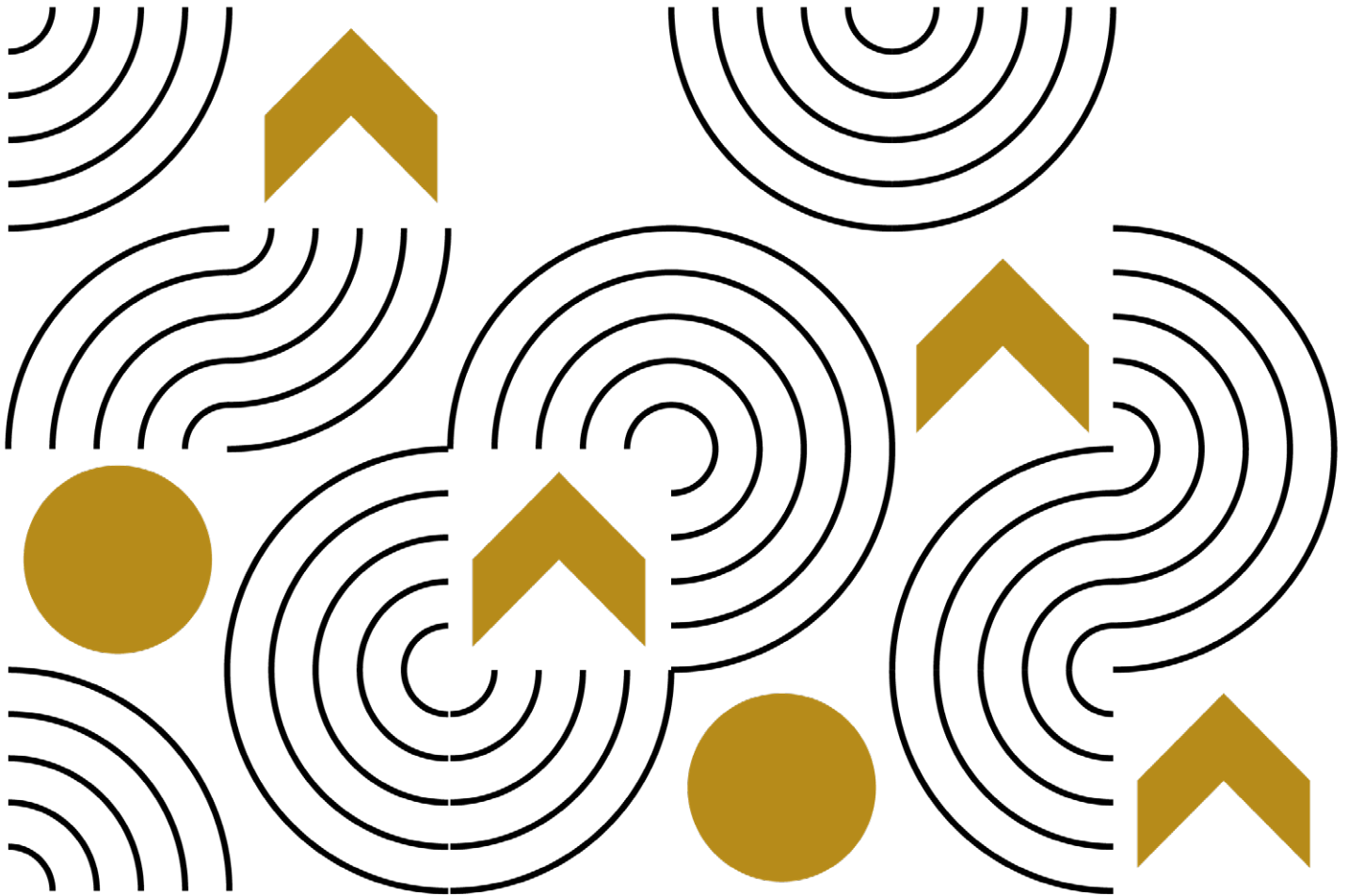


# PRZEWODNIK PO PLANOWANIU KULTUROWYM





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



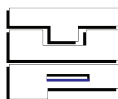
INSTYTUCJA KULTURY  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
POMORSKIEGO

### **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 / 21



## 3. Projektowanie polityki planowania kulturowego / 25

- 3.1. Określenie celów i zadań / 25
- 3.2. Ramy procesu wdrożeniowego / 26
- 3.3. Narzędzia i zasoby dla poszczególnych faz / 31

*“Bardzo pomocny przewodnik, mający przejrzystą formę – czy można chcieć czegoś więcej?  
Dzięki planowaniu kulturowemu łatwiej jest nam myśleć, planować i działać w wielu wymiarach,  
a jednocześnie koncentrować się na tym, co reprezentacyjne i niepowtarzalne w miejscach,  
w których żyjemy. Zainteresowanie się 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 odkryjecie korzyści płynące z integracji trzech wymiarów: podejścia partycypacyjnego, działalności kulturowej w odniesieniu do wymiaru przestrzennego oraz tradycyjnych metod planowania zmian urbanistycznych.

Planowanie kulturowe to koncepcja, która obejmuje trzy obszary działalności samorządu: poziom **POLITYKI**, poziom **STRATEGII** oraz poziom **WDROŻENIA**. Lokalni liderzy oraz samorządowcy wraz z mieszkańcami mogą ją realizować bez wprowadzania radykalnych zmian w istniejących politykach i strategiach. Praktyki stosowane w planowaniu kulturowym wyróżniają się wysokim stopniem adaptowalności oraz, wynikającą z jego 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. Jesteśmy przekonani, że przedłożone Wam opracowanie zawiera zbiór praktycznych wskazówek, które można zastosować w różnych częściach Europy.

Zależało nam na stworzeniu przewodnika o przejrzystej formie, aby każdy, kto zainteresuje się planowaniem kulturowym, mógł z łatwością poruszać się po zebranych w nim wytycznych. 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:

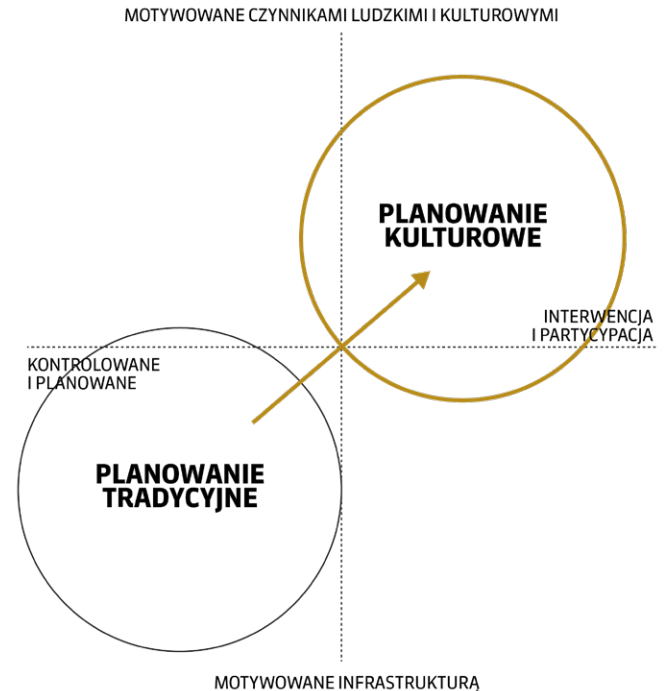
- samorządowcom (np. radnym, członkom i członkiniom komisji odpowiedzialnym za planowanie, opiekę społeczną, kulturę itp.),
- urzędnikom i urzędniczkom pracującym zarówno w urzędach gmin i miast – tak na szczeblu regionalnym, jak i krajowym,
- praktykom i praktyczkom – planistom i planistkom (architektom 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 realizowany efektywnie tylko wtedy, jeżeli będzie się opierał na otwartości, zrozumieniu i zaufaniu,



oraz gdy 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 żyjemy.

**Planowanie kulturowe** jest uzupełnieniem 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.



Koncepcja oparta na planowaniu kulturowym jest ściśle powiązana z:

- budowaniem stosownie do specyfiki miejsca i jego dziedzictwa oraz wspólnoty lokalnej – traktuje te wartości jako kapitał niezbędny do przeprowadzenia strategicznych zmian. Podejście 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);
- czerpaniem ze 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 wyróżniające 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 przyczynia się do nadania kulturze wartości 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.”*

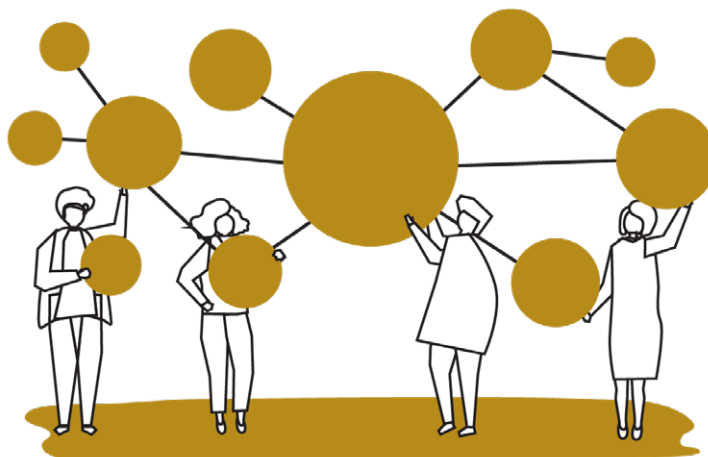
**Lia Ghilardi**

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 współpracy i pracy 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 europejskich miast, 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 wiążące się z okresem industrializacji są już niewystarczające. Do jednego z nowych trendów należy 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 występuje w coraz wyraźniejszych postaciach, a mieszkańcy oczekują wyższego poziomu sprawczości w procesie kształtowania swojego miejsca zamieszkania. Polityki miejskie ewoluują w kierunku partycypacyjnym. Obserwujemy zarazem początek zmian w kulturze zarządzania miastami. Lokalne strategie zakładają angażowanie związane z realizacją działań w mieście coraz szerszej liczby organizacji i osób, w tym mieszkańców, którzy wcześniej nie mieli istotnego wpływu na zmiany w swoim otoczeniu. Przyszłością lokalnych społeczności jest współdziałanie – realizacja projektów w partnerstwach, w atmosferze współpracy i wspólnej wymiany doświadczeń.

W zmieniających się realiach nowych ról poszukują dla siebie instytucje kultury. Podejmują współpracę z organizacjami o innym profilu, rozwijając działania międzysektorowe i realizując

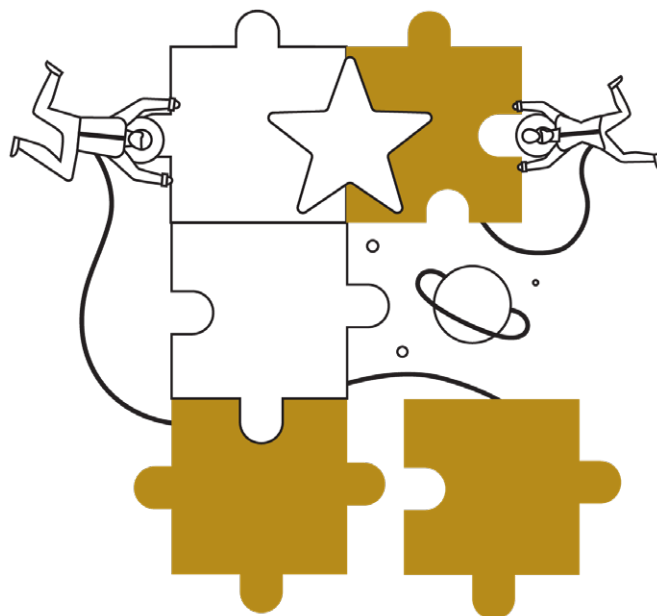
przedsięwzięcia wykraczające poza sferę kulturalną. Sektor kultury staje się dzięki temu bardziej świadomy i zaangażowany społecznie. Wszystko to razem otwiera przestrzeń dla procesów społecznych przebiegających w oparciu o kulturę, włączających i autentycznych, potencjalnie zdolnych do rozwiązywania problemów, z którymi mierzą się dzisiejsze miasta<sup>1</sup>. Ta aktywność często skutkuje projektami i działaniami osadzonymi w przestrzeni miejskiej. Jednocześnie w wielu przypadkach działania te są odizolowane i nie opierają się na kompleksowej strategii. Stąd potrzebne jest wdrożenie planowania kulturowego jako metody połączenia tych działań.

### 1.3. Jak stworzyć politykę planowania kulturowego

Nasz Przewodnik podzieliliśmy na grupy wytycznych, 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 działania dodatkowe, 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. Znaczącą część Przewodnika opiera się na wynikach naszego projektu, w tym materiale wypracowanym na warsztatach, podczas spotkań i laboratoriów miejskich, a także na wnioskach z kwestionariuszy.

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

##### **Planowanie kulturowe w praktyce Gdańsk 2019-2021**

Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku wykorzystuje metodę planowania kulturowego w swoich projektach w dwóch dzielnicach objętych programami rewitalizacji – Nowym Porcie i Starym Przedmieściu. W obu dzielnicach zdefiniowano wyzwania, z jakimi mierzyć będzie się lokalna społeczność, zmapowano emocje jakie wiążą się z różnymi miejscami w dzielnicach, a następnie, w trakcie warsztatów, stworzono swego rodzaju ‘kompas’ dla przyszłych projektów realizowanych w dzielnicach, tak by czerpały one ze wspólnej wiedzy na temat sąsiedztwa. Jednym z projektów realizowanych we współpracy z lokalną organizacją pozarządową – Fundacją Mewka był **projekt 5 Kolorów w Nowym Porcie**.

Nazwa projektu „Pięć kolorów” to nawiązanie do kolorów pojemników na segregowane odpady, których używamy w Gdańsku. ‘Warsztaty, które w pośredni sposób nawiązywały do tematyki ekologii i recyklingu były pretekstem do rozmowy o przestrzeni dzielnicy, czy kilku ulic. To pomysł na wakacje w mieście, ale także przyczyna do dyskusji o rozwiązywaniu problemów najbliższych mieszkańcom’ – Bartosz Zimniak, autor projektu.

Projekt „Pięć kolorów” był długofalowym działaniem, które było realizowane poprzez cykl warsztatów kreatywnych i artystycznych prowadzących do stworzenie, wspólnie z mieszkańcami dzielnicy muralu ceramicznego, który z jednej strony wpłynie na estetykę przestrzeni, a z drugiej będzie umocnieniem czy rozpoczęciem budowania nowych więzi sąsiedzkich.

‘Pomysł na „Pięć kolorów” wziął się z naturalnego kontynuowania naszych działań animacyjno-kulturalnych w Nowym Porcie. Zauważyliśmy, że należy czerpać z czegoś, co jest dużym problemem, tzn. śmieci i pokazać, że nawet w nich można znaleźć walory artystyczno-kreatywne. Naszym głównym założeniem było zaangażowanie lokalnej społeczności, odczarowanie mitu niebezpiecznego Nowego Portu’- autor projektu.







Przykłady projektów, które wykorzystują narzędzia planowania kulturowego, możecie znaleźć na stronie naszego **narzędziownika: [urbantoolkit.eu](http://urbantoolkit.eu)**



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.

Ch. Landry 2003, **The Art of City Making** (Sztuka tworzenia miasta) – autor podkreśla konieczność zintegrowania sztuki z miastem oraz jej dalszy rozwój w kontekście współczesnych miast.

## 2. Organizacja procesu

### 2.1. Co można osiągnąć dzięki Przewodnikowi?

Celem prezentowanego Przewodnika jest **udostępnienie miastom oraz innym interesariuszom (osobom i organizacjom), 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 decydentom na skupienie się na różnorodnych potrzebach i aspiracjach lokalnej społeczności.

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.



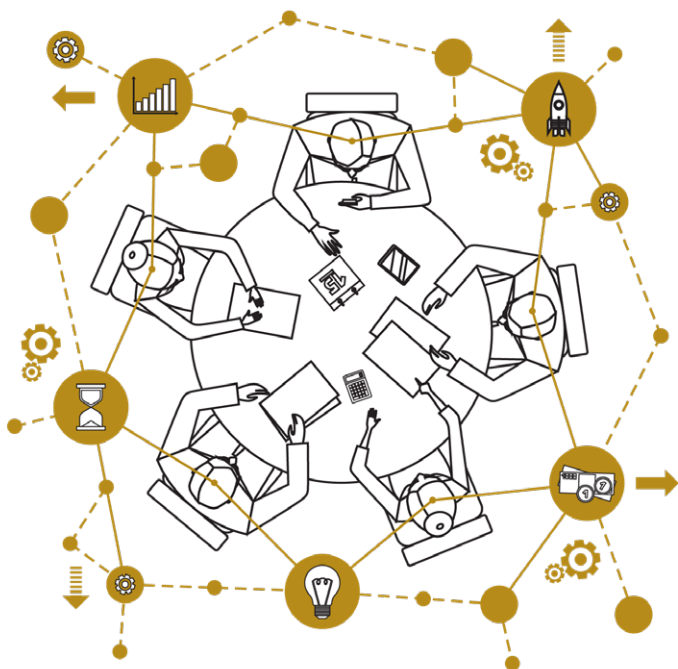
'Kiedy rewaloryzujemy krajobraz miejski, zmieniamy go. W ostatnich latach niektóre miejsca, które gościły wydarzenia kulturalne, zostały odnowione. Proces ten tchnął w nie nowe życie.'

urzędnik miejski



## 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 zaangażowanego uczestnictwa w podejmowanych aktywnościach. Poniżej podajemy kilka przykładów konkretnych działań, 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, kultury, biznesem, organizacjami pozarządowymi, uczelniami, nieformalnymi grupami oraz innymi osobami i podmiotami;
- powołać komitet zarządzający, działający na wszystkich etapach procesu wdrażania, którego członkami będą kluczowi interesariusze;
- zdefiniować zadania, określić harmonogram i zaplanować spotkania tak, aby móc na bieżąco reagować na problemy i odpowiednio korygować proces wdrażania.

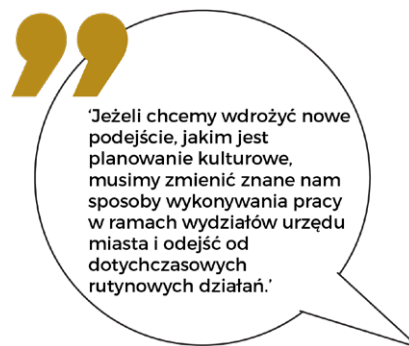
W niektórych przypadkach proces może zostać wsparty przez wyspecjalizowanych moderatorów, stanowiących pomoc dla lokalnych koordynatorów procesu. Pozwoli to na zachowanie obiektywizmu, rozwiązywanie konfliktów w społecznościach oraz mediacje pomiędzy różnymi interesariuszami planowania kulturowego.

Planowanie kulturowe sprawdza się szczególnie dobrze na poziomie dzielnic i miejscowości (do 25 000 mieszkańców) – gdzie zwykle aktywność społeczna jest wyższa, a sieci społeczne bardziej rozwinięte. Jednocześnie dzięki podejściu lokalnemu łatwiej dotrzeć do miejscowych liderów i liderek, co ułatwia zawiązanie partnerstwa i podjęcie współpracy z instytucjami kultury oraz inicjatorami różnych inicjatyw społecznych. Istotną rolę w integracji zaangażowanych aktorów oraz koordynacji działań mogą odgrywać domy sąsiedzkie i domy kultury, które w procesie planowania kulturowego powinny pełnić funkcję katalizatorów aktywności społecznej.

### 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 niedogodność, konieczna będzie pogłębiona współpraca wszystkich partnerów publicznych.

Należy pamiętać, że wdrażanie nowej koncepcji, jaką jest planowanie kulturowe, stanowi swoisty proces. Jego nieodłączną częścią jest dążenie do wprowadzenia nowego modelu transformacji miejskiej, umiejętność radzenia sobie z niepewnością, a to oznacza dopuszczanie eksperymentów, które nie zawsze kończą się



urzędnik miejski

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.

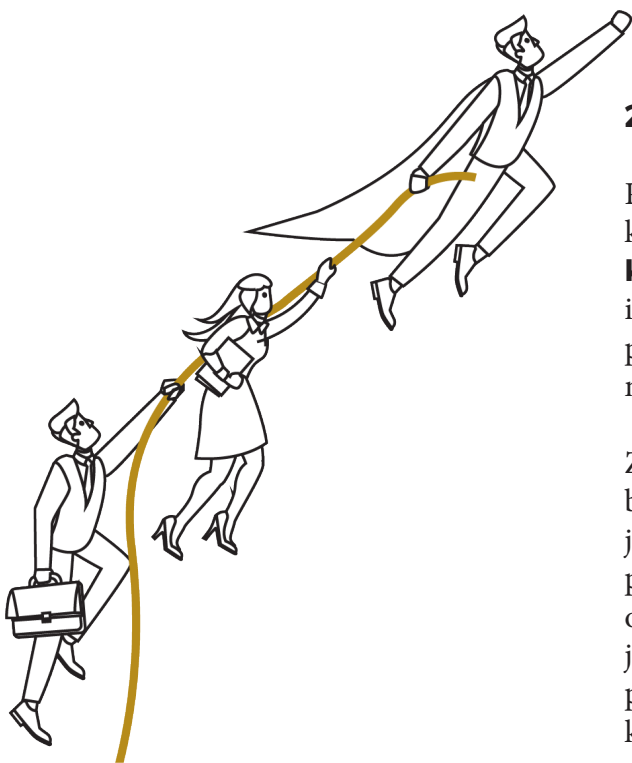
Jeżeli planowanie kulturowe ma wzbogacić planowanie strategiczne w mieście/gminie, musi być częścią kultury organizacyjnej, a nie jedynie doraźnym zadaniem stworzonym na potrzeby wdrożenia pojedynczego projektu. Nie może też być „dodatkowym zadaniem” dla pracowników urzędu. Bez zapewnienia odpowiednich zasobów (ludzkich, organizacyjnych i finansowych) nie da się osiągnąć 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. Należy 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. Działacze lokalnej organizacji wykazują się często dużą kreatywnością i energią, dlatego mogą pomagać przy zarządzaniu procesem. Z kolei nieformalna grupa artystyczna składa się z utalentowanych osób, które mogą pomóc stworzyć wizję przyszłości danej społeczności. Często to właśnie małe, oddolne projekty i inicjatywy – także te realizowane przez grupy nieformalne – stanowią ważne narzędzia wdrażania planowania kulturowego.

Istotne jest przy tym zrozumienie sposobu, w jaki współpracują ze sobą sieci osób i organizacji

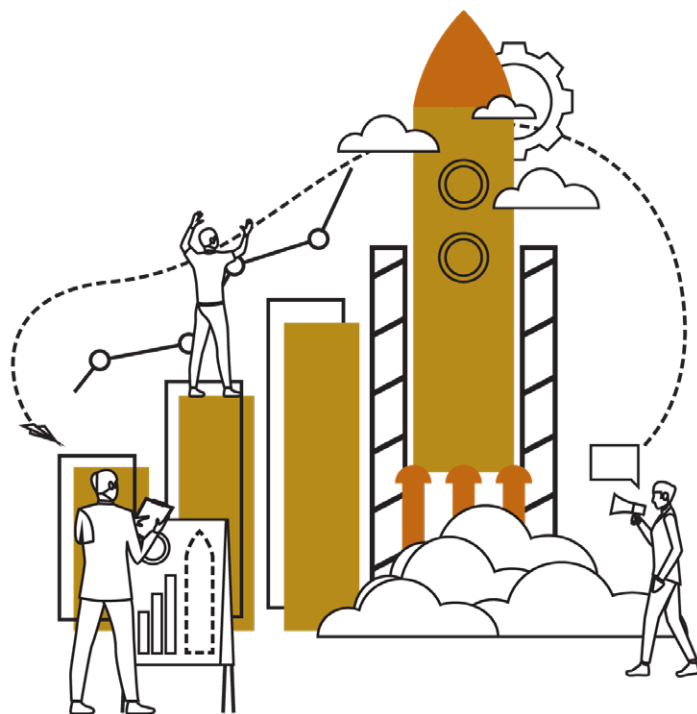
w mieście / gminie oraz jak ta współpraca może powodować lepsze zrozumienie procesu zmiany na poziomie lokalnym. Pamiętajmy, aby zasoby takie zidentyfikować możliwie wcześniej, najlepiej na samym początku, zanim zaczniecie tworzyć wizję i poszukiwać platformy współpracy z partnerami, których spotkanie w trakcie procesu. Równie istotne jest, że mobilizacja zasobów i umiejętność ich wykorzystania to proces rozłożony w czasie. W niektórych przypadkach wynika to z ograniczonych środków na realizację różnych przedsięwzięć, co może wydłużać proces przeprowadzenia poszczególnych projektów. Równocześnie zmiana społeczna, szczególnie ta, która dokonuje się przynajmniej częściowo oddolnie, wymaga pracy, by podtrzymywać zaangażowanie partnerów, w tym mieszkańców.



## 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.

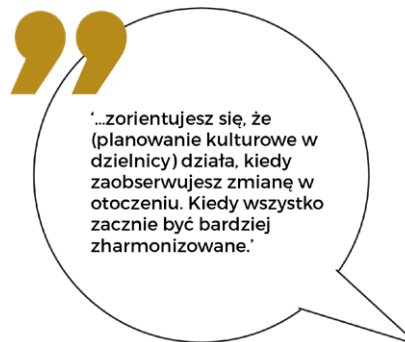
Zależnie od warunków lokalnych rolę lidera/liderki bądź liderów mogą przyjąć na siebie różne środowiska: jednostki samorządowe, wydziały urzędu, miejskie biura planowania, ale i laboratoria miejskie, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, grupy artystów itp. Jeżeli jednak omawiana polityka ma być 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 wesprzeć 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 tylko jednego lidera. Jednak niezależnie od decyzji ważne jest jasne określenie jego 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 już wspomnieliśmy, 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 rozpoznać wspólne interesy. Należy pamiętać, że działania te nie są domeną władz. Być może sektor publiczny będzie odgrywał kluczową rolę w tym procesie. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, 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.



Przedstawiciel NGO

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, osoby starsze, studenci, organizacje sąsiedzkie, koła gospodyń oraz inni entuzjaści pragną kształtować oblicze swojej miejscowości. Ważnym partnerem w procesie planowania kulturowego mogą być lokalni przedsiębiorcy. Podczas poszukiwania i pozyskiwania do współpracy lokalnych liderów trzeba 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, które mogą wesprzeć proces.

- **Zaangażować interesariuszy.** Jeżeli poznamy rozmaite cele, potrzeby i motywacje, łatwiej zachęcimy różne osoby do działania. Należy nawiązać kontakt z osobami aktywnymi w obszarach, w których działamy. To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że uda nam się zapewnić różne punkty widzenia. Zaangażowanie osób i organizacji z rozmaitych sektorów pozwoli nam wziąć pod uwagę różne aspekty w ramach tworzonej polityki. W trakcie konsultacji wiodącą wartość powinny mieć refleksja i uważność w relacjach z mieszkańcami.
- **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. Najważniejsze jest kształtowanie poczucia sprawczości – możliwości przekształcania konkretnych przestrzeni miejskich. Kluczowa jest jasna komunikacja społeczna, pokazująca, jakie są spodziewane rezultaty różnorodnych inicjatyw. Można to osiągnąć poprzez określenie korzyści każdej z uczestniczących stron i znalezienie dla wszystkich zaangażowanych odpowiedniej roli na różnych etapach wdrażania planowania kulturowego.
- **Osadzić projekt w konkretnej przestrzeni.** Zbierzcie wiedzę na temat jej historii i tożsamości; spotykajcie się z ludźmi przebywającymi w niej na co dzień; nieformalnie porozmawiajcie o tym, jak wyobrażają sobie przyszłość miejsca, w którym mieszkają/pracują. Znajdźcie konkretną przestrzeń, z którą mieszkańcy czują więź i za którą czują się odpowiedzialni.

Jednocześnie 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, a 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. Ważną rolę odgrywają tu lokalni liderzy i liderki, więc kształtując politykę planowania kulturowego, należy zaplanować sposoby angażowania, sieciowania i tworzenia przestrzeni dla ich aktywności.





**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)

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). Ważny jest również język komunikacji pomiędzy zaangażowanymi w proces – starajcie się posługiwać językiem korzyści i wspólnie poszukiwać rozwiązań dążących do optymalizacji czasu poświęcanego na formalności i kwestie proceduralne.

Warto 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. Warto również stworzyć platformę, z której chętni do podjęcia działań mogliby czerpać wiedzę na temat niezbędnych procedur oraz ścieżek postępowania w realizacji inicjatyw oddolnych. Dobrą praktyką jest wskazanie osób, które ze strony urzędu pomagałyby w stawianiu pierwszych kroków przy planowaniu aktywności mieszkańców, oraz które stanowiłyby wsparcie w trakcie realizacji projektu.

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. Dzięki temu będzie zrozumiała rola 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 wszystkim partnerom.

Aby wzmocnić dialog pomiędzy partnerami, możemy wykorzystać narzędzia cyfrowe. Akceptację i wsparcie polityki można uzyskać, przykładowo tworząc plan komunikacji wykorzystujący media społecznościowe. W ten sposób utrzymujemy stały kontakt z interesariuszami, jednocześnie usprawniając 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 braku 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’. ilnego, transparentnego i ‘otwartego na pomysły’.

## 3. Projektowanie polityki planowania kulturowego

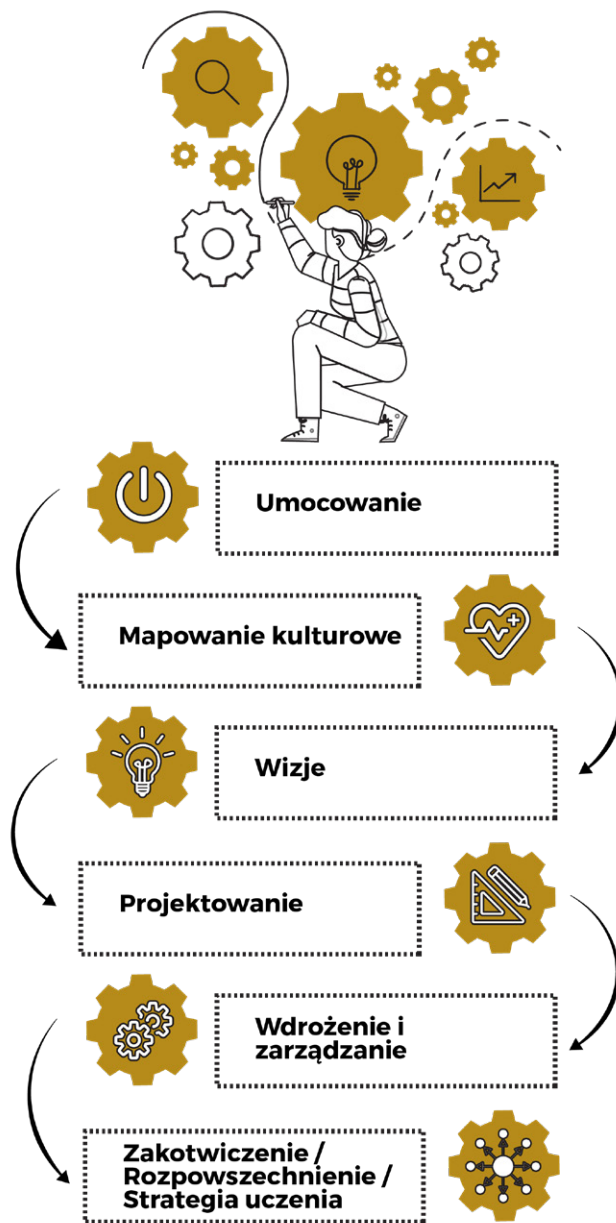
### 3.1. Określenie celów i zadań

Dobrze zdefiniowane cele stanowią kluczowy element planowania kulturowego. Powinny być sformułowane w procesie włączającym, angażującym wszystkich wiodących przedstawicieli. Cele powinny odnosić się do końcowego etapu procesu i, niezależnie od ich charakteru, należy je zaprezentować w sposób prosty. Ma to znaczenie przy definiowaniu wskaźników umożliwiających ewaluację i mierzenie skuteczności wdrażania wypracowanej polityki. Cele trzeba 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:

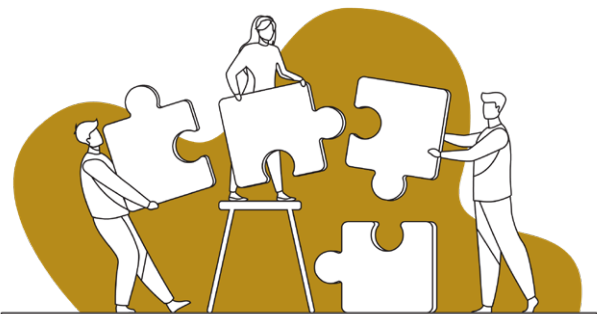
- podkreślać i wzmacniać lokalną tożsamość;
- wzmacniać podejście partycypacyjne;
- wspierać włączenie społeczne i dostępność kultury;
- być określone we współpracy międzysektorowej.



### 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. Strategie i programy krajowe i regionalne, które mogą wpływać na planowanie kulturowe, to przede wszystkim Krajowa Polityka Miejska, Strategia rozwoju województwa i jej programy strategiczne, a także Regionalne Programy Operacyjne. Strategia planowania kulturowego

powinna być ściśle powiązana z dokumentami kształtującymi proces rewitalizacji (np. gminne programy rewitalizacji), ale również działaniami kulturalnymi, sportowymi i politykami integracyjnymi, w tym z gminnymi strategiami rozwiązywania problemów społecznych. Zauważcie, że w waszych gminach istnieje już szereg rozwiązań, które mogą sprzyjać wdrażaniu planowania kulturowego. Przykładem takim są chociażby budżety obywatelskie. Tworząc strategię planowania kulturowego, warto zastanowić się, jak zintegrować ze sobą istniejące już narzędzia, które mogą poprawić skuteczność i efektywność wdrażania inicjatyw.



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.
- Zaczynajcie 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.



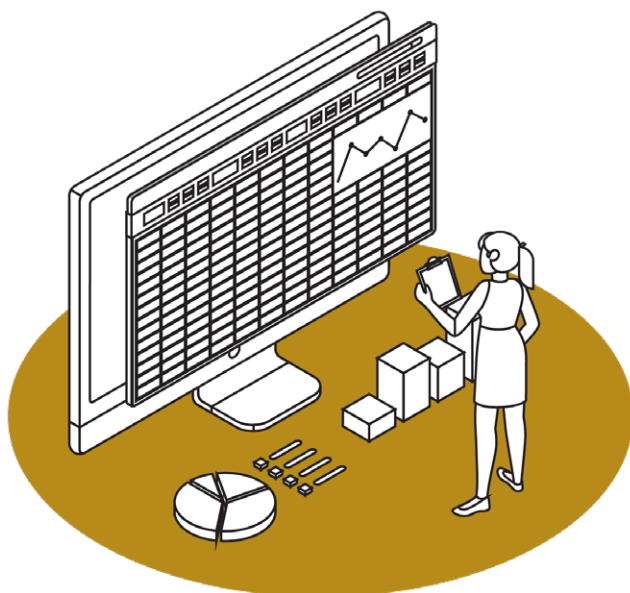
## 2: Faza diagnozy i akceptacji interesariuszy (Mapowanie kulturowe)

- Ustalcie, na jakie potrzeby, priorytety i plany zwraca uwagę lokalna społeczność.
- Określcie potencjał, zasoby ludzkie i lokalne wartości kulturowe .
- Zbadajcie lokalną historię, aby odkryć siłę lokalnych tożsamości.
- 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 i wyzwania Waszej społeczności.
- Zaangażujcie i zapytajcie ekspertów, jak 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 SUIKZP - studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, 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 te zostały efektywnie wdrożone.



## 6: Zakotwiczenie / Rozpowszechnienie / Strategia uczenia

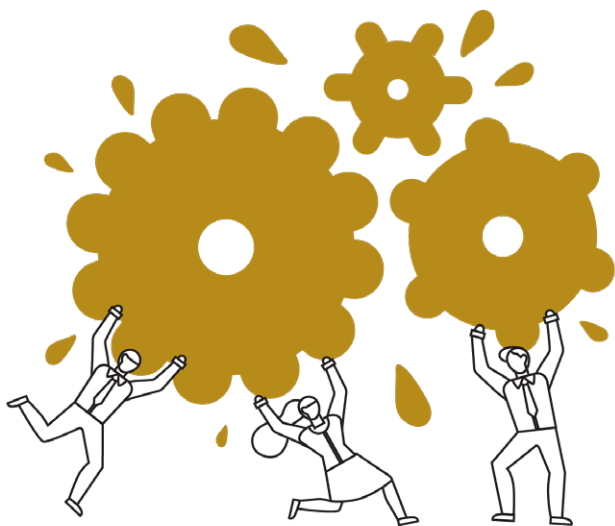
- Zastanówcie się, jakie możecie wyciągnąć wnioski. Jak przebiegał proces? Jak można dalej wykorzystać wiedzę zdobytą w tym procesie?
- Umocujcie projekty, inicjatywy i polityki w ramach długofalowej strategii tak, aby można je było kontynuować i rozwijać.
- Wzmocnijcie współpracę między instytucjami kultury i organizacjami 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. Zostały one 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, 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.



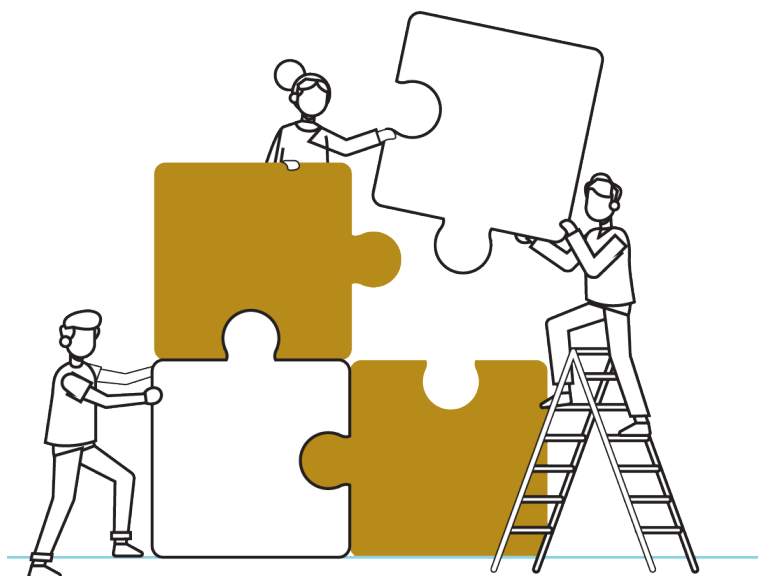
Opracowując politykę planowania kulturowego dla Waszej miejscowości, można zapoznać się z innymi inspirującymi inicjatywami. Aby proces wdrażania planowania kulturowego zakończył się sukcesem, dobrze jest skorzystać z następujących narzędzi jako mechanizmów wsparcia:

- **Narzędzia pozwalające określić i ustalić sposoby angażowania interesariuszy wszystkich sektorów.** Oto kilka rekomendacji, jak rozpowszechniać 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, tworzenia i wdrażania polityk.** Zaczynicie od zbudowania platformy komunikacji, którą będziecie wykorzystywać jako narzędzie wsparcia we wszystkich fazach procesu planowania kulturowego. Planowanie kulturowe powinno obejmować również działania długotrwałe, będące systematycznym procesem dążącym do rozwiązania zdiagnozowanych problemów. Wówczas, w trakcie planowania działań, warto rozważyć etapowanie uwzględniające pozyskiwanie środków z różnych źródeł. Równocześnie należy pamiętać, że takie inicjatywy wymagać będą wsparcia instytucjonalnego, które powinno być zapewnione w danej strategii.



- **Narzędzia do mapowania, umożliwiające pogłębioną diagnozę.** Działania kulturowe powinny być zrównoważone i równomiernie rozmieszczone w całym mieście / miejscowości, a nie jedynie skoncentrowane w śródmieściu / centrum. Wybór lokalizacji winien 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. Zastosowana 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. Poszukujcie zewnętrznych środków finansowania na realizację inicjatyw. Jednakże pamiętajcie, że dla stowarzyszeń czy grup nieformalnych konieczność zagwarantowania wkładu własnego może okazać się ograniczeniem. Z tego względu warto budować partnerstwa i sieci współpracy.

- **Narzędzia do prowadzenia monitoringu i oceny.** Skuteczność planowania kulturowego powinna być mierzona w perspektywie długoterminowej, dlatego powinniście wypracować i uruchomić narzędzia monitoringu i oceny procesów. 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. Poszukujcie też nowych sposobów ewaluacji.



Dobrym miernikiem jest np. frekwencja podczas wydarzeń kulturalnych, liczba wzmianek na temat realizowanych inicjatyw w mediach społecznych czy blogach. Wszystkie te metody przyczyniają się do zrozumienia, jak planowanie kulturowe sprawdza się w różnych obszarach. Możecie też 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 podawać rezultaty? Stwórzcie narrację, która pozwoli Wam lepiej zaprezentować uzyskiwane rezultaty. Dobrym rozwiązaniem może być skorzystanie z platformy do dzielenia się danymi (może to być dedykowany serwer lub 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

