

Plan strategiczny dla Strategii Rozwoju Krakowa w zakresie obszaru strategicznego *Kultura i dziedzictwo kulturowe*

Końcowy etap pracy nad opracowaniem aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa, dotyczący obszaru *Kultura i dziedzictwo kulturowe*, obejmował dwa warsztaty eksperckie. Odbyły się one w dniu 15 maja 2014 br. (Rynek Podgórski 1, Sala im. Mayerewskiego) oraz 29 maja br. (Plac Wszystkich Świętych 3-4, Sala 303). W obu spotkaniach wzięło udział łącznie 30 osób.

Zgodnie z przyjętą metodologią pracę w zespole podzielono na dwa etapy.

Początek pierwszego spotkania poświęcono prezentacji ostatecznej wersji misji i wizji (dopracowanej przez zespół ekspertów i poddanej redakcji), a także omówieniu koncepcji Smart City, jako podstawy opracowywanej strategii.

Druga część spotkania poświęcona była wspólnej diagnozie obszaru kultury i dziedzictwa kulturowego w Krakowie (metropolii), przy czym na prośbę prowadzącego warsztaty – jednogłośnie zaakceptowaną – nie poświęcano uwagi kwestiom budżetowym, wychodząc z założenia, że sprawa niedoborów w finansowaniu kultury jest problem stałym (występującym również w krajach o wiele bogatszych od Polski).

Dyskusja toczyła się wokół pięciu zaproponowanych obszarów tematycznych.

1. Markowe produkty kulturowe – zespół starał się stworzyć listę markowych produktów kulturowych wypromowanych w mieście, zwracając uwagę na ich kondycję i szanse dalszego rozwoju. Uczestniczący w spotkaniu zwracali uwagę, że oprócz wykreowania imprez rozpoznawalnych w skali kraju i cieszących się sporą renomą (np. festiwal Misteria Paschalia), miasto traci również wielkie marki (Festiwal Beethovenowski, dzisiejsza kondycja Piwnicy pod Baranami itp.).

2. Nowe przestrzenie kulturowe – poruszono problem „martwych fragmentów miasta”, które powinny być ożywiane poprzez działania kulturalne i z obszaru zarządzania czasem wolnym (przykład Kazimierza). Kreowanie tych nowych przestrzeni jest nie tylko szansą dla dalszego rozwoju kultury w Krakowie (a więc istotnego poprawiania jakości życia mieszkańców), ale stanowi również otwarcie kolejnego etapu rozwoju turystyki w mieście. Rynek Głowy, wraz z Wawelem i Kazimierzem ma ograniczoną pojemność i wykreowanie nowych przestrzeni nasyconych kulturą uchroni przed wstrzymaniem rozwoju turystyki w mieście. Jako przykłady podano m.in. Podgórze, Zabłocie, Wzgórze św. Benedykta, Kopiec Kościuszki Sowiniec, forty Twierdzy Kraków oraz Nową Hutę. W czasie dyskusji na temat nowych przestrzeni ważnym wątkiem stał się temat niedostatecznej troski o własne dziedzictwo kulturowe, zarówno materialne (np. Kossakówka, Modrzejówka, dom własny Jacka Malczewskiego), jak i niematerialne – niemal całkowite niewykorzystywanie wielkich postaci do prezentacji miasta (brak szlaków kulturowych im poświęconych).

3. Zintegrowany dostęp do kultury – podniesiono problem zintegrowania oferty kulturalnej w mieście (przynajmniej w wymiarze instytucji miejskich) i wprowadzenie efektywnego systemu Miejskiej Karty Kultury, uprawniającej do wstępu na wszystkie wydarzenia kulturalne, gdzie nie jest konieczna rezerwacja miejsc. Idealnym rozwiązaniem byłoby połączenie tej karty z biletami okresowymi komunikacji miejskiej (aglomeracyjnej).

Dyskusja wokół tego tematu zaowocowała również diagnozą złego stanu informacji i koordynacji wydarzeń kulturalnych w mieście. Postulowano stworzenie jednego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych (zwracano uwagę na bezsens jednoczesnego działania *Karnetu* i *Magicznego Krakowa*), a jednocześnie postulowano stworzenie platformy (być może poszerzony zakres działań jednostki powstałej po scaleniu dwóch wcześniej wymienionych) zajmującej się koordynowaniem wydarzeń kulturalnych w mieście.

4. Edukacja kulturalna – omawiana była w bardzo szerokim kontekście, zarówno w odniesieniu do dzieci przedszkolnych, w odniesieniu do budowania kompetencji kulturowych, jak i konieczności wprowadzenia do miejscowych szkół programów edukacji regionalnej (np. w porozumieniu z muzeami), a także odnośnie konieczności zbudowania zintegrowanego systemu zarządzania domami kultury.

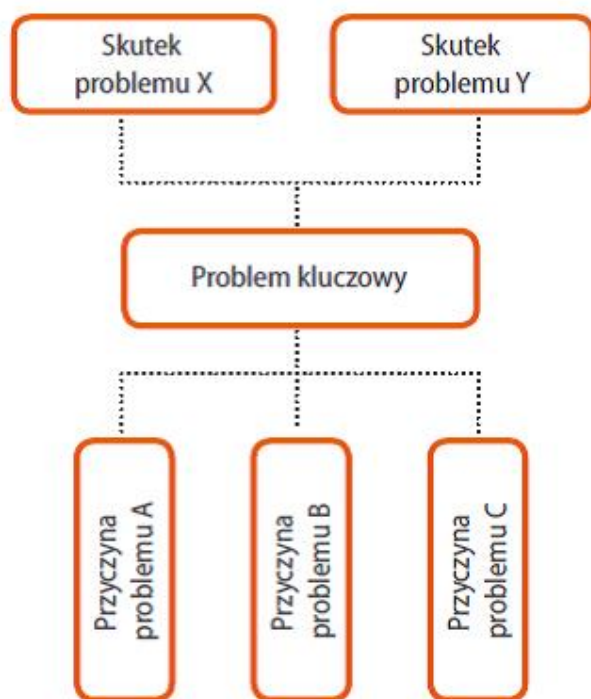
5. Ostatnim omawianym obszarem była kultura nieinstytucjonalna, jako istotne uzupełnienie dla oferty kulturalnej miasta. Podkreślano integrującą, kulturotwórczą, inspirującą i angażującą rolę kultury nieinstytucjonalnej. Jest ona nie tylko ważnym uzupełnieniem kultury instytucjonalnej, ale również znacznym jej uatrakcyjnieniem, głównie przez praktyczny brak ograniczeń w formule organizowanych wydarzeń kulturalnych.

Głównym celem pierwszego spotkania, po zakończeniu dyskusji nad omówionymi wyżej pięcioma obszarami, było uzgodnienie jednego problemu kluczowego dla całego obszaru. Uznano, że z powodu struktury budowanej strategii, jak również przyjętej metodologii, większa liczba problemów kluczowych będzie jedynie zaciemniała ogólny obraz w obszarze Kultura i dziedzictwo kulturowe, nie pozwalając w istocie na wychwycenie najważniejszych tematów.

Wszyscy uczestnicy spotkania zgodzili się, że **problem kluczowy**, łączący wszystkie zdiagnozowane niedostatki i braki, powinien brzmieć:

Niedostateczne wykorzystanie potencjału kulturowego Krakowa.

Zgodnie z przyjętą metodologią problemu kluczowemu przypisano konkretne przyczyny jego występowania, jak również obserwowane skutki, zgodnie z ujętym w dokumencie programowym schematem:



Źródło: UMK, MISTIA.

Do głównych przyczyn zdefiniowanego problemu kluczowego, zaliczano przede wszystkim:

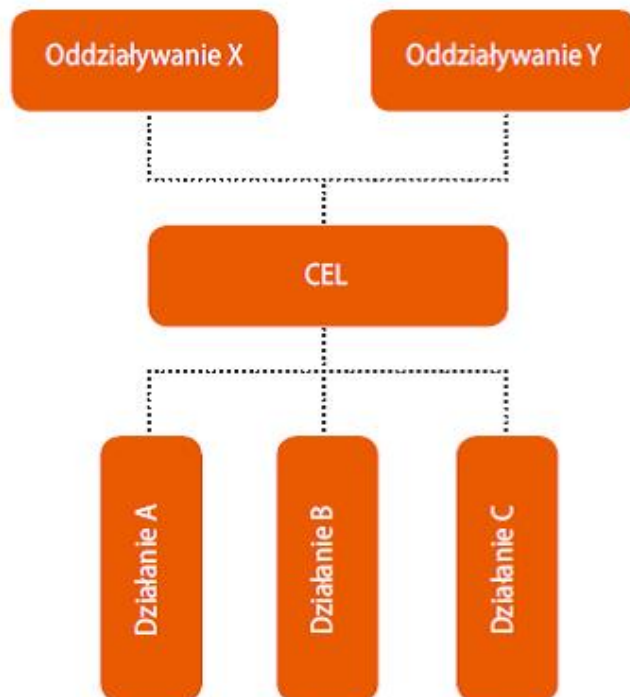
- Brak spójnej i komplementarnej wizji zarządzania kulturą w Krakowie (w tym również obszarem dziedzictwa kulturowego).
- Niedostatecznie sprawny system zarządzania kulturą i dziedzictwem kulturowym.

- Brak koordynacji działań w obszarze kultury, brak współpracy pomiędzy instytucjami różnych sektorów (publiczny, prywatny, NGO) oraz różnych pod względem organizatora (instytucje miejskie–gminne, marszałkowskie i narodowe)
- Dezintegracja środowiska twórców i artystów.
- Niewystarczająca liczba inicjatyw i wydarzeń integrujących przestrzeń kultury.
- Zbyt wielkie rozdrobnienie organizacyjne, brak doprecyzowanych celów działania niektórych instytucji (brak katalogu zadań obligatoryjnych).
- Brak edukacji kulturalnej o szerokim zasięgu.
- Niedoskonały system przydziału środków na działania w sferze kultury.

Skutki tego stanu rzeczy są następujące:

- Zatrącanie kulturowej tożsamości miasta.
- Brak uporządkowania oferty kulturalnej.
- Utrata jakości („wypalanie się”) wykreowanych marek.
- Pojawianie się niskiej jakości oferty kulturalnej.
- Utrata potencjału rozwojowego w sferze turystyki kulturowej (brak nowych przestrzeni eksploracji turystycznej; dla mieszkańców byłby to nowe obszary, gdzie mogliby spędzać czas wolny).
- Niedostateczne wykorzystywanie potencjału podmiotów działających w różnych sektorach.
- Brak dofinansowania dla interesujących inicjatyw kulturalnych.
- Zaniedbania w obszarze kreowania kompetencji kulturowych u różnych grup mieszkańców.

Zdefiniowany powyżej problem kluczowy, wraz z przyczynami jego występowania oraz skutkami, był podstawą dyskusji podczas kolejnego warsztatu, prowadzonego zgodnie z przyjętą metodologią:



Źródło: UMK, MISTIA.

Na podstawie warsztatu oraz konsultacji prowadzonych indywidualnie z uczestnikami spotkania określono – jako tematy dyskusji podczas drugiego warsztatu – przykładowe działania (kierunki interwencji), które powinny zostać podjęte. Zaliczono do nich aktywność w następujących obszarach:

- Kompleksowa rewitalizacja obszarów zdegradowanych.
- Społeczny wymiar ochrony zabytków i dziedzictwa kulturowego.
- Budowanie postaw społecznych wobec dziedzictwa – współodpowiedzialność.
- Udoskonalenie systemu finansowego wspomagania właścicieli prywatnych obiektów zabytkowych (dot. również wsparcia merytorycznego, organizacyjnego, doradczego i informacyjnego).
- Integracja i harmonizacja działań w obszarze kultury (stworzenie kalendarza wydarzeń w celu poprawy planowania działań kulturalnych przez organizatorów, twórców i artystów).
- Ułatwienie dostępu do kultury (zintegrowana Miejska Karta Kultury).
- Powołanie Forum Kultury (organ doradczy w kwestiach związanych z kulturą).
- Organizacja integrującego środowisko twórców i artystów ogólnomiejskiego święta o charakterze kulturalnym.
- Reforma systemu działających w mieście domów kultury.
- Reorganizacja (pod kątem optymalizacji działań) Krakowskiego Biura Festiwalowego.
- Wykorzystanie materialnego i niematerialnego dziedzictwa dla budowania nowych produktów kulturowych (miejskie szlaki kulturowe).
- Animowanie kreatywności i kształtowanie kompetencji kulturowych (programy edukacyjne dla dzieci i młodzieży oraz kampanie społeczne).
- Intensyfikacja działań zmierzających do zwiększenia zewnętrznych środków finansowania w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego.

Mając na uwadze powyższe, zespół skupił się na określeniu jednego **celu strategicznego**, odpowiadającego obszarowi kultury i dziedzictwa kulturowego. Jednogłośnie uznano, że powinien on zostać zdefiniowany w następujący sposób:

Pełne wykorzystanie potencjału kulturowego dla budowy nowoczesnej metropolii.

Omawiając cele operacyjne, mające prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego, w wyniku dyskusji zdecydowano się na zdefiniowanie trzech **celów operacyjnych**, które wynikają z przedstawionej powyżej diagnozy braków i niedoborów:

I. Sprawny system zarządzania kulturą i jej zasobami.

II. Wysokie kompetencje kulturalne mieszkańców.

III. Różnorodna oferta kulturalna.

Uzgodniono, że tak zdefiniowane cele operacyjne będą obejmowały swym zasięgiem zarówno system zarządzania kulturą, jak również problemy związane z odbiorcami kultury oraz twórcami i artystami, w istotny sposób odnosząc się do koncepcji smart city.

Dla osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych, zostały zdefiniowane działania w obrębie każdego z nich.

I. Sprawny system zarządzania kulturą i jej zasobami.

I.1. Program wsparcia kultury nieinstytucjonalnej i niestandardowych aktywności kulturalnych.

Konieczne jest wypracowanie stałego mechanizmu finansowego wsparcia tego typu aktywności. Jednocześnie powinien zostać wyłoniony zespół ekspercki (rada powiernicza) opiniujący wnioski dotyczące opisywanego obszaru, który będzie dbał o zachowanie określonego poziomu kreowanej oferty kulturalnej.

1.2. Stworzenie zintegrowanego systemu dostępu do kultury (wprowadzenie miejskiej karty kultury).

Działanie mające skutkować uruchomieniem systemu obejmującego wszystkie instytucje miejskie (a w razie możliwości, również podmioty posiadające innego organizatora). Miejska karta kultury powinna dawać wstęp na wszystkie wydarzenia kulturalne niewymagające rezerwacji miejsc. Rekomendowanym byłoby wprowadzenie zniżek dla posiadaczy karty na imprezy wymagające wykupienia miejsca. Karta powinna dawać znaczące zniżki w dostępie do kultury rodzinom z dziećmi.

1.3. Budowa zintegrowanego systemu informacji i koordynacji wydarzeń kulturalnych (na poziomie organizatorów i odbiorców).

Rekomendowanym rozwiązaniem jest likwidacja dwóch równoległe istniejących form informacji kulturalnej (*Karnet* i *Magiczny Kraków*) i powołanie w ich miejsce jednego systemu o zwiększonej funkcjonalności. Z jednej strony ma on pełnić rolę informacyjną dla odbiorców wydarzeń kulturalnych. Z drugiej powinien stać się mechanizmem koordynowania wydarzeń kulturalnych w mieście, umożliwiając racjonalne planowanie najważniejszych wydarzeń (zapobiegając organizowaniu w tym samym czasie premier, wernisaży itp.). System ten mógłby stać się również doskonałym źródłem wiedzy na temat podmiotów działających na krakowskim rynku kultury (musiałby zostać wyposażony w funkcję bazy danych), umożliwiając nie tylko pełne rozpoznanie tych podmiotów, ale również prowadzenie statystyk dotyczących ich działalności.

1.4. Koordynacja działań społecznych rad eksperckich poprzez ich integrację w obrębie jednej rady o zwiększonych kompetencjach.

Działanie ma objąć likwidację wielu ciał doradczych o bardzo ograniczonym wpływie na podejmowane działania w obrębie kultury i stworzenie zintegrowanych obszarowych rad eksperckich, których głos byłby istotnym elementem kreowania polityki kulturalnej miasta. Wymaga to precyzyjnego określenia zakresu działalności takiej rady, konkretnie przypisanych jej kompetencji oraz kalendarza spotkań, w których uczestniczyć będzie przedstawiciel Urzędu Miasta odpowiedniej rangi.

1.5. Weryfikacja misji i strategii miejskich instytucji kultury pod kątem ich zgodności z założeniami smart city.

Miejskie instytucje kultury są kluczowym elementem w poprawie jakości życia mieszkańców. Z tego powodu muszą one sprostać bardzo wysokim wymaganiom: muszą być partnerskimi instytucjami otwartymi na odbiorcę (i jego potrzeby, które można poznać wyłącznie dzięki prowadzeniu badań audytorium), muszą prowadzić nowoczesną działalność edukacyjną służącą podnoszeniu kompetencji kulturowych mieszkańców, muszą być wreszcie nowoczesnymi instytucjami, poddanymi sprawnemu zarządzaniu.

1.6. Stworzenie katalogu kluczowych imprez i produktów kulturowych.

Konieczne jest stworzenie oficjalnie zaakceptowanego przez władze miasta katalogu flagowych imprez kulturalnych. To one mają w głównej mierze kreować wizerunek miasta, powinny być objęte wspólnymi działaniami promocyjnymi, ale również należy wypracować mechanizm zachowywania ich

wysokiego poziomu, co oznacza m.in. wprowadzenie stałego wsparcia finansowego dla tych wydarzeń. Wysoka ranga tych wydarzeń powinna skutkować – przy wsparciu UMK – znalezieniem dla tych wydarzeń strategicznych sponsorów/mecenasów.

II. Wysokie kompetencje kulturalne mieszkańców.

II.1. Wprowadzenie obligatoryjnych elementów regionalnej edukacji kulturalnej do programów szkolnych.

Szkoły (również przedszkola, inne placówki oświatowe) powinny brać aktywny udział w kreowaniu kompetencji kulturowych mieszkańców, a przez to formowaniu przyszłego audytorium dla wydarzeń kulturalnych. Jednocześnie do ich obowiązku należy promowanie i edukacja w zakresie lokalnego dziedzictwa kulturowego. Postuluje się przy tym postrzeganie placówek oświatowych i kulturalnych jako elementów jednego systemu – wiele opisanych wyżej zadań może być realizowanych poprzez współpracę szkół np. z muzeami.

II.2. Stworzenie zintegrowanego systemu domów kultury.

Z powodu występowania na lokalnym rynku podobnych podmiotów (młodzieżowe domy kultury i miejskie domy kultury) o całkowicie odmiennych zasadach działania, dochodzi do sytuacji nieuczciwej konkurencji. Wszystkie domy kultury uznaje się za placówki o szczególnym znaczeniu dla kreowania kompetencji kulturowych różnych grup mieszkańców. Pełne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału będzie jednak możliwe dopiero po wprowadzeniu racjonalnego podziału obszarów ich działania i wypracowaniu sprawiedliwych zasad funkcjonowania.

II.3. Animowanie i wpieranie inicjatyw dotyczących edukacji kulturalnej, realizowanej we współpracy różnych sektorów.

Ponieważ kwestia budowania kompetencji kulturowych różnych grup mieszkańców jest sprawą kluczową odnośnie formowania nowoczesnego społeczeństwa, należy w maksymalnym stopniu wykorzystywać potencjał różnych organizacji. W tym celu konieczne jest wypracowanie mechanizmu wsparcia dla inicjatyw współpracy miejskich instytucji z organizacjami spoza sektora publicznego. Tym sposobem będzie możliwe m.in. wykorzystanie mobilnych i elastycznych w swych działaniach organizacji trzeciosektorowych, jak również korzystanie z doświadczenia i zasobów podmiotów komercyjnych (pełniejsze wykorzystywanie możliwości działania w ramach partnerstwa publiczno–prywatnego).

II. 4. Program promocji literatury i czytelnictwa poprzez rozwijanie marki Krakowa jako Miasta Literatury UNESCO.

Tytuł Miasta Literatury UNESCO powinien zostać zagospodarowany dla realizacji dwóch celów. Po pierwsze utrwalanie wizerunku Krakowa jako miasta kultury, po drugie promocji czytelnictwa wśród mieszkańców. Poza stałymi imprezami związanymi ze światem literatury, rekomenduje się ogłoszenie programu wsparcia dla działań z zakresu promocji literatury i czytelnictwa (zadania zlecane, z założeniem, że wspierane są jedynie działania niestandardowe, nowatorskie, pozwalające budować przewagę w tym obszarze).

III. Różnorodna oferta kulturalna.

III.1. Rozwój i promocja markowych produktów kulturowych.

Rekomenduje się podjęcie działań celem wykreowania produktów kulturowych bazujących na miejscowym dziedzictwie materialnym i niematerialnym. Mimo olbrzymiego bogactwa w tym zakresie, w Krakowie praktycznie nie działają szlaki kulturowe, będące nowoczesną formą popularyzacji dziedzictwa. Są one nowoczesnymi strukturami, które umożliwiają łączenie rekreacji z poznawaniem lokalnego dziedzictwa (np. rowerowy szlak kulturowy Twierdzy Kraków).

III.2. Kreowanie i animowanie przestrzeni kulturowych (m.in. Nowa Huta, Podgórze, Zabłocie, Twierdza Kraków)

Te martwe przestrzenie w większości przypadków przesycone są walorami kulturowymi, które mogą zostać wykorzystane celem powiększenia zasobu żywego dziedzictwa. Muszą zostać poddane nowej interpretacji i zagospodarowane wielowymiarowo: rekreacja, wypoczynek, edukacja kulturowa, aktywności kulturalne. Wykorzystanie potencjału tych miejsc przyczyni się z jednej strony do podniesienia jakości życia mieszkańców, z drugiej zaś umożliwi zrównoważony rozwój Krakowa jako miasta turystycznego (poprzez dywersyfikację ruchu turystycznego).

III.3. Wykreowanie cyklicznego święta kultury miasta.

Niekoniecznie musi to być impreza nowa. Bezwzględnie jednak konieczny jest powrót do idei święta miasta w kontekście kultury – to moment, w którym prezentowane jest wszystko, co najcenniejsze, wszystko, czym chcemy się pochwalić. Taki dzień powinien sprzyjać integracji twórców i artystów, a instytucje różnych sektorów łączyć wokół wspólnej idei. Powinno to być święto prezentujące wszystkie obszary sztuki – można je organizować na zasadzie następującej co rok zmienności: w danym roku najważniejszym elementem w obszarze teatru będzie wydarzenie przygotowane przez instytucję A, w przyszłym – instytucję B. Podobnie z rynkiem muzycznym, muzealnym, filmowym itp.

III.4 Program ochrony i promocji dziedzictwa materialnego i niematerialnego.

Podjęcie nowoczesnych działań na rzecz dziedzictwa żywego, autentycznie konsumowanego przez mieszkańców i turystów, np. w ramach realizowanych spacerów miejskich (lub innych nowych form popularyzacji i interpretacji dziedzictwa). Cennym elementem jest również częstsze wykorzystywanie przestrzeni historycznych dla wydarzeń kulturalnych czy wykorzystanie lokalnego dziedzictwa w spójnej kampanii promocyjnej miasta. Działanie to powinno obejmować również promowanie nowych form przedsiębiorczości w obrębie dziedzictwa (rekomenduje się organizowanie dorocznego konkursu dotyczącego tego typu aktywności).

Zdefiniowane powyżej cele operacyjne i przypisane im działania w istotny sposób wpisują się w koncepcję smart city, a w szczególności w 3 jej filary: kapitał ludzki i społeczny, jakość życia, gospodarka.

Ważniejsza bibliografia:

- Barańska K., *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategię*, Kraków 2004.
Dragičević–Šešić, M., I B. Stojković, B., *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa 2010.
Gaczoł A., *Kraków. Ochrona zabytkowego miasta*, Kraków 2009.
Gawel Ł., *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Kraków 2011.
Hajduk, J.Ł. Piekarska-Duraj, P. Idziak I S. Wacłęga Sebastian, *Lokalne muzeum w globalnym świecie: Poradnik praktyczny*. Kraków 2013.
Howard P., *Heritage. Management, Interpretation, Identity*, London–New York 2003.
Plebańczyk K., Górski P., *Oferta kulturalna Krakowa 2005 w opinii jej odbiorców*, Kraków 2006.
Schuster J.M., *Informacja w polityce kulturalnej. Infrastruktura informacyjna i badawcza*, Kraków 2007.
Szulborska–Łukaszewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.