

# PRZEWODNIK PO PLANOWANIU KULTUROWYM





Projekt Urb Cultural Planning jest finansowany w ramach programu Interreg Baltic Sea Region (BSR). Jest projektem realizowanym od stycznia 2019 do czerwca 2021 z lokalnym finansowaniem wysokości 2.528.385 EUR.

### **Koordinacja:**



Nadbałtyckie  
Centrum Kultury  
Gdańsk



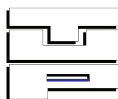
INSTYTUCJA KULTURY  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
POMORSKIEGO

### **Autorzy:**

Dorota Kamrowska-Załużska  
Hanna Obracht-Prondzyńska  
Krzysztof Stachura

### **Współpraca:**

Towarzystwo Urbanistów Polskich, o. Gdańsk



### **Projekt graficzny:**

Hanna Obracht-Prondzyńska

# SPIS TREŚCI PRZEWODNIKA



## **1.** Czym jest planowanie kulturowe? / 5

- 1.1. Przedstawiamy nowe podejście do planowania w mieście / 5
- 1.2. Dlaczego właśnie planowanie kulturowe? / 9
- 1.3. Jak stworzyć politykę planowania kulturowego / 11
- 1.4. Inspiracje: przegląd polityk planowania kulturowego oraz ich tła teoretycznego / 12



## **2.** Organizacja procesu / 15

- 2.1. Co można osiągnąć dzięki Przewodnikowi? / 15
- 2.2. Zarządzanie i koordynacja procesu / 16
- 2.3. Mobilizacja zasobów / 17
- 2.4. Rola liderów / 19
- 2.5. Komunikacja i zaangażowanie / 20



## **3.** Projektowanie polityki planowania kulturowego / 24

- 3.1. Określenie celów i zadań / 24
- 3.2. Ramy procesu wdrożeniowego / 25
- 3.3. Narzędzia i zasoby dla poszczególnych faz / 29

*“Bardzo pomocny przewodnik i do tego przejrzyste zorganizowany – czy można chcieć czegoś więcej?  
Dzięki planowaniu kulturowemu łatwiej jest nam myśleć, planować i działać w różnych wymiarach,  
a jednocześnie koncentrować się na tym, co charakterystyczne i wyjątkowe  
w miejscach, w których żyjemy. Pochylenie się nad lokalną kulturą pomaga nam tworzyć lepsze  
przestrzenie publiczne.”*

**Charles Landry**

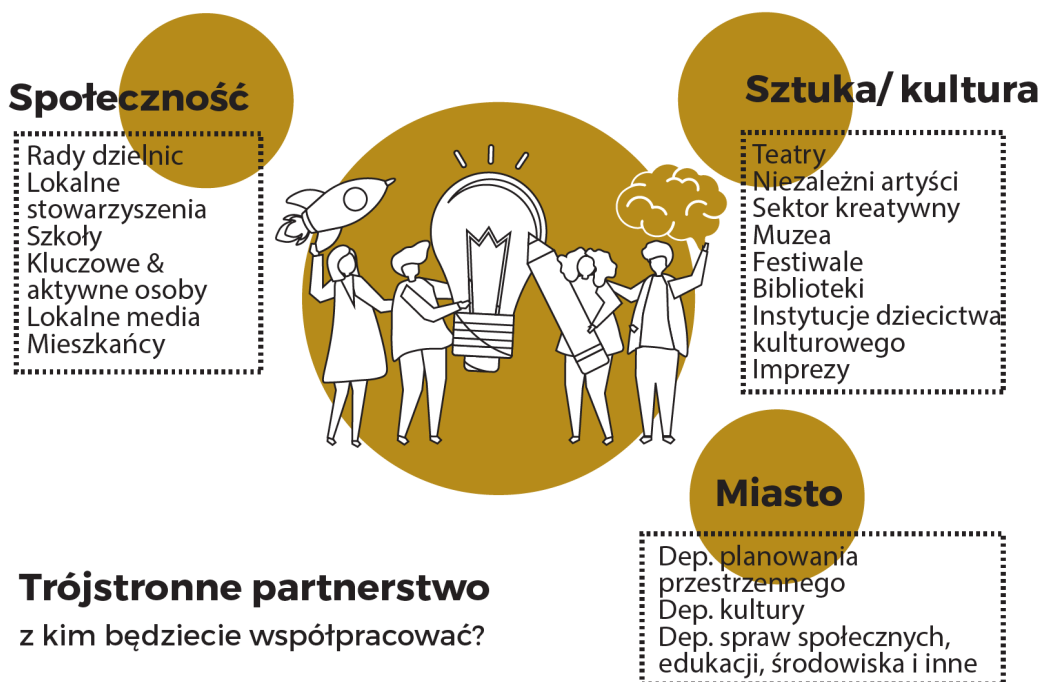
Autor koncepcji Kreatywnego Miasta

# 1. Czym jest planowanie kulturowe?

## 1.1. Przedstawiamy nowe podejście do planowania w mieście

Prezentowana publikacja to przewodnik, który przeprowadzi Was przez proces opracowania polityki planowania kulturowego od samego początku aż do etapu oceny. Dzięki niemu poznacie korzyści płynące z integracji trzech wymiarów: podejścia partycypacyjnego, działalności kulturowej w odniesieniu do wymiaru przestrzennego oraz tradycyjnych metod planowania zmian urbanistycznych.

Planowanie kulturowe to podejście, które obejmuje trzy obszary działalności samorządu, tj. poziom POLITYKI, poziom STRATEGII oraz poziom WDROŻENIA. Lokalni liderzy oraz samorządowcy wraz z mieszkańcami mogą realizować to podejście bez wprowadzania radykalnych zmian w istniejących politykach i strategiach. Praktyki stosowane w planowaniu kulturowym cechują się wysokim stopniem adaptowalności oraz, wynikającą z jej specyfiki, dużą swobodą w doborze działań. Takie podejście pozwala uwzględnić charakter danej dzielnicy, miejscowości czy gminy.



Wytyczne do planowania przygotowano w ramach projektu Interreg pod tytułem: UrbCulturalPlanning. Do ich obecnego kształtu przyczynili się zarówno samorządowcy, jak i praktycy z sektorów rozwoju przestrzennego oraz kultury z Regionu Morza Bałtyckiego. Wierzymy, że przedstawiane Wam opracowanie zawiera zbiór praktycznych wskazówek, które można zastosować w różnych częściach Europy.

Zależało nam na stworzeniu przewodnika o przejrzystej formie, tak, aby każdy, kto zainteresuje się planowaniem kulturowym, mógł z łatwością poruszać się po zebranych w nim rekomendacjach. Dodatkowo ma on postać otwartą, dzięki czemu można dalej rozwijać jego strukturę i wzbogacać o działania dostosowane do specyfiki Waszej miejscowości, a przede wszystkim potrzeb lokalnej społeczności.

Prezentowany dokument dedykowany jest:

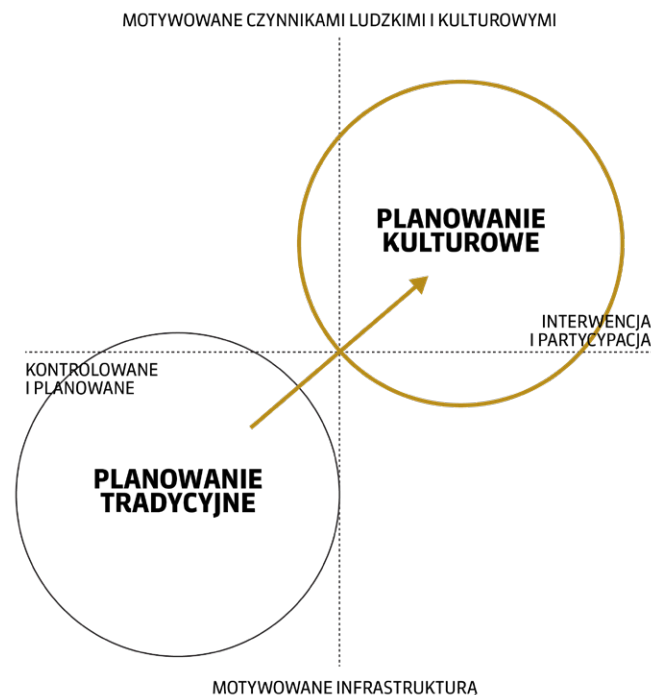
- samorządowcom (np. radnym, członkom i członkiniom komisji odpowiedzialnym za planowanie, opiekę społeczną, kulturę itp.),
- urzędnikom i urzędniczkom pracującym zarówno w urzędach gmin i miast – tak na szczeblu regionalnym, jak i krajowym,
- praktykom i praktyczkom – planistom i planistkom (architektom i architektkom / urbanistom i urbanistkom / pracownikom i pracowniczkom biur projektowych uczestniczących w omawianym procesie),
- instytucjom kultury, artystom i artystkom, aktywistom i aktywistkom oraz innym interesariuszom zaangażowanym w proces rozwoju miast.

Proces wdrażania planowania kulturowego może być efektywnie realizowany, tylko jeżeli będzie się opierał na otwartości, zrozumieniu i zaufaniu, oraz



jeżeli będzie angażował sektor publiczny, sektor kultury i mieszkańców. Planowanie kulturowe służy w dużej mierze integracji wysiłków mieszkańców i władz lokalnych. Jego wdrożenie ma docelowo skutkować podniesieniem jakości życia w miejscowościach, w których mieszkamy.

**Planowanie kulturowe** jest uzupełnieniem dla tradycyjnej formy planowania rozwoju, która w głównej mierze polega na podejmowaniu odgórnych i długofalowych decyzji w obszarze infrastruktury, pomijając często rolę lokalnej kultury i społeczności.



*Podjęcie oparte na planowaniu kulturowym jest ściśle powiązane z:*

- *budowaniem w oparciu o specyfikę miejsca i jego dziedzictwo oraz wspólnotę lokalną – traktuje te wartości jako kapitał niezbędny do przeprowadzenia strategicznych zmian. Podjęcie to obejmuje zarówno aspekt zaangażowania, zasobów, tożsamości, dzielenia się odpowiedzialnością i poczucia sprawczości;*
- *wykorzystaniem sprawczych cech procesów kulturowych, branż kreatywnych oraz ośrodków kultury i zasobów kulturowych w celu stworzenia i wzmocnienia lokalnej tożsamości, a także zakomunikowania procesu zmiany, co zmotywuje do zaangażowania się w ten proces partnerów społecznych;*
- *potrzebą tworzenia miast zrównoważonych, opartych o kulturę współdzielenia się zasobami, umiejętnościami i pomysłami (w relacji do środowiska i infrastruktury),*
- *wykorzystaniem sztuki i kultury w celu stymulowania innowacji i angażowania mieszkańców w procesy kreatywne, co sprzyja tworzeniu innowacji społecznych, a w efekcie prowadzi do zmiany społecznej.*

*“Sztuka i kultura nie są wyłącznie produktami przeznaczonymi do konsumpcji; stanowią one również bazę dla procesów i systemów nierozłącznie związanych z życiem i zaangażowaniem lokalnych wspólnot. Łącząc unikalne i charakterystyczne cechy kulturowe danego miejsca z aspektami życia gospodarczego i społecznego, planowanie kulturowe może być kluczowe dla tworzenia szans rozwojowych i jednoczesnego realizowania potrzeb i aspiracji społeczności lokalnej. Planowanie kulturowe nadaje kulturze wartość i wykorzystuje ją do wpływania na kształt wszystkich polityk, nie zważając na tradycyjne podziały pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i pozarządowym, pomiędzy jednostkami administracyjnymi i ekspertami różnych specjalności.”*

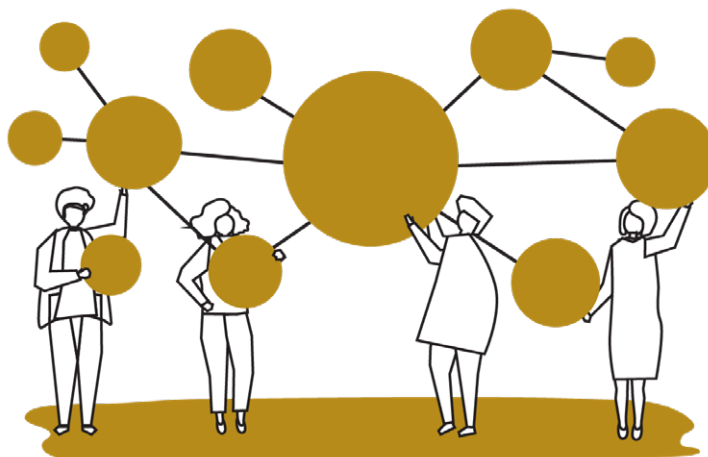
**Lia Ghilardi**

Założycielka i dyrektorka Noema,  
organizacji zajmującej się planowaniem kulturowym



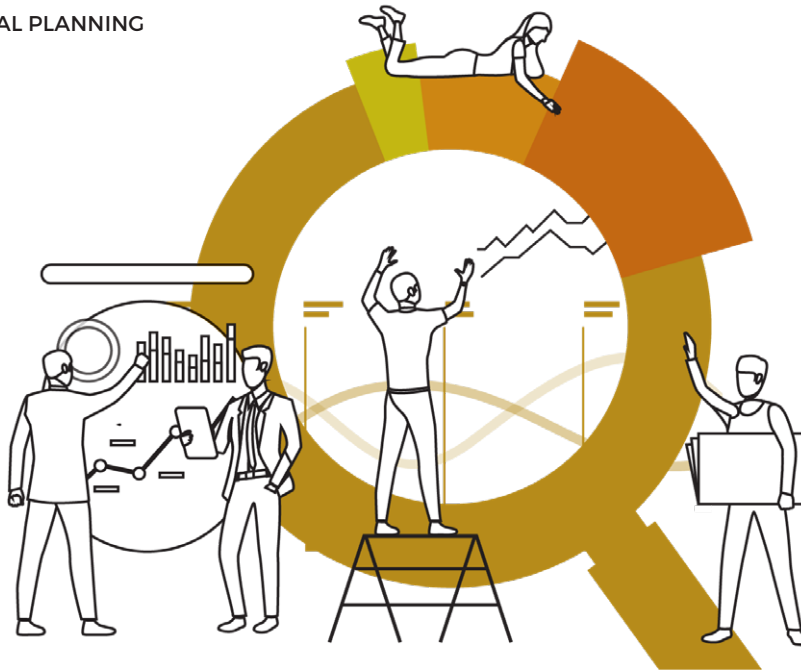
## 1.2. Dlaczego właśnie planowanie kulturowe?

Planowanie kulturowe opiera się na otwartości, chęci współpracy i gotowości dostosowywania do zmian. Bazuje na idei zintegrowanego planowania, które poprzez wykorzystanie kultury wzbogaca tradycyjne metody planowania, a w konsekwencji ułatwia, usprawnia i uspołecznia ten proces. Dzięki wykorzystaniu narzędzi planowania kulturowego mogą powstawać silne partnerstwa i niezależne inicjatywy oddolne, stające się motorem zmian. Wspomaga ono w efekcie zaangażowanie społeczności, której członkowie, osiągając zadowolenie z warunków życia, są chętni do pracy i współpracy nad zmianą swojego otoczenia, m.in. przestrzeni publicznych.



Kulturę można traktować zarówno jako instrument wpływający na jakość życia mieszkańców, jak i dźwignię wspierającą powstawanie zrównoważonych przestrzeni miejskich. Planowaniu przestrzennemu potrzebna jest perspektywa kulturowa, ponieważ to ona wzbogaca polityki miejskie / gminne i zwiększa ich skuteczność. Nowy wymiar planowania uwzględnia doświadczenia kulturowe i wykorzystuje wartość, jaką kultura wnosi do aktualnie realizowanych przez samorząd polityk.

Analizując współczesny rozwój miast europejskich można stwierdzić, że wzrost jest w coraz większym stopniu nierównomierny i koncentruje się w wybranych organizmach miejskich, ich



strefach oddziaływania i obszarach metropolitalnych. Obserwowane trendy i wyzwania zmieniają funkcjonowanie przestrzeni wokół nas, co z kolei wymaga nowego podejścia do tworzenia i wdrażania polityk miejskich / gminnych. Współcześnie strategie miejskie z okresu industrializacji są już niewystarczające. Jednym z nowych trendów jest rosnąca świadomość zmian klimatycznych i kwestia przygotowania miast i gmin do tych zmian. Również cyfryzacja wpływa na funkcjonowanie organizmu miejskiego, wprowadzając do przestrzeni publicznej nową, wirtualną warstwę.

Coraz większa mobilność mieszkańców wymusza zmianę podejścia do kształtowania polityki rozwoju. Tworząc nową politykę musimy uwzględnić z jednej strony międzykulturowość, a z drugiej marginalizację i wykluczenie społeczne niektórych grup. Tożsamość lokalna znajduje coraz wyraźniejsze manifestacje, a mieszkańcy oczekują większego poziomu sprawczości w procesie kształtowania swojego miejsca zamieszkania. Jednocześnie instytucje kultury poszukują dla siebie nowych ról. Sektor kultury jako całość staje się bardziej świadomy i zaangażowany społecznie. Wszystko to razem tworzy przestrzeń dla procesów społecznych przebiegających w oparciu o kulturę, włączających i autentycznych, potencjalnie zdolnych do rozwiązania problemów, z którymi mierzą się dzisiejsze miasta<sup>1</sup>.

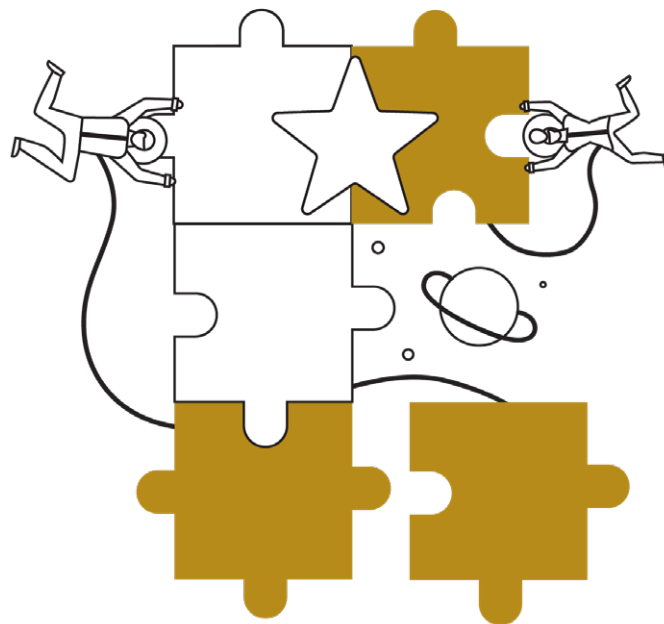
<sup>1</sup> Na podstawie prezentacji „Planowanie kulturowe – Dlaczego, Co, Jak” (T. Davis 2019).

### 1.3. Jak stworzyć politykę planowania kulturowego

Nasz Przewodnik podzieliliśmy na grupy rekomendacji, które nawiązują do poszczególnych faz planowania kulturowego. Nadaliśmy mu taką **formę**, żeby prowadzić użytkowników i użytkowniczki przez kolejne etapy procesu. Tam, gdzie to konieczne, można podejmować dodatkowe działania, które sprawdzą się w danej społeczności i w lokalnych warunkach. Niezależnie od tego pamiętajmy, aby nie odbiegać zbyt daleko od ogólnej struktury, ponieważ odzwierciedla ona dobre praktyki i doświadczenia osób na co dzień zajmujących się planowaniem kulturowym.

Przewodnik powstał z myślą o **umożliwieniu podejmowania rozwiązań odpowiadających na potrzeby lokalnych społeczności**. Polityka planowania kulturowego powinna być mocno osadzona w planowaniu strategicznym miast i gmin, przy jednoczesnym uwzględnianiu podejścia oddolnego i włączającego. Musi być oparta o konstruktywne i wizjonerskie zarządzanie, a jednocześnie tworzyć środowisko, które zachęca do oddolnych działań.

Przewodnik koncentruje się na tworzeniu polityki planowania kulturowego. Bazuje on na wykorzystywaniu bezpośredniego doświadczenia gmin i miast Regionu Morza Bałtyckiego mających doświadczenie we wdrażaniu tej metody. Dzięki naszym partnerom, uczestnikom projektu Interreg dla Regionu Morza Bałtyckiego – Urb Cultural Planning, udało się nam zgromadzić praktyczną wiedzę. Znacząca część Przewodnika wykorzystuje wyniki naszego projektu, w tym materiał wypracowany na warsztatach, podczas spotkań i laboratoriów miejskich, a także wnioski z kwestionariuszy.



## 1.4. Inspiracje: przegląd polityk planowania kulturowego oraz ich tła teoretycznego

### Planowanie kulturowe w praktyce Aarhus, rok 2017

Duńskie miasto Aarhus przyjęło metodę planowania kulturowego w skali regionalnej w trakcie przygotowań do objęcia tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2017. Prace przeprowadzono w ramach niezależnych programów, w których uczestniczyli lokalni partnerzy i zaproszeni eksperci. Do zmapowania polityki posłużono się różnymi danymi, które zostały zebrane w trakcie wywiadów, warsztatów, spacerów fotograficznych, eksploracji miejskich oraz dyskusji. Badania artystyczne, pikniki miejskie i wydarzenia kulturalne dostarczyły ważnych informacji, dzięki którym organizatorzy mogli zrozumieć, na czym polega tożsamość danego miejsca. Główne rezultaty tego procesu to między innymi:

- podniesienie poziomu zainteresowania kulturą w mieście / regionie – 87% społeczeństwa usłyszało o projekcie, a 73% odebrało go pozytywnie;
- zmapowanie zasobów – ludzi, miejsc i struktur, dzięki czemu organizatorzy mieli szansę dotrzeć do zmarginalizowanych grup i subkultur;
- zaangażowanie kluczowych interesariuszy i zawarcie partnerstw, dzięki którym uczestnicy/czki poczuli się współwłaścicielami projektu i łatwiej było zbudować zaufanie wśród partnerów;
- stworzenie platformy dla projektu (obejmującej urzędy miast, miejscowe instytucje i przedstawicieli sektora kultury oraz lokalnych liderów), pozwalającej na demokratyczne podejmowanie decyzji;
- opracowanie wspólnej klarownej wizji i programu obejmującego 100 wspólnych projektów, które powstały w ramach trwałych sieci z udziałem partnerów z różnych sektorów<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Based on the presentation Cultural Planning – Why, What, How (T. Davis 2019).

Poniżej przedstawiamy przykłady **polityk bezpośrednio związanych z planowaniem kulturowym**. Mogą one posłużyć za inspirację przy tworzeniu strategii w Waszej miejscowości:



### **Planowanie kulturowe na wschodnich przedmieściach miasta Pori 2015**

Przykład wdrażania planowania kulturowego. Pokazuje również, w jaki sposób to samo podejście można wdrożyć z dala od centrów miast.

### **Planowanie kulturowe w mieście Tranås 2040 w Szwecji**

Przykład zrównoważonej polityki w obszarze planowania kulturowego.

### **Regionalne planowanie kulturowe w mieście Uppsala**

Dokument przedstawiający strategię w obszarze planowania kulturowego na poziomie regionalnym.

### **Planowanie kulturowe w Ontario**

Opis procesu przygotowania, mapowania i oceny planowania kulturowego.

### **Strategia kulturowa miasta Dundee 2015–2025, Szkocja**

Miasto podjęło się ambitnego zadania, jakim jest realizacja projektu rewitalizacji obszarów miejskich poprzez kulturę.

### **Strategia Kulturowa samorządu Glenelg Shire, stan Wiktoria w Australii. Plan pięcioletni 2011–2015**

Dowód, że polityka planowania kulturowego sprawdza się również w miastach średniej wielkości i małych.

Dla osób, które chciałyby lepiej poznać uzasadnienie tych projektów oraz szczegóły podstaw teoretycznych ich planowania kulturowego, poniżej podajemy dodatkowe źródła informacji:

P. Graeme-Evans 2002, **Cultural Planning: An Urban Renaissance?** (Planowanie kulturowe: Miejski renesans?, London) – książka na temat ewolucji relacji pomiędzy działaniami kulturowymi a planowaniem.

C. Mercer 2006, **Cultural Planning for Urban Development and Creative Cities** (Planowanie kulturowe na rzecz rozwoju obszarów miejskich i kreatywnych miast) – publikacja wprowadza pojęcie planowania kulturowego i wyjaśnia, na czym polega rola kultury jako strategicznego atutu miejskiego.

L. Ghilardi 2001, **Cultural planning and cultural diversity** (Planowanie kulturowe a różnorodność kulturowa) – publikacja opisuje ideę planowania kulturowego poprzez jej obecne zastosowania osadzone w planowaniu osiedli w erze społeczeństwa informacyjnego.

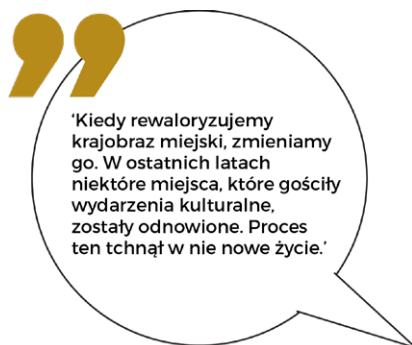
**The Art of City Making** (Landry 2003). The author stresses the necessity of integrating art in city making and its further development in the context of temporary cities.

W ramach projektu powstał również **narzędziownik planowania kulturowego**, gdzie możecie znaleźć różne inicjatywy, projekty i modele wspierające procesy i działania z zakresu planowania kulturowego, czy też rezultaty lokalnych projektów demonstracyjnych: <https://urbantoolkit.eu>

## 2. Organizacja procesu

### 2.1. Co można osiągnąć dzięki Przewodnikowi?

Celem prezentowanego Przewodnika jest **udostępnienie miastom oraz innym interesariuszom (osobom i organizcjom) zaangażowanym w proces praktycznych wskazówek i narzędzi** (dotyczących m.in. finansowania, komunikacji i współpracy) w celu przygotowania polityki, która umożliwi stworzenie strategii i wdrożenie **planowania kulturowego**. Jest to konieczne dla wzmocnienia dialogu i debaty oraz wsparcia decyzji strategicznych, które trzeba podjąć, aby realizować projekty z zakresu planowania kulturowego. Celem polityki planowania kulturowego jest wspieranie przekształceń obszarów miejskich i gmin poprzez współpracę i działania w obszarze kultury. Należy przy tym pamiętać, że działania te powinny prowadzić do zmian, pozwalając jednocześnie decydującym na skupienie się na różnorodnych potrzebach i aspiracjach lokalnej społeczności.



urzędnik miejski

Polityki planowania kulturowego nie istnieją samodzielnie. Muszą być zintegrowane z innymi strategiami miejskimi / gminnymi. Prezentowany Przewodnik pokazuje, w jaki sposób długofalowa strategiczna polityka miasta / gminy może wspierać proces planowania kulturowego poprzez:

- zidentyfikowanie nowych interesariuszy (oraz ich ról, środków i ograniczeń);
- budowę powiązań i sieci współpracy;
- przekazanie kompetencji liderom i liderkom, którzy mogą zarządzać tym procesem;
- ponowne przeanalizowanie swoich doświadczeń dotyczących planowania urbanistycznego z wykorzystaniem narzędzi kultury;
- ponowne zastanowienie się nad rolą i znaczeniem kultury w procesach transformacji miejskiej.

## 2.2. Zarządzanie i koordynacja procesu

Zarządzanie idzie w parze z rolą lidera. Waszym zadaniem będzie aktywne włączenie członków społeczności w proces projektowania i wdrażania polityki planowania kulturowego, tak aby zapewnić wszystkim zainteresowanym możliwość aktywnego uczestniczenia w podejmowanych aktywnościach. Poniżej proponujemy kilka konkretnych elementów, które należy wziąć pod uwagę:

- zdiagnozować zasoby ludzkie i organizacyjne, które umożliwią wdrożenie tej polityki;
- zapewnić odpowiednie warunki wsparcia inicjatyw oddolnych;
- umożliwić współpracę pomiędzy sektorami;
- powołać platformę współpracy pomiędzy sektorem publicznym, kulturą, biznesem, organizacjami pozarządowymi, uczelniami, nieformalnymi grupami oraz innymi osobami i podmiotami;
- powołać komitet zarządzający, który będzie działał na wszystkich etapach procesu wdrażania, a jego członkami będą kluczowi interesariusze;
- zdefiniować zadania, określić harmonogram i zaplanować spotkania tak, aby móc na bieżąco reagować na problemy i odpowiednio korygować proces wdrażania.





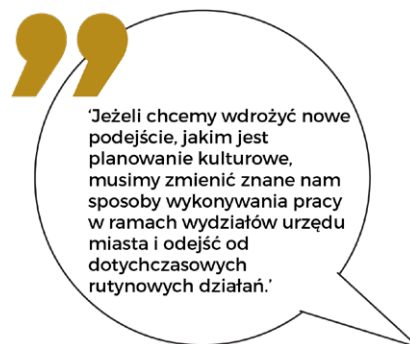
W niektórych przypadkach proces może zostać wsparty przez wyspecjalizowanych moderatorów, którzy będą stanowić pomoc dla lokalnych koordynatorów procesu. Pozwoli to na zachowanie obiektywizmu, rozwiązywanie konfliktów w społecznościach oraz mediacje pomiędzy różnymi interesariuszami planowania kulturowego.

Planowanie kulturowe sprawdza się szczególnie dobrze na poziomie dzielnic i miejscowości (do 25 000 mieszkańców) – gdzie zwykle aktywność społeczna jest wyższa, a sieci społeczne są bardziej rozwinięte. Jednocześnie dzięki podejściu lokalnemu łatwiej dotrzeć do lokalnych liderów i liderki, co ułatwia zawiązanie partnerstwa i podjęcie współpracy z instytucjami kulturalnymi oraz inicjatorami różnych inicjatyw społecznych.

### 2.3. Mobilizacja zasobów

Do wdrożenia planowania kulturowego konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej. Warunkiem zasadniczym jest stworzenie przestrzeni i struktury, które zapewnią bliższą interakcję pomiędzy różnymi wydziałami urzędu miasta / gminy. W tych warunkach sprawdza się też bardziej horyzontalna struktura organizacyjna – podział na wydziały i agencje sprzyja izolacji. Aby przezwyciężyć tę trudność, konieczna będzie pogłębiona współpraca wszystkich partnerów publicznych.

Należy pamiętać, że wdrażanie nowego podejścia, jakim jest planowanie kulturowe, stanowi pewien proces. Nieodłączną jego częścią jest dążenie do wdrożenia nowego modelu transformacji miejskiej, umiejętność radzenia sobie z niepewnością, a to oznacza dopuszczanie eksperymentów, które nie zawsze kończą się sukcesem. Wymaga to zmiany podejścia i pogodzenia się z porażkami, które mogą wystąpić w trakcie testowania innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie działania należy zaprojektować tak, aby ograniczyć zakres i konsekwencje takich sytuacji.



urzędnik miejski

Jeżeli planowanie kulturowe ma wzbogacić planowanie strategiczne w mieście/gminie, musi być częścią kultury organizacyjnej, a nie jedynie doraźnym zadaniem stworzonym na potrzeby wdrożenia pojedynczego projektu. Nie może też być „dodatkowym zadaniem” dla pracowników urzędu. Bez zapewnienia odpowiednich zasobów (ludzkich, organizacyjnych i finansowych) nie będzie możliwe osiągnięcie efektywniejszej, partycypacyjnej transformacji przestrzeni.

Do wdrożenia planowania kulturowego nie potrzeba wielkich zasobów. Koszty z tym związane wynikają głównie z zatrudnienia doświadczonych moderatorów w celu wsparcia procesów planowania kulturowego z udziałem mieszkańców i wdrażania małych projektów społecznych. Trzeba przy tym pamiętać o zmobilizowaniu różnych zasobów, a także potencjałów wszystkich osób i organizacji zaangażowanych w ten proces. Nie ograniczają się one jedynie do środków finansowych. Kluczowe jest właściwe wykorzystanie czasu osób zaangażowanych i ich umiejętności. Lokalna organizacja pozarządowa ma często do zaoferowania energię do działania i może pomagać przy zarządzaniu procesem. Z kolei nieformalna grupa artystyczna składa się z utalentowanych osób, które mogą pomóc stworzyć wizję przyszłości danej społeczności.

Dodatkowo ważne jest zrozumienie sposobu, w jaki współpracują ze sobą sieci osób i organizacji w mieście / gminie oraz jak ta współpraca może generować lepsze zrozumienie procesu zmiany na poziomie lokalnym. Pamiętajmy, aby zasoby takie zidentyfikować możliwie wcześnie, najlepiej na samym początku, zanim zaczniecie tworzyć wizję i poszukiwać platformy współpracy z partnerami, których spotkacie w trakcie procesu.



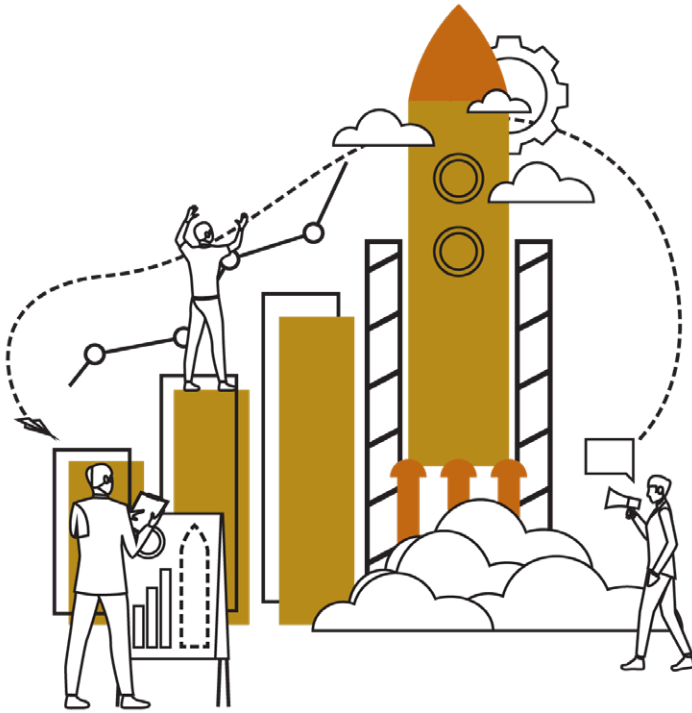
## 2.4. Rola liderów

Przygotowanie i wdrożenie polityki planowania kulturowego wymaga wyłonienia się **liderów i liderek, którzy będą mieli odpowiedni mandat** pozwalający im skutecznie działać we wszystkich fazach tego procesu: przygotowania i przedstawienia polityki, jej wdrożenia, monitorowania i oceny.

Zależnie od warunków lokalnych rolę lidera/ki bądź liderów mogą przyjąć na siebie różne środowiska: jednostki samorządowe, wydziały urzędu, miejskie biura planowania, ale i laboratoria miejskie, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, grupy artystów itp. Jeżeli jednak omawiana polityka ma być efektywnie wdrożona, potrzebny będzie lokalny mandat wspierający planowanie kulturowe, tym bardziej, że polityka kulturalna wymaga zaangażowanego lidera, ugruntowanych partnerstw, a także odpowiedniego poziomu zaufania i dedykowanych środków. Przed rozpoczęciem procesu należy rozważyć cztery kluczowe aspekty:



- **Role różnych osób i organizacji.** Zależnie od charakteru podejmowanych działań liderzy mogą się zmieniać. Dobrą praktyką jest wybór aktywnych liderów społecznych i instytucjonalnych mogących wspomóc proces różnorodnym doświadczeniem. Liderzy mogą posiadać różne umiejętności, które będą bardziej lub mniej przydatne, zależnie od danej fazy procesu.
- **Zmienność i wsparcie.** Można wybrać więcej niż jednego lidera. Niezależnie od decyzji, ważne jest jasne określenie obowiązków. Ponadto, raz na jakiś czas, każdy lider potrzebuje doradztwa. Warto zastanowić się nad zaangażowaniem zespołu doradców, np. uznanych ekspertów ds. planowania kulturowego (ze świata nauki, think tanków, ośrodków badawczych).



- **Narzędzia i wdrożenie.** Aby upewnić się, że lider ma warunki do właściwego zarządzania procesem, trzeba zapewnić i wdrożyć odpowiednie narzędzia oraz przekazać zasoby. Te dedykowane mechanizmy wsparcia zwiększą skuteczność działalności lidera.
- **Sieć.** Planowanie kulturowe wymaga podejścia zintegrowanego. Upewnijcie się, że uwzględniliście na wstępie działań wszystkie aspekty procesu i wzięliście pod uwagę potencjał i zasoby wszystkich interesariuszy. Pamiętajcie, że podstawą procesu jest partnerstwo. Aby je osiągnąć, należy jasno określić obowiązki i kompetencje różnych osób i organizacji. Powołany w celu zapewnienia wsparcia komitet zarządzający powinien monitorować przebieg procesu, rekomendować przyznanie środków finansowych, wymieniać się wiedzą i doświadczeniami.

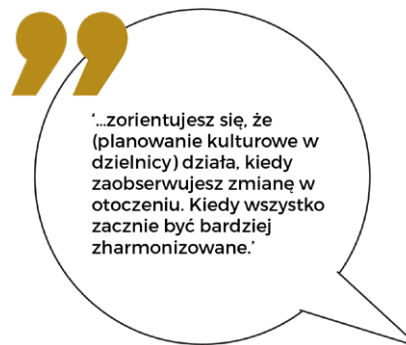
## 2.5. Komunikacja i zaangażowanie

Jak wspominaliśmy, właściwe wdrożenie planowania kulturowego nie jest możliwe bez aktywnego zaangażowania społeczności. Aby być skutecznym w działaniach, konieczne jest włączenie kluczowych graczy, zebranie informacji bezpośrednio od samych zainteresowanych oraz dialog różnych stron. Dzięki temu lepiej poznamy ograniczenia i bariery utrudniające wdrożenie tego procesu. Pozwoli to również otworzyć się na nowe perspektywy, aby zidentyfikować wspólne interesy. Należy pamiętać, że działania te nie są domeną władz. Być może sektor publiczny będzie odgrywał kluczową rolę w tym procesie. Należy jednak pamiętać, że musi on toczyć się z udziałem wielu innych przedstawicieli

danej społeczności. Być może podejmowanymi aktywnościami będzie zarządzała inna grupa lub instytucja niż miejskie / gminne władze.

Niezależnie od tego, kto zarządza procesem, zawsze należy szukać poparcia i partnerów. Można ich znaleźć wśród aktywistów, organizacji pozarządowych i nieformalnych grup, artystów, decydentów, polityków, architektów, urbanistów, socjologów, strategów kultury, lokalnych przedsiębiorców i deweloperów. Nie można zapominać o mieszkańcach: młodzież, starsi, studenci, organizacje sąsiedzkie, koła gospodyń oraz inni entuzjaści chcą kształtować oblicze swojej miejscowości. Ważnym partnerem w procesie planowania kulturowego mogą być lokalni przedsiębiorcy. Podczas poszukiwania i pozyskiwania do współpracy lokalnych liderów należy zbierać informacje o sieciach: zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Aby przeprowadzić ten proces efektywnie, należy:

- **Określić rolę każdego z interesariuszy.** Spróbujcie zdefiniować ich potencjał i zadania. Pozwoli to na określenie osób i organizacji, którzy mogą wesprzeć proces.
- **Zaangażować interesariuszy.** Jeżeli poznamy różne cele, potrzeby i motywacje, łatwiej zachęcimy różne osoby do działania. To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że uda nam się zapewnić różne punkty widzenia. Zaangażowanie osób i organizacji z różnych sektorów pozwoli nam objąć różne aspekty w ramach tworzonej polityki.
- **Zapewnić, że projekt ma właściciela.** Proces zakończyłby się niepowodzeniem, gdyby jego uczestnicy uznali, że ich udział niczego nie wnosi i nie są współodpowiedzialni za jego powodzenie. Musi zaistnieć konsensus. Można go osiągnąć poprzez określenie korzyści każdej



Przedstawiciel NGO

z uczestniczących stron i znalezienie dla wszystkich zaangażowanych odpowiedniej roli na różnych etapach wdrażania planowania kulturowego.

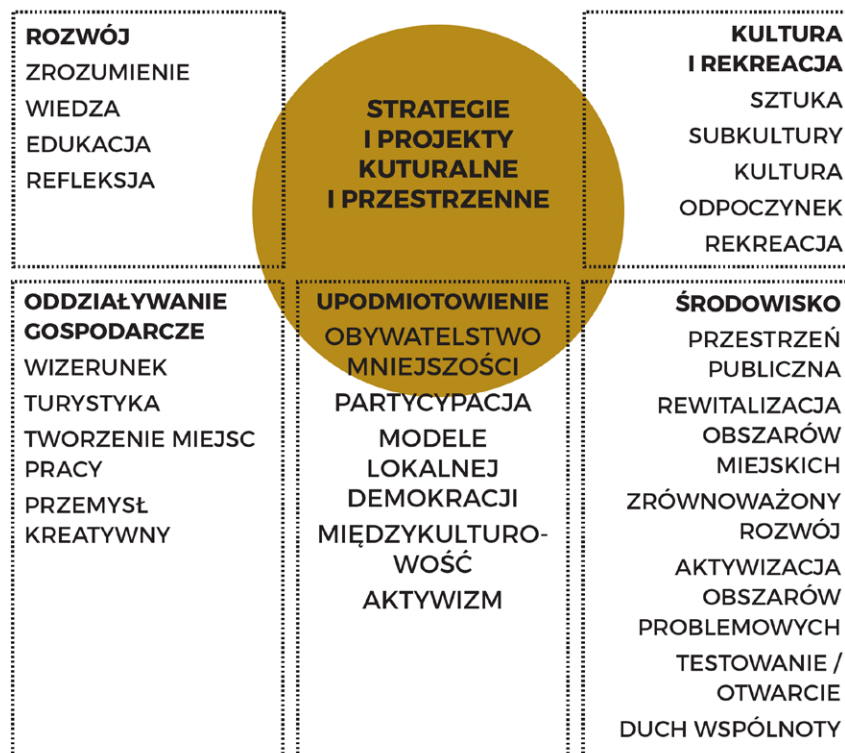
Można wyróżnić trzy zasadnicze grupy, które muszą być obecne w procesie wdrażania planowania kulturowego. Są to: urzędnicy i urzędniczki, członkowie i członkinie społeczności oraz przedstawiciele i przedstawicielki sektora kultury. Niezależnie od roli poszczególnych uczestników wszystkie działania, w które są oni zaangażowani, muszą wynikać z całościowej strategii, nie powinny natomiast stanowić pojedynczych inicjatyw. Aby zapewnić zaangażowanie jak najszerszej grupy osób i organizacji, należy tworzyć mechanizmy wspierające procesy inicjowane przez mieszkańców i mieszkanki, a także włączać te inicjatywy w politykę planowania kulturowego.

Partycypacyjne planowanie kulturowe ma zachęcać i motywować interesariuszy do działania, dając im do dyspozycji platformę komunikacji i wymiany doświadczeń, na której będą czuć się bezpieczni i docenieni. W tym celu należy stworzyć odpowiednią przestrzeń uczestnictwa – może to być forum, na którym toczony są debaty publiczne (jak np. SuomiAreena w Pori) lub panel obywatelski (jak np. w Gdańsku).

Dobrze jest zaplanować czas i miejsce na działania w trakcie godzin pracy pracowników i pracowniczek instytucji publicznych. Dobrą praktyką jest traktowanie czasu i kompetencji jako zasobu, łącznie z uwzględnieniem planowania kulturowego w zadaniach jednostek urzędu i włączeniem go do codziennych obowiązków pracowników.

Proces komunikacji powinien być koordynowany przez ekspertów i ekspertki różnych specjalizacji – nie tylko przez pracowników urzędów i instytucji publicznych, ale również przez organizacje pozarządowe, grupy artystyczne oraz przez inne przygotowane do tego osoby. Aby polityka została wdrożona w sposób efektywny, należy zaplanować stworzenie lub wzmocnienie współpracy w ramach instytucji publicznych w regionie. Pozwoli to na budowę zrozumienia dla roli kultury w rozwoju regionalnym. Należy włączyć samorządowców i polityków lokalnych do realizacji omawianego procesu ze względu na ich potencjał w docieraniu do społeczeństwa, przy czym nie wolno zapominać o zapewnieniu równego statusu wszystkich partnerów.

Aby wzmocnić dialog pomiędzy partnerami, możemy wykorzystać narzędzia cyfrowe. Akceptację i wsparcie polityki można uzyskać na przykład tworząc plan komunikacji wykorzystujący media społecznościowe. W ten sposób utrzymujemy stały kontakt



**Fig. 2.** Aims of cultural planning policy

Source: T. Davis, *Cultural Planning – Why, What, How*, 2019 (based on the model of five E's by Dorthe Skot-Hansen, 2005)

z interesariuszami, ale możemy również usprawnić współpracę i harmonogramy pracy. Komunikację należy planować z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, ale nie należy się do nich ograniczać, by nie wykluczyć grup mających niski poziom kompetencji cyfrowych lub dostępu do takich narzędzi. Aby ożywić przestrzeń miejską, należy zainicjować aktywności wspomagające budowanie kapitału społecznego i zaproponować projekty, których jakość przestrzenna będzie wysoka, a one same będą przygotowane w formule partycypacyjnej. Przykładem może tu być budowa szklanego kontenera w Aarhus – mobilnego, transparentnego i ‘otwartego na pomysły’.

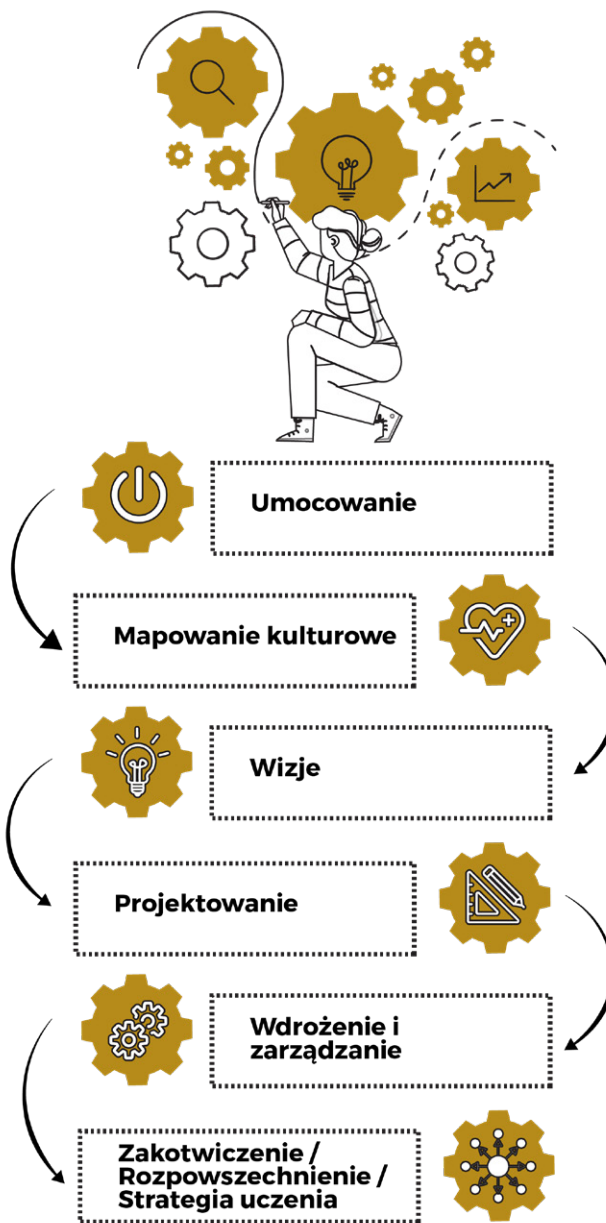
## 3. Projektowanie polityki planowania kulturowego

### 3.1. Określenie celów i zadań

Dobrze zdefiniowane cele są kluczowym elementem planowania kulturowego. Powinny być sformułowane w procesie włączającym, angażującym wszystkich kluczowych przedstawicieli. Cele powinny odnosić się do końcowego etapu procesu i, niezależnie od ich charakteru, być zaprezentowane w prosty sposób. Ma to znaczenie przy definiowaniu wskaźników umożliwiających ewaluację i mierzenie skuteczności wdrażania wypracowanej polityki. Cele należy zdefiniować tak, aby nie przytłaczały uczestników i uczestniczek procesu i były możliwe do osiągnięcia. Pamiętajmy, że celem planowania kulturowego jest odniesienie się do konkretnych potrzeb społecznych i wyzwań doświadczanych przez społeczność.

Ważne jest, aby budując **politykę planowania kulturowego, oprzeć ją na czterech filarach**. Wybrane przez Was cele powinny:

- podkreślać i wzmacniać lokalną tożsamość;



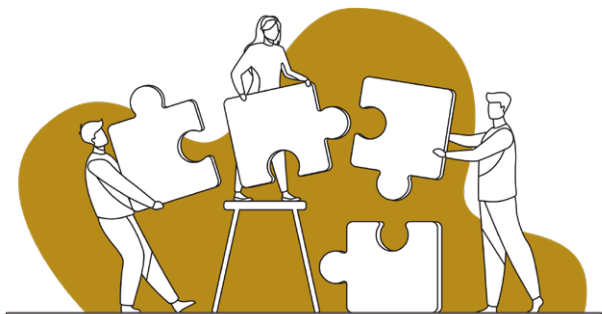


- wzmacniać podejście partycypacyjne;
- wspierać włączenie społeczne i dostępność kultury;
- być określone we współpracy międzysektorowej.

### 3.2. Ramy procesu wdrożeniowego

Jedną z zalet planowania kulturowego jest fakt, że można je włączyć do istniejących strategii i polityk bez rewolucyjnych zmian. Jednocześnie należy pamiętać, aby projekty planowania kulturowego wpisywały się w obowiązujące strategie i polityki krajowe oraz regionalne. Muszą one być spójne z procedurami formalnymi związanymi z planowaniem i rewitalizacją obszarów miejskich oraz ramami planowania na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

Chociaż model postępowania musi być dostosowany do uwarunkowań prawnych i organizacyjnych, w każdym przypadku w procesie planowania kulturowego można wyróżnić sześć ważnych i wyraźnie odrębnych faz. Są one zdefiniowane w taki sposób, aby niezależnie od warunków lokalnych można było je wykorzystać jako ogólną podstawę procesu, który chcecie zrealizować.



## 1: Faza przygotowawcza (Umocowanie)

- Pomyślcie o głównych wyzwaniach, jakie możecie napotkać w trakcie całego procesu.
- Zdefiniujcie cele i priorytety w ramach grupy inicjatywnej.
- Zaczniście od zbudowania platformy komunikacji na potrzeby procesu projektowania strategii i jej wdrożenia w Waszej gminie.
- Powołajcie komitet i zaproście do niego przedstawicieli z różnych obszarów / sektorów w celu stworzenia trwałego partnerstwa.



## 2: Faza diagnozy i akceptacji interesariuszy (Mapowanie kulturowe)

- Ustalcie, na jakie potrzeby, priorytety i plany zwraca uwagę lokalna społeczność.
- Określcie potencjał, zasoby ludzkie i lokalne wartości kulturowe .
- Przeanalizujcie walory przestrzenne i zasoby dziedzictwa kulturowego.
- Zdecydujcie, jak połączyć te zasoby z planowaniem rozwoju i co zrobić, aby stały się częścią strategii miejskiej / gminnej.

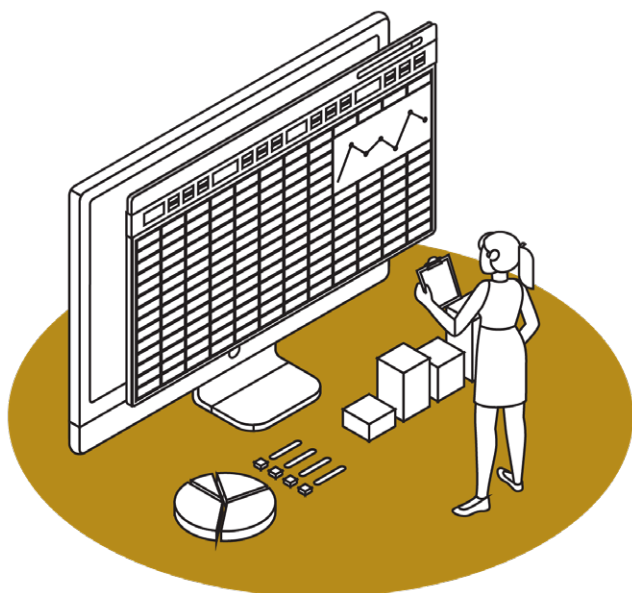
### 3: Faza definiowania celów i wizji (Wizje)

- Określcie, jaka ma być wizja przyszłości wspólna dla wszystkich uczestników.
- Opracujcie wspólną narrację na podstawie charakteru i „ducha” miejsca oraz dziedzictwa lokalnego.
- Podejmijcie wysiłki, aby odpowiedzieć na potrzeby społeczne i wyzwania Waszej społeczności.
- Zaangażujcie i zapytajcie ekspertów, aby przygotować wspólnie bazę do zaprojektowania i wdrożenia polityki.
- Powołajcie platformę wdrożenia Waszego planu dostępną dla wszystkich interesariuszy.



### 4: Faza projektowania planu działania i narzędzi wdrożeniowych (Projektowanie)

- Przygotujcie projekt polityki planowania kulturowego wykorzystujący unikatowe cechy i lokalne potencjały. Ma on odpowiadać na problemy Waszej miejscowości, a tym samym nakreślać wizję działania, role interesariuszy i zasady partnerstwa.
- Opracujcie sposoby zarządzania, współpracy, partycypacji i finansowania tych działań.
- Określcie plan monitorowania zmian i ewaluacji procesu wdrażania.
- Stwórzcie platformę zbierania danych dla celów przyszłej ewaluacji, a tym samym udoskonaleń i korekt poprawiających efektywność wdrażania.
- Zdobądźcie akceptację władz gminy dla zasad planowania kulturowego.



## 5: Faza wdrożenia, monitorowania i oceny (Wdrożenie i zarządzanie)



- Wspierajcie różne inicjatywy oddolne, które uważacie za korzystne dla wyniku procesu wdrażania polityki planowania kulturowego.
- Zapewnijcie elastyczne mechanizmy finansowania wspierające inicjatywy lokalne.
- Przyjmijcie perspektywę kulturową przy podejmowaniu decyzji i starajcie się włączać kulturę do wszystkich aspektów planowania i podejmowania decyzji planistycznych (takich jak studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego - SUiKZP, plany miejscowe, strategia rozwoju czy Lokalny / Gminny Program Rewitalizacji).
- Zbierajcie dane do ewentualnej bieżącej korekty działań i ewaluacji procesu.
- Zapewnijcie ciągłość procesu mapowania kulturowego i aktualizacji jego wyników.
- Wypracujcie programy zawierające elementy innowacji i kreatywnego podejścia, których zadaniem jest wspieranie osiągnięcia długofalowych efektów. Sprawcie, by programy zostały efektywnie wdrożone.

## 6: Zakotwiczenie / Rozpowszechnienie / Strategia uczenia

- Zastanówcie się, jakie możecie wyciągnąć wnioski. Jak przebiegał proces? Jak można dalej wykorzystać wiedzę zdobytą w tym procesie?
- Umocujcie projekty, inicjatywy i polityki w ramach długofalowej strategii tak, aby można je

było kontynuować i rozwijać.

- Wzmocnijcie współpracę między instytucjami kulturalnymi i pozarządowymi, które chciałyby wspierać rozwój lokalnych inicjatyw.
- Wspierajcie nowe projekty dedykowanymi programami grantowymi, dzięki którym te oddolne przedsięwzięcia będą mogły być realizowane.



### 3.3. Narzędzia i zasoby dla poszczególnych faz

Samorządy w Regionie Morza Bałtyckiego posługują się wieloma narzędziami i mechanizmami wspierającymi integrację i planowanie kulturowe, które albo zostały już wdrożone, albo opierają się na istniejących podmiotach kultury, takich jak: biblioteki, instytucje kultury i sztuki, młodzieżowe ośrodki edukacji artystycznej, lokalne teatry i muzea historyczne, szkoły muzyczne oraz młodzieżowe 'fabryki kultury'. Dobrze jest zapoznać się z programami lokalnymi, takimi jak Bardzo Młoda Kultura w Gdańsku, ale i przedsięwzięciami z innych krajów w Regionie Morza Bałtyckiego: British Council i Open Lithuania Foundation lub platforma Culturability (Duński Instytut Kultury). Ponadto, zastanawiając się nad metodami, warto rozważyć gamifikację jako skuteczne narzędzie innowacji społecznej, aktywizacji dzieci i młodych ludzi, projektowania partycypacyjnego, zarządzania zieloną i kulturową turystyką, wspierania gospodarki o obiegu zamkniętym i ekonomii współdzielonej oraz kreatywnej biurokracji.



Opracowując politykę planowania kulturowego dla Waszej miejscowości można zapoznać się z innymi inspirującymi inicjatywami. Aby proces wdrażania planowania kulturowego zakończył się sukcesem, dobrze jest skorzystać z następujących narzędzi jako mechanizmów wsparcia:

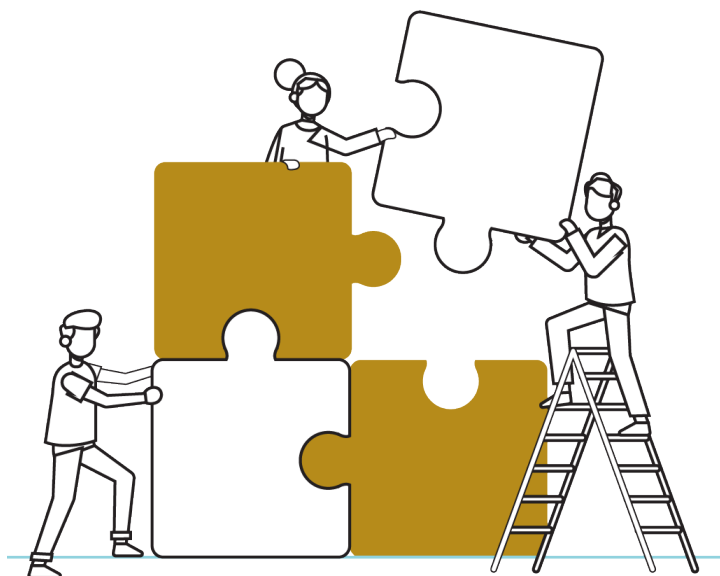
- **Narzędzia pozwalające określić i ustalić sposoby angażowania interesariuszy wszystkich sektorów.** Podajemy kilka rekomendacji, jak rozpowszechnić informacje o planowaniu kulturowym, tak aby interesariusze mieli dostęp do informacji o podejmowanych działaniach:
  - otwarte interaktywne bazy aktualnych inicjatyw i organizacji zaangażowanych w planowanie kulturowe;
  - programy przyznające granty promujące wspólne działania organizacji w dzielnicach / miejscowościach;
  - otwarte platformy edukacyjne dla samorządowców, polityków i urzędników sektora publicznego, promujące rolę kultury w generowaniu korzyści dla miejscowości i wspieraniu budowania spójności społecznej.

- **Narzędzia do budowy sieci współpracy i wdrażania polityk.** Zaczynicie od zbudowania platformy komunikacji, którą będziecie wykorzystywać jako narzędzie wsparcia we wszystkich fazach procesu planowania kulturowego.



- **Narzędzia do mapowania umożliwiające pogłębioną diagnozę.** Działania kulturowe powinny być zrównoważone i równomiernie rozłożone w całym mieście / miejscowości, a nie tylko skoncentrowane na śródmieściu / centrum. Wybór lokalizacji powinien być poprzedzony procesem mapowania i nawiązywać do potencjalnego strategicznego oddziaływania procesów rewitalizacji.

- **Narzędzia do wdrażania.** Podczas projektowania narzędzi wdrożeniowych należy zastanowić się, w jaki sposób mogą one wzmocnić lokalną społeczność i zachęcić ją do działania. Trzeba pamiętać, że jednym z najważniejszych celów planowania kulturowego jest promowanie uczestnictwa mieszkańców w podejmowaniu decyzji. Tego rodzaju polityka odniesie sukces, jeżeli została stworzona z myślą o konkretnej dzielnicy / miejscowości i odnosi się do potrzeb jej społeczności. Z uwagi na fakt, że dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania może być ograniczony, powinniście wypracować mechanizmy (programy) finansowania narzędzi wdrożeniowych w ramach polityki planowania kulturowego. Ponieważ większość instytucji kultury jest zależna od finansowania zewnętrznego (głównie samorządowego), istnieje potrzeba wprowadzenia stabilnego systemu wspierania inicjatyw kulturalnych, odpowiadających na problemy zmian na terenie, którego proces ten dotyczy.



- **Narzędzia do prowadzenia monitoringu i oceny.** Powinniście wypracować i uruchomić narzędzia monitoringu i oceny procesów planowania kulturowego. Ich zadaniem jest pomoc Wam w ustalaniu, czy polityka planowania kulturowego jest wdrażana skutecznie oraz czy wybrane przez Was podejście przyczynia się do wyższego poziomu zaangażowania mieszkańców. Ponadto, dzięki monitoringowi i ewaluacji dowiecie się, czy udaje się Wam realizować założone cele, np. czy Wasze działania objęły wszystkie grupy interesariuszy. Jeśli chodzi o zbieranie danych, można rozważyć kilka technik, np. ankieta online pozwalająca na obserwacje w czasie rzeczywistym, wywiady pogłębione z członkami społeczności lub oznaczanie geo-referencyjne Waszych danych. Pozwoli to zrozumieć, jak planowanie kulturowe sprawdza się w różnych obszarach. Możecie współpracować z ekspertami zewnętrznymi, którzy doradzą Wam, jak stworzyć system monitorowania i oceny. Niezależnie od tego, jaki ostatecznie przyjmiecie program, dobrze jest pomyśleć o następujących zagadnieniach:







- **Kto odpowiada za przebieg procesu zbierania danych?** Odpowiedzialność za zbieranie danych powinniście przypisać osobom i organizacjom zaangażowanym w proces wdrożenia.
- **W jakim formacie będą zbierane dane?** Powinniście uzgodnić jasną strukturę zbierania danych na wczesnym etapie procesu. Następnie powinniście przestrzegać uzgodnionych wcześniej reguł.
- **Jak często będziecie zbierali dane?** Powinniście ustalić, jakie będzie optymalne rozwiązanie dla Waszych potrzeb, jeśli chodzi o częstotliwość pozyskiwania danych.
- **Jak przedstawimy wyniki?** Zastanówcie się, kto jest Waszym odbiorcą. Komu będziecie pokazywać wyniki? Stwórzcie narrację, która pozwoli Wam lepiej zakomunikować uzyskiwane rezultaty. Dobrym rozwiązaniem może być skorzystanie z platformy do dzielenia się danymi (może to być dedykowany serwer, ale i po prostu wydzielone ustrukturalizowane miejsce w chmurze), która pozwoli na zebranie i uporządkowanie danych potrzebnych do ewaluacji.

Więcej narzędzi, które dostarczą Wam inspiracji w trakcie pracy nad lokalną polityką planowania kulturowego, możecie znaleźć **na stronie naszego narzędziownika: [urbantoolkit.eu](http://urbantoolkit.eu)**.

Postępując zgodnie z Przewodnikiem, możecie zaplanować i wdrożyć politykę planowania kulturowego w swojej społeczności. Działanie krok po kroku, w ramach szerokiego partnerstwa, pozwoli na transformację przestrzenną i społeczną obszaru poddanego interwencji. Życzymy Wam powodzenia w realizacji tego procesu.

**U<sup>C</sup> Urb  
Cultural  
Planning**



EUROPEAN  
REGIONAL  
DEVELOPMENT  
FUND

