



Strategia Kultury Gorzowa Wielkopolskiego 2022-2030

OPRACOWANIE:

dr Agata Wittchen-Barełkowska

Mikołaj Maciejewski

WSPÓŁPRACA:

dr Piotr Firych

dr Marcin Poprawski



SPIS TREŚCI	2
WSTĘP	3
ANALIZA DOKUMENTÓW KONTEKSTOWYCH	6
Wizja miasta przyszłości	7
Misja i cele rozwoju	9
Kontekst regionalny	12
Nowe ramy formalne dla usług publicznych w obszarze kultury	13
Trendy i prognozy na przyszłość	13
Wartości wynikające z analizy dokumentów kontekstowych	16
BADANIA KOMUNIKACJI KULTURY W GORZOWIE WIELKOPOLSKIM	18
Analiza danych statystycznych	19
Analiza pól semantycznych	22
Typy treści angażujących odbiorców	24
Wartości wynikające z analizy mediów	25
BADANIA JAKOŚCIOWE	27
Sesje fokusowe	27
Wizyty eksperckie	29
„Tajemniczy klient”	32
ANALIZA SWOT KULTURY GORZOWA WIELKOPOLSKIEGO W 2021 ROKU	36
ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE	43
Wartości kluczowe dla gorzowskiego sektora kultury	43
Cel główny, obszary, kierunki rozwoju i działania	43
OBSZAR 1: Konsolidacja i współdziałanie środowiska kultury	45
OBSZAR 2: Rozwój środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim	49
OBSZAR 3: Aktywne uczestnictwo	55
OBSZAR 4: Jakość życia	59
OBSZAR 5: Stabilizacja finansowa i wsparcie samorządu	64
OBSZAR 6: Budowanie marki miasta przez kulturę	68
MONITORING I EWALUACJA	73
PODZIĘKOWANIA	74



WSTĘP

Strategia Kultury Gorzowa Wielkopolskiego 2022-2030, którą oddajemy w Państwa ręce, powstawała przez kilka miesięcy 2021 roku. Inicjatorem jej powstania był Wydział Kultury Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego, który w intensywnie zmieniającej się rzeczywistości postanowił kontynuować strategiczne myślenie o kulturze w mieście nad Wartą. Dzięki temu przy współudziale ekspertów opracowany został nowy dokument, diagnozujący potencjały gorzowskiego środowiska kultury i wyznaczający kierunki na przyszłość.

W procesie jego powstawania niezwykle ważne było zaangażowanie osób tworzących kulturę w mieście: dyrektorów i pracowników instytucji kultury oraz samorządu, przedstawicieli organizacji pozarządowych, dziennikarzy, badaczy, artystów, animatorów, odbiorców i partnerów działań kulturalnych. Praca nad strategią miała dzięki temu charakter dialogu i oparta była na realnych potrzebach i doświadczeniach przedstawicieli gorzowskiego środowiska kultury i jego odbiorców.

Nowa strategia różni się od dokumentu, który obowiązywał do 2020 roku - *Strategii Rozwoju Kultury w Gorzowie Wielkopolskim do roku 2020*. Doceniając wcześniej przeprowadzone diagnozy i badania, zebrane doświadczenia oraz wytyczone cele, postanowiliśmy nową strategię oprzeć przede wszystkim na wartościach, których realizacja decydować będzie o sukcesie kultury w mieście w najbliższych latach. W ostatnich latach zwrot ku wartościom obserwujemy w biznesie, dla którego stają się one podstawą budowania relacji i komunikacji z odbiorcami. To właśnie ta sfera ludzkiego życia ma dziś moc łączenia ludzi, motywowania ich do podejmowania wyzwań i działań na rzecz wspólnego dobra.

W tym miejscu warto też podkreślić, że kultura nie istnieje w próżni - nie jest odrębną dziedziną życia, rozgrywającą się na peryferiach działań politycznych, gospodarczych, edukacyjnych, ekologicznych czy biznesowych. Nie sposób, ani nie ma sensu, mówić i myśleć dziś o kulturze w oderwaniu od rzeczywistości miasta - jego uwarunkowań, możliwości i problemów. I choć w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 kultura najczęściej pojawia się w kontekście czasu wolnego, a w sformułowanej wizji miasta słowo



„kultura” nie występuje, warto podkreślić, że potencjał gorzowskiej kultury znacznie wykracza poza jej rozumienie związane z wartościowym i przyjemnym spędzaniem czasu poza pracą.

Mądrze i nowocześnie realizowane działania kulturalne wpisują się w cele związane ze zrównoważonym rozwojem miasta, przyczyniają się do nabywania przez jego mieszkańców nowych kompetencji, pomagają zrozumieć szybko zmieniającą się rzeczywistość i nadążyć za nią. Tworzą miasto zamieszkiwane przez świadomych, aktywnych obywateli, którym nie jest obojętny los ich małej ojczyzny i którzy potrafią, mimo dzielących ich różnic pokoleniowych, efektywnie ze sobą współdziałać. Tak rozumiana kultura jest potężnym narzędziem wspierającym rozwój innych dziedzin, takich jak przemysł, infrastruktura, transport czy edukacja. Jest też polem tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań, a także przestrzenią dialogu, w której mają szansę być usłyszane potrzeby mieszkańców miasta. W tym kontekście kultura może być pojmowana jako „papierek lakmusowy” rozwoju miasta - jeden z głównych czynników obrazujących zaangażowanie władz i obywateli w jego współtworzenie.

Istotnym kontekstem dla powstania strategii był również czas pandemii, który w wielu dziedzinach, nie tylko w kulturze, pokazał nieadekwatność stosowanych na co dzień rozwiązań, rozmijanie się z odbiorcami działań oraz niedostateczną refleksję nad dobrostanem pracowników. Niektórzy po kilkudziesięciu miesiącach epidemii wciąż czekają na powrót „normalności”, ale coraz bardziej oczywiste okazuje się, że „normalność” sprzed 2019 roku nigdy nie wróci. Że zostaną z nami hybrydowe i digitalowe rozwiązania, że coraz większą rolę w naszej komunikacji odgrywać będą nowe technologie, że więzi między ludźmi i dotychczasowe sposoby rozumienia zjawisk ulegać będą transformacjom. Kultura, podobnie jak inne dziedziny, jeśli chce być częścią życia współczesnych społeczeństw, musi znaleźć sposób, żeby w tych przemianach uczestniczyć, czy wręcz je modelować.

W najbliższych dziesięcioleciach rzeczywistość Gorzowa Wielkopolskiego, podobnie jak wielu innych polskich miast, będzie się mocno zmieniać i miasto będzie próbowało poradzić sobie z problemami z zakresu demografii, struktury przestrzennej, infrastruktury i transportu, opieki zdrowotnej i edukacji. W procesie planowania tych przemian warto uwzględnić wartości



ważne dla mieszkańców miasta i nie zgubić tego, co wydaje się być coraz cenniejsze i coraz bardziej zagrożone - humanistycznej perspektywy myślenia o mieście i jego mieszkańcach. Kultura może być jednym z czynników wspierających budowanie takiego punktu widzenia oraz planowania i realizacji rozwiązań umożliwiających budowanie Gorzowa Wielkopolskiego jako „miasta dla pokoleń”.

Niniejsza strategia jest dokumentem, który ma wspierać rozwój miasta i kultury przez najbliższe dziesięć lat, choć warto podkreślić, że wiele z wypracowanych idei i rozwiązań ma charakter długofalowy i zbudowane na ich podstawie działania mają szansę trwać dłużej niż przez najbliższą dekadę. Chcemy zachęcić do myślenia o kulturze w sposób nowoczesny, pozbawiony stereotypów, wspierający rozwój i umożliwiający realizację pełni potencjałów gorzowskiego środowiska kultury. Dokument został tak zaplanowany, żeby korzystać mogły z niego zarówno osoby zarządzające miastem, jak i twórcy kultury. Wyznaczone kierunki będą też interesujące dla wszystkich osób, które aktywnie uczestniczą w życiu kulturalnym miasta lub w przyszłości chciałyby zacząć z większym zaangażowaniem korzystać z oferty kulturalnej dostępnej w Gorzowie Wielkopolskim.

Niniejszy dokument pokazuje w sposób transparentny przeprowadzone badania, wynikające z nich wnioski i sformułowane na ich podstawie propozycje strategicznych rozwiązań, opartych na wartościach. Zależało nam, aby tym razem pokazanie procesu powstawania strategii było jej integralną częścią. Dzięki temu każdy, kto zechce się zapoznać z dokumentem, może w pełni zrozumieć i prześledzić proces powstawania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem etapów badań związanych z zaangażowaniem mieszkańców miasta i przedstawicieli środowiska kultury. Niezwykle istotne było, aby Strategia Kultury Gorzowa Wielkopolskiego 2022-2030 powstawała w dialogu, w akcie współtworzenia z tymi, dla których jest pisana. Spełnieniem tych założeń jest również etap konsultacji społecznych.



Opracowanie Strategii Kultury Gorzowa Wielkopolskiego podzielone zostało na 6 etapów:

- ETAP 1: Analiza dokumentów kontekstowych (*desk research*)
- ETAP 2: Badania komunikacji kultury w Gorzowie Wielkopolskim
- ETAP 3: Badania jakościowe
- ETAP 4: Opracowanie strategii
- ETAP 5: Konsultacje społeczne
- ETAP 6: Finalizacja strategii

ANALIZA DOKUMENTÓW KONTEKSTOWYCH

Podczas przygotowań do tworzenia strategii przeanalizowane zostały dokumenty stanowiące istotny kontekst dla jej powstania:

- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013
- Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020
- Strategia Rozwoju Kultury w Gorzowie Wielkopolskim do roku 2020
- Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego
- Strategia Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Oprócz dokumentów związanych z Gorzowem Wielkopolskim analizie poddane zostały również dane dotyczące trendów i tendencji ważnych dla współczesnej kultury w Polsce i na świecie:

- Mapa Trendów 2021 przygotowana przez zespół Infuture Institute,
- dokumenty i publikacje unijne (np. *Nowy europejski program na rzecz kultury* czy *Sustainable cultural tourism*),
- dokumenty strategiczne innych polskich miast.

Najcenniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz stanowiły kontekst dalszych działań badawczych, w tym sesji fokusowych, wizyt studyjnych i pozostałych badań. Dokumenty



związane z planowanym rozwojem miasta i regionu były też ważnym punktem odniesienia podczas całości prac nad strategią.

Analiza dokumentów strategicznych i opracowań pozwala zobrazować perspektywy rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego w najbliższych dekadach, bo choć strategie planowane są do roku 2030, to wielokrotnie podkreślona została wartość konsekwencji i długofalowego planowania procesów w mieście.

Nie sposób formułować strategii kultury bez zakorzeniania jej w strategiach dla miasta i województwa, dlatego tworząc rozwiązania dla kultury w mieście warto najpierw uważnie przyjrzeć się najważniejszym założeniom wyżej wymienionych dokumentów oraz rozpoznać płynące z nich możliwości i ograniczenia. Jakie perspektywy dla Gorzowa wyłaniają się z tych opracowań? Co będzie najważniejsze dla mieszkańców miasta? Jakim wyzwaniom egzystencjalnym będą musieli sprostać? Realizacja jakich wartości może wesprzeć ich w budowaniu jakości życia i przyszłości miasta? Poniżej przedstawiona analiza pozwala zrozumieć, jakie uwarunkowania wynikające ze strategii miejskich i regionalnych będą dotyczyły kultury Gorzowa Wielkopolskiego w najbliższych latach.

Wizja miasta przyszłości

W roku 2020 roku przyjęto nową myśl przewodnią strategii rozwoju miasta, artykułując ją w hasło „Gorzów Miasto dla Pokoleń”. Taki punkt widzenia przyszłości miasta podkreśla konieczność realizacji potrzeb wielu pokoleń mieszkańców, zapewnienia ciągłości relacji międzypokoleniowych, ale w znaczeniu bardziej pragmatycznym oznacza mierzenie się miejskiego ekosystemu z wyzwaniami demograficznymi, realizacją potrzeb związanych z ochroną zdrowia mieszkańców oraz zmianą klimatu. Wskazane zostały priorytety dotyczące poprawy jakości życia mieszkańców, z obszarów gospodarki, środowiska naturalnego oraz spraw społecznych. W ramach tych ostatnich uwzględnia się również potrzebę zwiększenia aktywności kulturalnej, artystycznej, rekreacyjnej i sportowej mieszkańców miasta.



W *Strategii Rozwoju Miasta Gorzów Wielkopolski* jest miastem: *dla pokoleń, dbającym o swoją tożsamość*. To, jak czytamy w dokumencie przewidzianym do realizacji do roku 2030, miasto: *aktywnych mieszkańców, zadowolonych z jakości życia oraz oferty usług publicznych*. Gorzów jest w nowej wizji: *miastem z ukształtowanym i atrakcyjnym centrum oraz wysokim poziomem ładu przestrzennego; miastem korzystającym w sposób zrównoważony z posiadanych zasobów oraz walorów przyrodniczych*.

Gorzów szkicowany jest w tym projekcie jako miasto *innowacyjnego przemysłu, opierające rozwój gospodarczy na potencjale położenia, rozwijających się branżach oraz nowoczesnych technologiach*. Jest miastem o *rozwiniętej infrastrukturze oraz usługach komunikacji kołowej i kolejowej, dobrze skomunikowanym z resztą kraju, a także w układzie transgranicznym*.

Gorzów Wielkopolski to również miasto *dbające o wysoką jakość kształcenia, w tym zawodowego, korespondującego z ofertą kształcenia na poziomie wyższym*.

Sformułowana wizja przekłada się na 4 główne cele rozwojowe, obejmuje 8 wyzwań rozwojowych oraz przekłada się na szereg priorytetów i proponowanych działań. Wizja „Miasta dla Pokoleń” wydaje się być bardzo obiecująca dla obszaru kultury, ponieważ międzypokoleniowa transmisja wartości jest niezwykle istotna dla aktywności twórczej i kulturalnej oraz działań z zakresu ochrony i upowszechniania dziedzictwa.

W *Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego* natomiast wizja rozwoju do roku 2030 skoncentrowana jest na województwie widzianym jako *zielona kraina inteligentnych technologii, cechująca się wysoką jakością życia mieszkańców*. W wyjaśnieniu tego pomysłu na region czytamy o: *innowacyjnej, zielonej gospodarce, współpracy przedsiębiorców z naukowcami w celu rozwoju inteligentnych specjalizacji*.

Ponadto region ma być miejscem zamieszkania *otwartego i wielokulturowego społeczeństwa*, zapewniać wszystkim mieszkańcom *dostępność i wysoką jakość usług publicznych, w tym ochrony zdrowia, edukacji, kultury i sportu z licznymi programami dla dzieci, młodzieży, seniorów i innych środowisk*. Wizja ujmuje region jako spójny przestrzennie i korzystający



z dogodnego położenia przy zachodniej granicy Polski, wewnętrznie i zewnętrznie dobrze skomunikowany transportowo oraz sieciami teleinformatycznymi.

Najwięcej miejsca, oprócz innowacyjnej i zrównoważonej środowiskowo gospodarce strategia rozwoju województwa poświęca zagadnieniom współpracy, zgodnie z którymi w roku 2030 lubuskie to *region, w którym dwa największe miasta: Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski, wraz z obszarami funkcjonalnymi, współpracują ze sobą, rozwijają się dynamicznie i równomiernie, średnie i mniejsze miasta wzmacniają swoją rolę lokalnych i ponadlokalnych ośrodków rozwoju, w tym w partnerstwie miejsko-wiejskim, a na obszarach wiejskich kultywowane są tradycje, przy zapewnieniu wysokich standardów życia; ponadto, to region sprawnie zarządzany, efektywnie korzystający ze środków zewnętrznych, wspierający aktywność i współpracę obywateli, samorządów, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.*

Te elementy wizji województwa, w którym usytuowany jest Gorzów Wielkopolski, zaczerpnięte ze strategii regionalnej odnaleźć można w konkretnych celach strategicznych i priorytetach, w których obecne są również zagadnienia z zakresu kultury, dziedzictwa kulturowego, tożsamości kulturowej mieszkańców oraz turystyki kulturowej.

Misja i cele rozwoju

Miasto dla pokoleń, rozwijające się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju to propozycja misji w Strategii Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030. W ślad za nią sformułowane zostały cele, których zakres tematyczny jest częściowo ulokowany w obszarze kultury.

Do celów strategicznych wskazanych dla Gorzowa o potencjale związków z aktywnością kulturalną i z konkretnymi działaniami, które leżą w zasięgu obszaru kultury należą:

Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy, w tym priorytet 1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta, dalej priorytet 1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna (tu można zwrócić szczególną uwagę na działania dotyczące integracji społecznej



migrantów oraz wielozakresowych usług na rzecz osób starszych), w końcu priorytet 1.3 Rozwinięta oferta czasu wolnego z szeregiem działań ulokowanych w centrum szerokiego zakresu aktywności kulturalnej – tu *explicite* strategia wskazuje na *edukację kulturalną* jako jedno z zasadniczych narzędzi działania wspólnie z mieszkańcami miasta. Istotny jest również cel 2. **Atrakcyjna przestrzeń do życia**, w ramach którego wskazano wiele działań dotyczących dziedziny kultury i dziedzictwa kulturowego, estetyki, a także potencjalnie roli profesjonalnych twórców oraz działań partycypacyjnych z mieszkańcami miasta. Dotyczy to szczególnie **priorytetu 2.2. Atrakcyjne przestrzenie i strefy aktywności publicznej**. Funkcjonowanie zawodowych twórców oraz kompetencji twórczych i kulturalnych ma również duże znaczenie w działaniach przypisanych do celu **4. Miasto innowacyjnej gospodarki**.

Interesujące dla dziedziny kultury są również wybrane fragmenty z zestawu 8 wyzwań rozwojowych, na które strategia rozwoju miasta próbuje odpowiedzieć w planowanym horyzoncie czasowym do 2030 roku. To kolejno 6 z 8 kluczowych obszarów, które mają związek z aktywnością kulturalną, dziedzictwem kulturowym, tożsamością kulturową i twórczą oraz innowacyjną działalnością mieszkańców: **1. Pozytywny wizerunek**, czyli *kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia - w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski)*; **3. Model partycypacyjny**, a zatem, jak definiuje to strategia - *rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta*. Następne wyzwanie to **4. Edukacja**, a zatem, w języku strategii - *wzmocnienie roli edukacyjnej miasta, w tym kształcenia zawodowego, bazującej na współpracy szkolnictwa, nauki i biznesu*; kolejne wyzwanie artykułowane w dokumencie dla Gorzowa to **5. "Zero" emisyjność**, czyli osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego, z którym związane są takie oczekiwane przez autorów strategii efekty jak: pozytywny wizerunek miasta, poprawa jakości życia w mieście, ochrona środowiska, rozwój innowacji sprzyjających ochronie środowiska. Z perspektywy kultury i powiązanych z nią sektorów kreatywnych istotny jest również znaczący zakres w ramach wyzwania **6. Potencjał**



gospodarczy, oparty w dużej mierze na potencjałach lokowanych w nowych formach i dziedzinach kształcenia i rozwoju kompetencji mieszkańców miasta. Dziedzina kultury posiada również do spółki z rekreacją, turystyką i sportem „własne” wyzwanie w ramach tej strategii, sformułowane jako **7. Czas wolny** a zdefiniowane *jako tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego oraz potencjale kreowania produktów turystycznych w wymiarze funkcjonalnym*. W jakimś zakresie – w obszarze rozwiązań kreatywnych wskazać jako powiązany można również obszar wyzwania **8. Odporność na kryzysy**.

Kultura obecna jest ponadto w analizie będącej podstawą strategii, gdzie spora część opracowania poświęconego sferze społecznej określa elementy oparte na potencjałach kulturalnych miasta, ale również rozwiązaniach dotyczących zmagania z kryzysem demograficznym oraz sytuacją starszego pokolenia mieszkańców. Strategia miasta jedynie w symbolicznym, zwięzłym zakresie wskazuje na potencjały związane z instytucjami kultury w Gorzowie, organizacjami pozarządowymi i wybranymi wydarzeniami kulturalnymi.

Bardzo inspirującym dla strategii w obszarze kultury jest passus z powiązanego ze strategią miasta *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego*, gdzie zdefiniowano wizję rozwoju miasta w wymiarze przestrzennym w następujący sposób: *Gorzów Wielkopolski jest nowoczesnym miastem kompaktowym, które poprzez sposób swojego funkcjonowania wzbogaca pola szans indywidualnej samorealizacji każdej osoby w nim mieszkającej*. Temat samorealizacji mieszkańców jest również kluczowym argumentem dla uruchomienia działań strategicznych w obszarze kultury oraz ukierunkowania usług społecznych w tym obszarze na rozwój jednostek, grup i społeczności, funkcjonujących w mieście w kolejnych 10 latach i później, jako reprezentantów różnych pokoleń, których łączy jedna przestrzeń miejska.



Kontekst regionalny

Jest kilka wątków w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego, które stanowiły cenny kontekst podczas prac nad Strategią Rozwoju Kultury Gorzowa Wielkopolskiego 2030.

Do takich elementów należy zestaw wybranych celów strategicznych dla regionu: m.in. Cel strategiczny **2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi**. Jednym z celów operacyjnych jest tu 2.4: Zapewnienie bogatej oferty kulturalnej oraz ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego. Ale związki z kulturą pojawiają się w strategii również w kilku innych miejscach, np. w celu strategicznym **4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę**, w tym cel operacyjny 4.2: Atrakcyjny wizerunek i rozpoznawalna marka województwa.

Innym wymiarem strategii jest kilka kluczowych wyzwań strategicznych możliwych do bardzo efektywnego powiązania z obszarem kultury: wyzwanie 2. Wysokiej jakości usługi publiczne i włączenie społeczne; Wyzwanie 3. Aktywni mieszkańcy; Wyzwanie 4. Budowa gospodarki opartej na wiedzy i innowacji oraz rozwój regionalnych specjalizacji, jak również analogicznie jak w wypadku odniesień do strategii miejskiej - Wyzwanie 5. Zielona gospodarka i zrównoważony rozwój zasobami naturalnymi. Strategia wojewódzka zawiera również informacje na temat spójności swoich założeń z projektem ogólnopolskiej Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030, przede wszystkim w zakresie zwiększenia zaangażowania obywateli w życie publiczne, wzmacniania roli kultury w budowaniu tożsamości i postaw obywatelskich. Postulaty te stanowiły cenny kierunek inspiracji dla strategii obszarowej w dziedzinie kultury dla Gorzowa Wielkopolskiego.

W ramach opracowania służącego przygotowaniu strategii regionalnej dokonano interesującej analizy potencjału kulturowego regionu, z uwzględnieniem kilku elementów interesujących dla strategii gorzowskiej, w tym również kilku rozwiązań strategicznego powiązania m.in. turystyki kulturowej i celów zrównoważonego rozwoju. W tym zakresie warta uwagi jest również analiza SWOT załączona do strategii wojewódzkiej, jak również lista



przedsięwzięć strategicznych, których spora część obejmuje obszar kultury, dziedzictwa kulturowego, sektorów kreatywnych i turystyki kulturowej.

Nowe ramy formalne dla usług publicznych w obszarze kultury

Podczas tworzenia strategii zwrócono również uwagę na działania Głównego Urzędu Statystycznego, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych (w obszarze dziedziny cyfryzacji), Związku Miast Polskich oraz Związku Powiatów Polskich służące integracji danych i monitorowanie usług publicznych w Polsce.

W ogólnopolskim projekcie System Monitorowania Usług Publicznych wdrażanym przez wspomniane podmioty jako spójny system danych, docelowo zasilanych od roku 2022 i 2023 wyartykułowano 6 usług publicznych integralnie ujmujących aktywność samorządu w zakresie aktywności kulturalnej:

- Usługa 1. Wspieranie rozwoju czytelnictwa,
- Usługa 2. Organizowanie działań z zakresu animacji i edukacji kulturowej,
- Usługa 3. Wspieranie twórców i artystów oraz sektorów kreatywnych,
- Usługa 4. Organizowanie oferty wydarzeń kulturalnych,
- Usługa 5. Ochrona dziedzictwa kulturowego,
- Usługa 6. Udostępnianie materialnego dziedzictwa kulturowego.

W kolejnych latach wiele narzędzi i metod pracy GUS w zakresie pozyskiwania danych od samorządów stosować będzie powyższy nowy układ usług.

Trendy i prognozy na przyszłość

W opublikowanej przez Infuture Institute mapie trendów na 2021 rok co najmniej kilka trendów, zwłaszcza tych związanych ze strategiami dla miasta i regionu, stanowiło znaczącą inspirację.



Mapa trendów tworzona co roku przez Infuture Institute wskazuje trendy w pięciu kategoriach: technologiczne, ekonomiczne, środowiskowe, społeczne, polityczno-regulacyjne. Zostają one umieszczone w czterech strefach:

- **FORESIGHT ZONE** - perspektywa długoterminowa, trend potrzebuje >20 lat, żeby wejść do mainstreamu.
- **INNOVATION ZONE** – perspektywa długoterminowa, trend potrzebuje 5>20 lat, żeby wejść do mainstreamu.
- **REACTIVE ZONE** – perspektywa długoterminowa, trend potrzebuje 1>5 lat, żeby wejść do mainstreamu.
- **NEW NORMAL** – aktualnie wiodące trendy¹.

Ze względu na zakres czasowy strategii szczególną uwagę obdarzono trendy z dwóch ostatnich stref (*new normal* i *reactive zone*), ponieważ to one będą dominujące w trakcie trwania realizacji strategii.

Do najważniejszych bieżących trendów, wartych zauważenia w kontekście strategii dla Miasta Gorzowa, należą:

- **Srebrne tsunami** - trend wskazujący, że do 2050 roku co trzeci Europejczyk będzie miał ponad 60 lat, a rosnąca liczba osób starszych w społeczeństwie wpływa na funkcjonowanie i projektowanie miast
- **Inkluzywność i różnorodność** - trend, który wskazuje na rosnącą potrzebę otwartości na wszystkie grupy społeczne oraz wspieranie ich aktywności
- **Konwergencja usług** - idea konwergencji i łączenia produktów i usług oraz współpracy wielu, czasami zaskakujących podmiotów, nie jest nowa, ale zaczyna nabierać rozpędu. Trend ten wskazuje na rosnącą multifunkcjonalność tak, aby odpowiedzieć na jak najwięcej potrzeb konsumentów.

¹ Opisy kategorii trendów i stref zaczerpnięte ze strony Infuture Institute.



A także trendy mocno związane z doświadczeniami czasu pandemii:

- **Sensploration** - pandemia COVID-19 i lockdowny sprawiły, że społeczeństwo zaczęło odczuwać jeszcze większą potrzebę doświadczeń fizycznych. Wraz z koniecznością obcowania ze sobą w świecie cyfrowym, coraz bardziej widoczna staje się potrzeba doświadczania świata wszystkimi zmysłami.
- **Hiperpersonalizacja** - trend ten wskazuje na wykorzystanie danych na temat pojedynczej jednostki i kierowanie komunikatu bezpośrednio do niej. Technologiami wspierającymi jest tu przede wszystkim uczenie maszynowe, AR czy geolokalizacja.
- **Against Loneliness** - izolacja społeczna i samotność wpływają na zdrowie społeczeństw (nie tylko psychiczne, ale i fizyczne) generując poważne konsekwencje, także ekonomiczne. Walka ze skutkami spowodowanymi brakiem kontaktów międzyludzkich jest coraz bardziej istotna, szczególnie w czasie pandemii.

Do trendów, które przybierać będą na sile w następnych latach należą:

- **Miasto vol. 2** - Pandemia COVID-19 zredefiniowała miasta. Transformację przechodzą miejskie usługi czy przestrzenie wspólne. Nowym wyzwaniem jest połączenie modelu dystansowania społecznego z utrzymaniem wysokiej jakości życia mieszkańców.
- **Czysta energia** - Rosnąca świadomość energetyczna i lobbing ekologiczny sprawiają, że rynek i zainteresowanie zielonymi źródłami energii stale wzrasta. Unia Europejska, poszczególne kraje i firmy za swój długofalowy cel stawiają sobie zero-emisyjność i neutralność dla klimatu.
- **Globalizacja 4.0** - Nowe podejście do ekonomii, rozwoju społeczeństw, polityki – odchodzące od produkcji i konsumpcji w kierunku „sharing is caring” („dzielenie się jest dbaniem o innych”).
- **Klimatocentryzm** - Trend ten wskazuje, że katastrofa klimatyczna wymaga, zarówno od administracji, biznesu jak i konsumentów, radykalnych zmian, zarówno na poziomie działań systemowych jak i jednostkowych.
- **Hiperlokalność** - Lokalność jest synonimem tego co ważne, wartościowe i bardziej autentyczne. Wsparcie dla lokalnych przedsiębiorców jest coraz bardziej powszechne.



Z drugiej strony, firmy, aby niwelować ryzyko, w coraz większym stopniu bazują na lokalnych łańcuchach dostaw².

Wartości wynikające z analizy dokumentów kontekstowych

We wszystkich dokumentach i danych, które stanowiły ważne punkty odniesienia dla tworzonej strategii kultury można wyróżnić kilka głównych wartości, które układają się w spójny fundament, będący podstawą do budowy strategii.

Co ważne – realizacja tych wartości w praktyce będzie decydować w najbliższych latach i w dalszej przyszłości o rozwoju miasta i dobrostanie jego mieszkańców. Kultura ma szansę wspierać ich realizację i stanowić jedno z najważniejszych narzędzi rozwoju.

Po szczegółowej analizie dokumentów kontekstowych wyodrębniono następujące istotne dla rozwoju miasta wartości:

- **Lokalność** - rozumiana jako silny związek mieszkańców z miastem, ich autentyczne zaangażowanie w sprawy małej ojczyzny, a także jako silna pozycja Miasta Gorzowa Wielkopolskiego w regionie. Kultura może w tym kontekście stanowić podstawę budowania lokalnej tożsamości.
- **Aktywność** - rozumiana jako postawa mieszkańców, którą cechuje zaangażowanie, chęć uczestnictwa w życiu kulturalnym i społecznym miasta, współtworzenie i wchodzenie w interakcje. Środowisko kultury może wspierać realizację tej wartości przesuwając akcenty z proponowania odbiorcom gotowych rozwiązań na działania związane ze współtworzeniem - odbiorcę zamienić w aktywnego uczestnika wydarzeń.
- **Ekologia** - kwestie związane z ochroną środowiska i świadomym korzystaniem z jego zasobów będą w najbliższych latach jednymi z najważniejszych wyzwań i polem

² Wszystkie opisy - definicje trendów zostały zaczerpnięte z Mapy Trendów 2021 stworzonej przez Infuture Institute.



szukania nowych rozwiązań, których celem będzie na przykład sprostanie założeniom związanym z dążeniem do zero emisyjności. Kultura może wspierać działania z tego zakresu tworząc narracje, edukując i opowiadając o stojących przed ludźmi wyzwaniach.

- **Świadomość** - w dokumentach, głównie w nawiązaniu do celów zrównoważonego rozwoju, pojawia się kwestia racjonalnego korzystania z zasobów i świadomego planowania przyszłości miasta. W tym kontekście, podobnie jak w przypadku ekologii, kultura może być narzędziem wsparcia budowania świadomości mieszkańców.
- **Samorealizacja mieszkańców** - w perspektywie tej wartości instytucje i inne podmioty partnerują realizacji potencjału mieszkańców, ale to mieszkańcy angażują się w aktywne życie społeczne i kulturalne - powstaje nowa, partnerska mapa relacji mieszkańców i instytucji (w tym instytucji kultury) w mieście. W kontekście realizacji tej wartości niezwykle istotna jest znajomość potrzeb mieszkańców.
- **Innowacyjność** - umiejętność poszukiwania, tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, adekwatnych do szybko zmieniającej się rzeczywistości i mających pozytywny wpływ na jakość życia mieszkańców i rozwój miasta. Kultura może być doskonałym obszarem tworzenia innowacji ze względu na łatwość uruchamiania i łączenia potencjałów różnych środowisk.
- **Różnorodność i włączanie** - w dokumentach podkreślona jest wartość docenienia różnorodności, która prawdopodobnie będzie cechą społeczeństwa przyszłości i włączania nowych członków w obręb lokalnej społeczności. Wielokulturowość, budowanie wzajemnego zrozumienia, tworzenie mostów zamiast barier to zadania, które będą stały również przed środowiskiem kultury w mieście.
- **Współdziałanie/ współtworzenie/ współpraca/ partycypacja/ współdzielenie** - wszystkie te wartości wskazują nową drogę rozwoju, odchodzącą od konkurencji i rywalizacji na rzecz świadomego, przemyślanego współdziałania. W obszarze realizacji tej wartości gorzowskie środowisko kultury wykonało już wielką pracę, której



wynikiem jest konsolidacja i współpraca instytucji kultury w mieście. Pożądana jest kontynuacja działań z tego zakresu, zarówno w obrębie środowiska kultury, jak i w postaci wspierania przez kulturę realizacji działań opartych na współpracy w innych obszarach życia miasta.

- **Odporność na kryzys** - wartość ta ewidentnie związana jest z doświadczeniami pandemii i podkreśla umiejętność elastycznego reagowania na niespodziewane wydarzenia i sytuacje społeczne. Kultura może być obszarem wsparcia dla mieszkańców miasta w kryzysowych sytuacjach.
- **Nowy humanizm** (nie tylko człowiek, ale też środowisko) - wartość stawiająca w centrum perspektywę patrzenia na rozwój miasta przez człowieka - jego potrzeby, wyzwania egzystencjalne, możliwości rozwoju, współistnienie i budowanie bliskości z innymi ludźmi. Ale też odejście od perspektywy opartej na konsumpcji i niekończącej się eksploatacji zasobów na rzecz świadomego bycia w świecie, współistnienia przez człowieka z otaczającą go rzeczywistością i uszanowania jej. Kultura jest jednym z najważniejszych obszarów realizacji tej wartości.

BADANIA KOMUNIKACJI KULTURY W GORZOWIE WIELKOPOLSKIM

Podczas prac na Strategią przeprowadzono również prace badawczo-analityczne dotyczące komunikacji Gorzowa Wielkopolskiego w mediach społecznościowych w latach 2020-2021. Istotą tych prac było uchwycenie kwintesencji przekazów Gorzowa Wielkopolskiego kształtowanego w procesie komunikacji poprzez nakreślenie pól semantycznych (znaczeniowych) miasta wraz ze szczegółową charakterystyką budowanego przekazu związanego z kulturą. Pozwoliło to na zidentyfikowanie specyfiki komunikatów dotyczących kultury na tle innych istotnych kategorii tematycznych bezpośrednio związanych z życiem w mieście.



Analiza traktowała priorytetowo 3 obszary zainteresowania:

- OBSZAR 1: internetowe źródła wiedzy o kulturze w mieście,
- OBSZAR 2: dyskurs dotyczący życia w mieście, zwłaszcza w obszarze kultury,
- OBSZAR 3: zasoby kulturalne miasta oraz potencjał ich wykorzystania.

Raport oparto o analizę komunikacji Gorzowa Wielkopolskiego na portalu Facebook, która pozwoliła na sformułowanie diagnozy dotyczącej użycia mediów społecznościowych jako narzędzia promocji oferty kulturalnej miasta. Jakościowej analizie poddano komunikację na portalu Facebook w okresie 1.09.2020 – 31.08.2021 r.

Analiza danych statystycznych

Badanie ujawniło trzon komunikacji marki Gorzów na portalu Facebook (profil „Gorzów” @gorzowPL), który jest obecnie platformą społecznościową odgrywającą ważną rolę w promowaniu miast i budowaniu relacji z grupami docelowymi. Kluczowym aspektem brany pod uwagę w badaniu było wykorzystanie Facebooka do budowania relacji z odbiorcami. Jest to istotny czynnik w kontekście planów strategicznych związanych z aktywizacją mieszkańców.

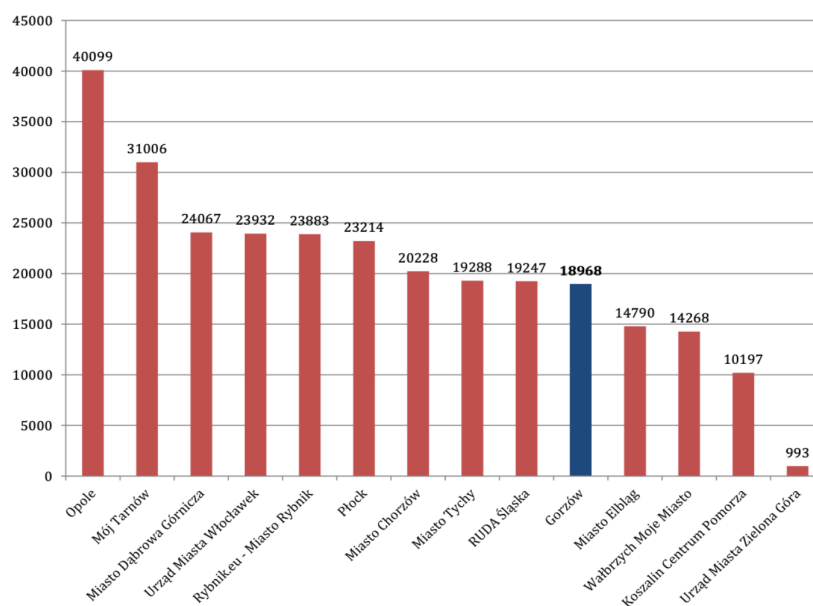
Wielu użytkowników internetu pozyskuje informacje o życiu Gorzowa Wielkopolskiego za pośrednictwem mediów społecznościowych. Kanały te w przypadku portalu Facebook można podzielić na 3 zasadnicze grupy:

- moderowane przez samorząd i podległe mu instytucje (np. „Gorzów”, „Solidna Porcja Aktywności Miejskich”),
- należące do lokalnych mediów (np. „Gorzów.com”, „Gorzów INFO”, „Gorzów Wielkopolski naszemiasto.pl”)
- będące inicjatywami oddolnymi (np. grupa „Gorzów – rozmowy o wszystkim”, grupy osiedlowe). Informacje o kulturze w dużej mierze zapośredniczone są przez kanały samorządowe.



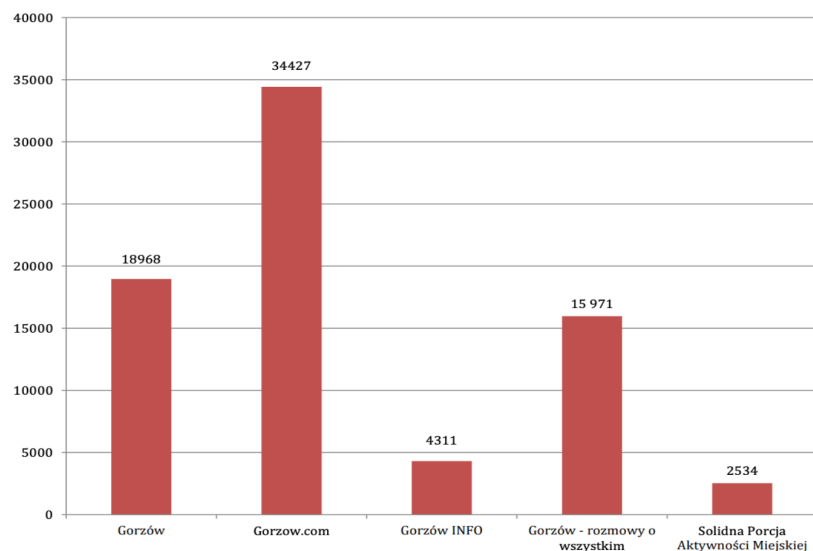
Analizowane profile na portalu Facebook charakteryzują się różną skalą oddziaływania. Kanały moderowane przez samorząd bądź podległe mu instytucje pozwalają na dotarcie z komunikacją do wielotysięcznych grup odbiorców. Oficjalny profil miasta gromadzi 18 968 fanów. Wśród instytucji kultury najpopularniejsze profile to: Teatr im. J. Osterwy – 10 379 fanów, Filharmonia Gorzowska – 10 094 fanów oraz MCK Gorzów – 7747 fanów. Równie skuteczne w docieraniu do odbiorców są poszczególne projekty kulturalne realizowane w mieście, gdzie wyróżnić należy „Wartownię” – 8202 fanów oraz „Dobry Wieczór Gorzów” – 7 083 fanów. (dane z dn. 30.08.2021 r.)

Wyk. 1. Statystyczne ujęcie liczby fanów profili polskich miast w przedziale 100-150 tys. mieszkańców na portalu Facebook (uwzględnione profile prowadzone są przez władze samorządowe) – dane z dnia 30.08.2021 r.

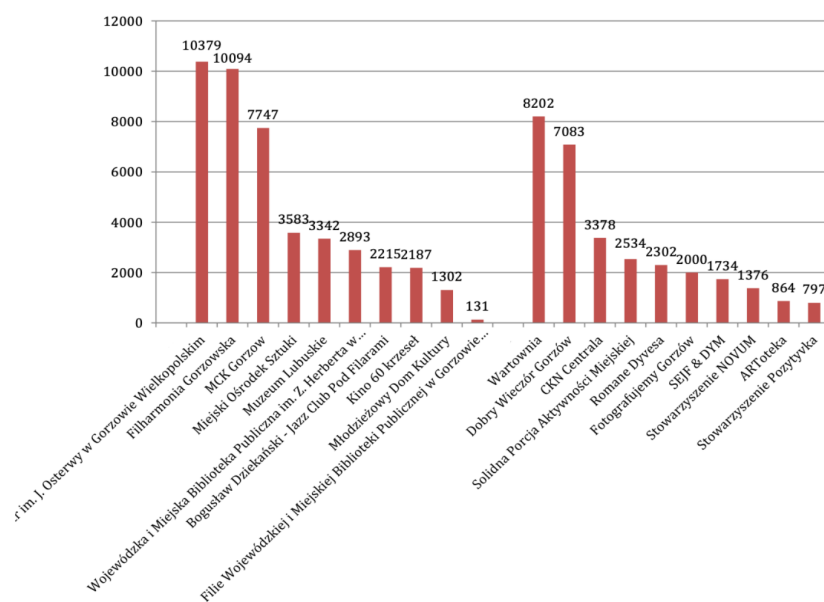




Wyk. 2. Statystyczne ujęcie liczby fanów wybranych profili związanych z Gorzowem Wielkopolskim na portalu Facebook – dane z dnia 30.08.2021 r.



Wyk. 3. Statystyczne ujęcie liczby fanów wybranych profili związanych z kulturą w Gorzowie Wielkopolskim na portalu Facebook – dane z dnia 30.08.2021 r.





Analiza pól semantycznych

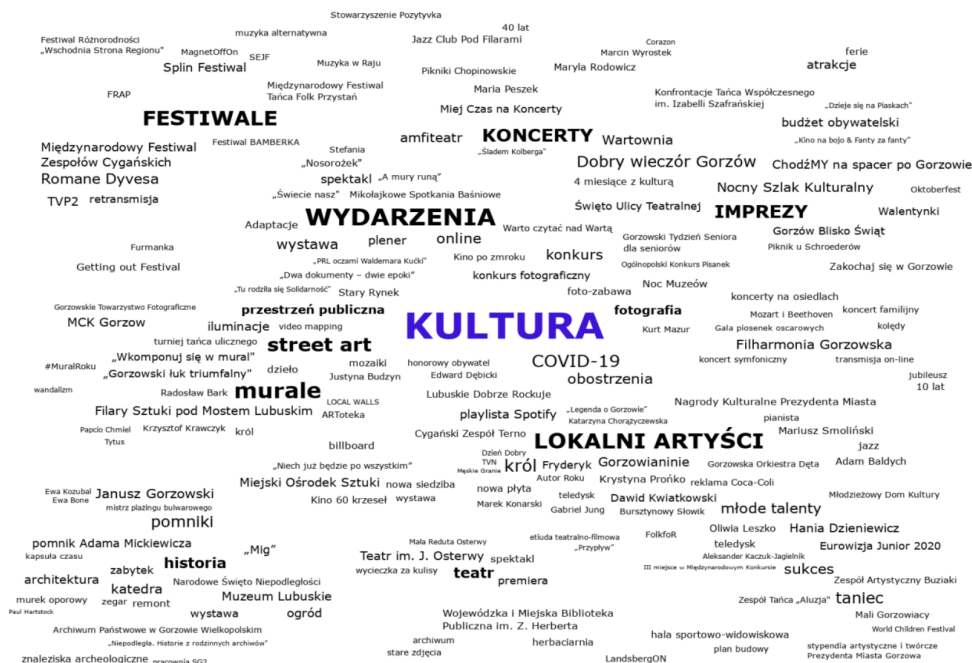
W ramach prac badawczych przeprowadzono również analizę procesu komunikacji poprzez nakreślenie pól semantycznych (znaczeniowych) miasta wraz ze szczegółową charakterystyką budowanego przekazu związanego z kulturą.

Rys. 1. Pole semantyczne komunikacji dotyczącej Gorzowa Wielkopolskiego na portalu Facebook w okresie 1.09.2020-31.08.2021 r.



Analiza pól semantycznych pozwoliła stwierdzić, że w komunikacji o Gorzowie Wielkopolskim na samorządowych kanałach społecznościowych kultura zajmuje bardzo ważne miejsce. Należy dostrzec, że wydźwięk prowadzonej przez miasto komunikacji dotyczącej kultury jest wyraźnie pozytywny. Publikowane treści są co do zasady niewykluczające, rzadko budzą kontrowersje, nie są też nacechowane politycznie. Dzięki temu spotykają się w większości z neutralnym bądź ciepłym odbiorem użytkowników sieci. Informacje związane z kulturą publikowane są na oficjalnym profilu miasta w sposób systematyczny. Nie przekłada się to jednak na wysoki poziom zaangażowania mieszkańców w komunikaty z tego konkretnego obszaru (pod postami dotyczącymi kultury jedynie sporadycznie zobaczyć można więcej niż 50 reakcji odbiorców).

Rys. 2. Pole semantyczne komunikacji dotyczącej kultury w Gorzowie Wielkopolskim na portalu Facebook w okresie 1.09.2020-31.08.2021 r.



Znacznie większe zainteresowanie i zaangażowanie mieszkańców budzą komunikaty związane choćby ze sportem. Wydaje się, że kluczowe tutaj mają zwłaszcza dwa aspekty: informacje dotyczące sportu bardzo często wiążą się z sukcesami lokalnych drużyn bądź indywidualnych zawodników. Generują tym samym wyraźnie pozytywne emocje i dają ich odbiorcom powód do dumy czy też radości. Z drugiej strony budują pewną wspólnotowość mieszkańców, kibicujących zmaganiom lokalnych sportowców.

O ile pole semantyczne związane z zagadnieniem kultury w Gorzowie Wielkopolskim jest bardzo wieloaspektowe, o tyle z pewnością dominuje w nim wydarzeniowość. Fundament obrazu oferty kulturalnej miasta dużo bardziej niż stałe zasoby poszczególnych instytucji tworzą wszelkiego typu eventy: imprezy, koncerty, festiwale. Istotną rolę w oddziaływaniu na mieszkańców mają wszelkie działania realizowane w przestrzeni publicznej - mieszkańcy pozytywnie i spontanicznie reagują na przeobrażenia przestrzeni publicznej i inicjatywy twórcze z nią związane (np. powstawanie murali i innych obiektów o dużych walorach architektonicznych, instalacje walentynkowe, video mapping czy letni projekt „Wartownia”).



Atrakcyjne zdjęcia przestrzeni publicznej generują na profilu miasta bardzo wysoką liczbę pozytywnych reakcji odbiorców.

Typy treści angażujących odbiorców

Analiza wyłoniła cztery typy treści w szczególny sposób angażujących odbiorców:

1. Komunikatami wywołującymi najbardziej żywiołowe reakcje internautów są **przekazy na różne sposoby prezentujące ludzi**: nie tylko utalentowanych twórców i ich osiągnięcia, ale także samych mieszkańców Gorzowa biorących udział w życiu kulturalnym miasta. Istotną rolę w generowaniu aktywności odbiorców odgrywają także przekazy podkreślające atrakcyjność miasta i prezentujące je jako wyjątkowe. Zdecydowanie nieefektywne okazują się natomiast przekazy czysto informacyjne, np. zapowiedzi organizowanych wystaw bądź spektakli.
2. Znaczny wpływ na poziom aktywności społeczności ma **ukazywanie wydarzeń jako „bliskich człowiekowi”, inkluzywnych**. Administratorzy profilu miejskiego skutecznie uzyskują ten efekt np. poprzez posty ukazujące ważną rolę, jaką odgrywają dla niego mieszkańcy zaangażowani w życie miasta. Komentując opublikowane zdjęcia uczestnicy wydarzeń często odwołują się do swoich własnych wspomnień. Dodatkowo, na tego typu treści mogą reagować m.in. znajomi i rodziny osób przedstawionych na fotografiach, co dodaje zjawisku charakteru wspólnotowości.
3. Inną skuteczną formą angażowania mieszkańców w komunikację dotyczącą kultury są **konkursy**. Wyróżnić należy zwłaszcza te fotograficzne. Dla przykładu, konkurs pt. „Wkomponuj się w mural” okazał się nie tylko atrakcyjną formą zabawy mieszkańców, ale stał się pretekstem do złożonej interpretacji sztuki ulicznej wyzwalając przy tym ogromne potencjały kreatywności.
4. Niektóre projekty i towarzysząca im komunikacja zdradzają **duże zainteresowanie odbiorców historią miasta**. Świadczy o tym popularność wszelkiego typu zdjęć archiwalnych związanych z życiem w mieście. Musi być ona jednak ciekawie



opowiedziana, zaskakująca, a przede wszystkim: powinna pozwolić odbiorcy na osobiste odniesienie się do niej. Niestety często spotykanym sposobem opowiadania o ważnych rocznicach bądź obchodach jest jednak komunikat skrajnie nieangażujący, mający charakter raczej sprawozdawczy.

W analizowanej komunikacji obszarem nieco zaniedbanym wydaje się być ten związany z edukacją kulturową. Być może dzięki działaniom edukacyjnym udało się uniknąć obojętności odbiorców na wiele wartościowych działań kulturalnych realizowanych w mieście.

Wybrane przykłady działań komunikacyjnych udowadniają, że odpowiednio prowadzone inicjatywy kulturalne są w stanie tworzyć warunki do przeżyć wspólnotowych i zacieśniania się więzi wśród mieszkańców. Bardzo ważną rolę odgrywa w tym procesie przestrzeń. W okresie objętym badaniem - z uwagi na rozwój pandemii COVID-19 - dostęp do stałej infrastruktury instytucjonalnej był utrudniony. W tym właśnie czasie bardzo ważne okazały się przekazy podkreślające wagę, jaką instytucje kultury przekierowywały na odbiorcę.

Komunikacja z obszaru kultury bez wątpienia przyczynia się do budowania lokalnej tożsamości, niekiedy także – podobnie jak w przypadku sukcesów sportowych – staje się powodem do dumy mieszkańców. Wielu uczestników komunikacji online zdradza chęć identyfikowania się z miastem. Do najpopularniejszych wpisów należą te, w których miasto (w tym jego architektura) są prezentowane jako piękne i godne zachwytu.

Warto podkreślić, że lokalny patriotyzm w dużym stopniu budują również twórcy o ogólnopolskiej sławie, którzy są związani z miastem. Szerokim echem wśród odbiorców odbijają się wszelkiego typu ich medialne i artystyczne sukcesy.

Wartości wynikające z analizy mediów

W wyniku analizy mediów i komunikacji kultury wyróżnione zostały wartości, które są wyraźnie pozytywnie odbierane przez uczestników wydarzeń kulturalnych. Często



możliwość ich realizacji jest silnym motywatorem do uczestnictwa w kulturze. Do tych wartości należą:

- lokalność, poczucie dumy z lokalnej tożsamości, miasta i jego historii, a także osiągnięć jego mieszkańców,
- wspólnotowość, poczucie wspólnoty i połączenia (np. wspólnymi wspomnieniami),
- zaangażowanie, możliwość aktywnego działania, potrzeba osobistego odniesienia się do danych zjawisk,
- współdziałanie i współdecydowanie, wspólne poszukiwanie i realizowanie kreatywnych rozwiązań i działań, przekierowanie uwagi na odbiorców-uczestników,
- duma związana z osiągnięciami twórców pochodzących z Gorzowa Wielkopolskiego, poczucie sukcesu, wyróżnianie się na mapie kraju,
- inkluzywność, budowanie poczucia bliskości z innymi ludźmi.

Analiza komunikacji kultury w Gorzowie Wielkopolskim ujawniła dominację tendencji, które są obecnie powszechne i związane z dynamicznymi przemianami rzeczywistości. W świecie social mediów dominują natychmiastowe reakcje, nieustanna ekspozycja i obecność, poszukiwanie nowych sposobów na przyciągnięcie uwagi odbiorców i aktywne współdziałanie z nimi.

W tym kontekście warto podkreślić, że kategorie takie jak: pasywność, bierność, samo nadawanie informacji bez aktywizowania odbiorców odchodzą do lamusa. Kultura, która chce sprostać wyzwaniom współczesności powinna zatem stawiać na: aktywność, zaangażowanie, robić miejsce dla uczestników i dawać przestrzeń do realizacji ich potrzeb, a także prowokować i zachęcać do (współ)działania.

Po przeanalizowaniu dokumentów i danych, a także komunikacji kultury w social mediach, przeprowadzone zostały badania jakościowe, które przyjęły następujące formy:

- sesje fokusowe,
- wizyty eksperckie (wizyty studyjne i spacerory eksploracyjne),
- testy w ramach badania typu „ukryty klient”.



Badania jakościowe zostały zaplanowane tak, aby jak najpełniej uwzględnić głos mieszkańców oraz przedstawicieli środowiska kultury Gorzowa Wielkopolskiego i umożliwić im wpływ na kształt oraz treść powstającej strategii.

BADANIA JAKOŚCIOWE

Sesje fokusowe

W ramach zrealizowanych sesji fokusowych zespół NU Foundation przeprowadził cztery moderowane wywiady grupowe w formie warsztatów wydobywczych, w których łącznie uczestniczyło 45 osób (minimalna założona ilość uczestników: 40 osób, maksymalna założona ilość uczestników: 48 osób). Sesje odbyły się w Gorzowie Wielkopolskim, a ich uczestnikami były osoby z województwa lubuskiego.

Warsztaty skierowane zostały do czterech grup docelowych:

- I grupa - dyrektorów instytucji kultury i pracowników samorządu,
- II grupa - odbiorców działań kulturalnych - osób, które aktywnie uczestniczą w życiu kulturalnym miasta oraz partnerów kultury - przedstawicieli mediów, biznesu, środowiska akademickiego,
- III grupa - pracowników instytucji kultury,
- IV grupa - przedstawicieli trzeciego sektora, organizacji pozarządowych, animatorów, twórców niezależnych oraz inicjatyw nieformalnych związanych z kulturą.

Warsztaty zostały zaplanowane w podziale na 5 części: praca z metaforą, praca z wartościami, analiza SWOT, problemy kultury w Gorzowie Wielkopolskim oraz projekcja przyszłości kultury w mieście.

W wyniku sesji fokusowych opracowano listę wartości istotnych dla przedstawicieli gorzowskiego środowiska kultury.



WARTOŚCI:	I grupa	II grupa	III grupa	IV grupa	RAZEM
pieniądze	5		8	2	15
współpraca	6	1	5	2	14
ludzie	4		3	1	8
niezależność	1		4	3	8
edukacja	3		3	1	7
jakość	2	1	3	1	7
kreatywność	2		2	2	6
rozwój	4	1	1		6
społeczne oddziaływanie	5		1		6
promocja miasta	3	1	1		5
sztuka	2	1	1	1	5
publiczność	3	1			4
zaangażowanie		1	2	1	4
budowanie społeczności		2		1	3
ciekawość		1	2		3
innowacja		1	1	1	3
inwestowanie w ludzi			2	1	3
odbiorcy			2	1	3

Wśród najczęściej wymienianych przez uczestników warsztatów wartości pojawiły się: pieniądze, współpraca, ludzie, niezależność, edukacja i jakość. Ilościowy rozkład najczęściej wymienianych wartości różnił się pomiędzy grupami (np. odbiorcy kultury nie wskazali pieniędzy jako istotnej wartości dla kultury w mieście, a rozwój był szczególnie istotny dla liderów instytucji kultury). Wybrane wartości wskazują z jednej strony na potrzebę stabilizacji i pewności, która sprzyja długofalowemu planowaniu działań i ich konsekwentnej realizacji. Warto jednak podkreślić, że wartościom związanym ze stabilizacją towarzyszyła niezależność - chęć utrzymania wolności twórczej i programowej. Z drugiej strony wybory uczestników warsztatów pokazują, że dla przedstawicieli gorzowskiego środowiska kultury



niezwykle istotne są kwestie związane z relacjami, współpracą i międzyludzkim wymiarem pracy w kulturze.

Wizyty eksperckie

W ramach wizyt eksperckich zespół badawczy zrealizował 7 wizyt studyjnych oraz 5 spacerów eksploracyjnych. Wizyty studyjne w miejskich i marszałkowskich instytucjach kultury pozwoliły badaczom lepiej zrozumieć specyfikę funkcjonowania instytucji w gorzowskim krajobrazie kulturalnym, pogłębić wiedzę na temat największych wyzwań stojących przed kadrą tworzącą instytucje oraz określić, co w rozumieniu osób zarządzających instytucjami jest największym sukcesem ich zespołów.

Wizyty studyjne zostały zrealizowane zgodnie z poniższym harmonogramem:

1. **Jazz Club "Pod Filarami"** (spotkanie z dyrektorem instytucji Bogusławem Dziekańskim, 3.09.2021),
2. **Miejskie Centrum Kultury** (spotkanie z dyrektorem instytucji Hanną Dębską połączone ze spacerem eksploracyjnym: MCK Amfiteatr, nowa siedziba MCK w budowie, Klub Kultury MCK "Jedynka", CK InkluzYWna Pracownia Edukacji Artystycznej, Mała Galeria GTF MCK, MCK Zawarcie, 4.09.2021),
3. **Centrum Edukacji Artystycznej Filharmonia Gorzowska** (spotkanie z dyrektorem instytucji dr Joanną Pisarewicz, 10.09.2021),
4. **Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gorzowie Wielkopolskim** (spotkanie z zastępczynią dyrektora instytucji Marzeną Wysocką, 10.09.2021),
5. **Teatr im. Juliusza Osterwy w Gorzowie Wielkopolskim** (spotkanie z dyrektorem instytucji Janem Tomaszewiczem, 24.09.2021),
6. **Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta w Gorzowie Wielkopolskim** (spotkanie z dyrektorem instytucji dr Ewą Pawlak, 6.10.2021),



7. **Miejski Ośrodek Sztuki** (spotkanie z dyrektorem instytucji Gustawem Nawrockim, 6.10.2021).

Spacerы eksploracyjne zostały zrealizowane zgodnie z poniższym harmonogramem:

1. **spacer „instytucjonalny”** (10.09.2021) - podczas którego badacze koncentrowali się na relacjach przestrzennych, lokalizacjach instytucji, analizie ich najbliższego otoczenia oraz jego mieszkańców.
2. **spacer „alternatywny”** (17.09.2021) - na trasie którego znalazły się takie miejsca jak kluby MagnetOffOn, Sejf, MIXcoolTURA, Kawiarnia Letnia, Stary Rynek i Bulwar Wschodni. Podczas spaceru badacze skoncentrowali się na obserwacji młodszych pokoleń mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego.
3. **spacer „młodzieżowy”** (18.09.2021) - podczas którego badacze odwiedzali te miejsca, w których potencjalnie swój wolny czas lubi spędzać młodzież licealna: centra handlowe, bulwar nad Wartą i restauracja McDonald.
4. **spacer „śladami murali”**, (25.09.2021) - *Głowa mężczyzny na czerwonym tle* (ul. Góra Powstańców 4), *Nosorożec Stefania* (ul. Chrobrego 33), *Kasety stilonowskie* (ul. Spichrzowa 3), *Gorzów #stądjestem* (ul. Jagiełły 15), *Mural trójwymiarowy* (ul. Jagiełły 15), *Romane Dyvesa* (ul. Drzymały 32), *Herbert* (ul. Teatralna 38), *Mural Bolesława Kowalskiego* (ul. Stefanii Hejmanowskiej 5). Murale są charakterystycznymi elementami gorzowskiej przestrzeni publicznej, mogą się także stać „spacerową” atrakcją turystyczną miasta.

Główne wnioski z wizyt eksperckich:

- w instytucjach kultury pracuje kompetentna i zaangażowana kadra, a stosunkowo niskie płace stanowią zagrożenie jej odpływu do innych sektorów,
- infrastruktura instytucji kultury wymaga stałych inwestycji (nie tylko starsze obiekty, ale także te nowe, lub niedawno zmodernizowane),



- obecność instytucji kultury w przestrzeni miejskiej jest zaznaczona, ale nie wydaje się być silna, zakorzeniona w lokalnej społeczności,
- w tych instytucjach, gdzie prezentowana jest stała ekspozycja, godziny otwarcia w tygodniu są stosunkowo krótkie, co może utrudniać publiczności wizyty,
- instytucje nie zachęcają przypadkowych przechodniów do wejścia z ulicy, spełniają tylko jedną funkcję, nie dając okazji do przebywania w instytucji poza organizowanymi wydarzeniami (brak takich rozwiązań, jak np. możliwość skorzystania z Wi-Fi w przestrzeni wewnątrz obiektu, kawiarenka, przestrzeń coworkingowa itp.),
- wyzwaniem dla instytucji kultury jest angażowanie i utrzymanie dialogu z odbiorcami, związane z brakiem umiejętności rozpoznawania ich potrzeb (instytucje nie rozumieją braku zaangażowania ze strony odbiorców)
- efekt synergii sektora kultury można zwiększać stymulując dobrze rozwijającą się współpracę między instytucjami kultury,
- należy stawiać także na pozostałe rodzaje współpracy instytucji kultury: z biznesem i organizacjami pozarządowymi,
- wskazane jest także zdywersyfikowanie źródeł przychodów instytucji kultury i wspieranie przedsiębiorczości,
- w mieście funkcjonuje kilka miejsc działających w ramach kultury niezależnej/ alternatywnej/ niszowej, które gromadzą niewielką, ale wierną grupę odbiorców i przyciągają awangardowych twórców nie tylko z Polski, ale i spoza kraju,
- często ich działalność kulturalna połączona jest z działalnością klubową i rozrywkową (miejsce kultury jest tutaj także miejscem rozrywki, miejscem spotkań),
- miejsca tego typu mają duży wpływ na rozwój kultury w miastach (to przez miejsca niszowe, miejsca swobodnej ekspresji twórczej, do głównego obiegu przenikają najnowsze trendy, myśli, kierunki itd.),
- ważna jest stabilność funkcjonowania organizacji kultury niszowej,
- w Gorzowie brakuje przestrzeni, w której młodzież miałaby możliwość nieskrępowanej ekspresji twórczej w bezpiecznych warunkach,
- angażowanie młodzieży powinno być jednym z priorytetowych zadań sektora kultury,



- w gorzowskich muralach tkwi duży potencjał budowy kulturalnej marki miasta,
- murale są istotnym elementem przestrzeni publicznej i utrwalconym w Gorzowie sposobem komunikowania idei i wartości, zarówno tych związanych z przeszłością miasta i jej dziedzictwem, jak i tematami bardziej współczesnymi,
- wskazane jest zadbanie o wysoką jakość artystyczną nowych murali pojawiających się w Gorzowie oraz utrzymanie ich lokalnego charakteru,
- wskazane jest opracowanie gorzowskich *study case*, opracowania czynników sukcesu flagowych projektów w celu ich eksportowania do innych ośrodków miejskich.

“Tajemniczy klient”

Badania jakościowe “ukryty klient” miały na celu sprawdzenie jakości i dostępności usług oferowanych przez podmioty kulturalne na terenie Gorzowa Wielkopolskiego. Badania zostały zrealizowane w 14 lokalizacjach m.in. w instytucjach kultury, miejscach wydarzeń kulturalnych, klubach i miejscach spotkań zgodnie z następującym harmonogramem: [1] Kino 60 krzesel (3.09.2021), [2] Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gorzowie Wielkopolskim (3.09.2021), [3] Teatr im. Juliusza Osterwy w Gorzowie Wielkopolskim (3.09.2021), [4] Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta w Gorzowie Wielkopolskim - Spichlerz (3.09.2021), [5] Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta w Gorzowie Wielkopolskim - Zespół Willowo-Ogrodowy (3.09.2021), [6] Magnetoffon/ Gorzowski Splin Festiwal (10.09.2021), [7] Jazz Club “Pod Filarami” (10.09.2021), [8] Scena na Starym Rynku - Dobry Wieczór Gorzów (11.09.2021), [9] Miejski Ośrodek Sztuki (10.09.2021), [10] SEJF&DYM (17.09.2021), [11] Kino Helios (24.09.2021), [12] Centrum Edukacji Artystycznej Filharmonia Gorzowska (24.09.2021), [13] Galeria Uniwersytetu Trzeciego Wieku (24.09.2021), [14] Klub Towarzyski “Łazienki 6” (24.09.2021),

Na potrzeby badania opracowany został elektroniczny formularz badawczy - kwestionariusz składający się z 32 dwóch pytań/ obserwacji dotyczących m.in. komunikacji z odbiorcami (bezpośredniej i za pośrednictwem Internetu), interakcji z personelem, oznakowania



i dostosowania miejsca do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, założeń instytucji, eksponowaniu związku z miastem i lokalną tożsamością oraz aktywizacji odbiorców.

Wynikiem przeprowadzonych badań były następujące spostrzeżenia:

- instytucje kultury posiadają strony internetowe i wykorzystują je jako główne źródło informacji o bieżącej działalności, korzystają także z mediów społecznościowych (głównie Facebook, YouTube i Instagram),
- mniejsze podmioty rzadko posiadają swoje strony internetowe (np. SEJF&DYM), a ich głównym kanałem komunikacji są profile na Facebooku,
- ze wszystkich przebadanych instytucji tylko dwie na swoich stronach opublikowały misję, wizję lub manifest programowy (WiMBP oraz CEA Filharmonia Gorzowska),
- strony internetowe organizacji (lub profile na Facebooku jeśli organizacja nie posiada strony internetowej) zostały ocenione jako średnio atrakcyjne i zachęcające do odwiedzin (średnia: 3,29/ 5),
- publikowane w Internecie komunikaty zostały jednak ocenione jako sformułowane w sposób łatwy do zrozumienia (średnia: 4,21/ 5), są jednak średnio atrakcyjne i niezbyt zachęcające do odwiedzin (średnia: 3,71/ 5),
- wszystkie instytucje kultury na swoich stronach umieściły linki do BiP oraz strony um.gorzow.pl co jest najczęstszą formą podkreślenia łączności z miastem,
- co ciekawe nie wszystkie instytucje eksponują godło miasta wraz z napisem Gorzów Wielkopolski,
- strony internetowe wymagają działań związanych z poprawą dostępności (rozmiar czcionki, kolor czcionki, kolor tła itd.),
- budynki wizytowanych miejsc kultury są średnio przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową - najlepiej w tym zakresie radzą sobie instytucje działające w nowych lub niedawno zmodernizowanych budynkach; wśród udogodnień wskazać można np. windy, rampy, pochylnie oraz toalety dostosowane do potrzeb osób poruszających się na wózkach; wśród utrudnień wskazać można schody (brak windy, rampy), wąskie korytarze, progi; ocena: 2,68/ 5,



- instytucje kultury w skali całego miasta teoretycznie realizują działania dla szerokiego grona odbiorców, jednak w praktyce poszczególne instytucje i miejsca kultury działają w węższym zakresie (np. działania dla najmłodszych lub innej sprofilowanej grupy odbiorców),
- informacje o działalności formułowane są najczęściej jako opisy projektów, rzadziej prezentowane są w postaci harmonogramów, programów, aktualności,
- przebadane miejsca kultury raczej nie umożliwiają odbiorcom wpływu na kształt oferty kulturalnej (średnia: 2,64/ 5) lub informacje o działaniach tego typu są trudne do odnalezienia,
- wysoko oceniani są pracownicy przebadanych miejsc kultury - są uprzejmi i pomocni (średnia: 4,42/ 5) oraz sprawiają, że odwiedzający czują się miłymi i oczekiwanymi gośćmi instytucji (średnia: 4,33/ 5).

Główne wnioski i rekomendacje:

- komunikacja internetowa gorzowskich instytucji i organizacji kultury wymaga uporządkowania zarówno w zakresie podstawowym (godziny otwarcia, dane kontaktowe), jak i sposobu/ formy komunikacji (dopasowanie do grup odbiorców),
- niezbędne są inwestycje związane z dostosowaniem siedzib organizacji kultury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (rampy, windy podjazdy jako standard, dodatkowo w zależności od potrzeb i rodzaju działalności: audioprzewodniki, pętla indukcyjna, płytki/ tabliczki/ mapy/ pomoce dydaktyczne wykonane metodą tyflograficzną),
- do podkreślenia związku instytucji kultury z miastem nie wystarczy sama ekspozycja godła miasta,
- na stronach instytucji brakuje treści, które umożliwiłyby poznanie misji oraz wizji instytucji i/lub manifestów programowych, które umożliwiłyby odbiorcom zrozumienie podstawowego zakresu działalności danej instytucji i odpowiedzi na pytanie "Czy oferta tej instytucji jest dla mnie?",



- warto zadbać o szkolenia kadr kultury, w szczególności tzw. pracowników pierwszego kontaktu, w celu utrzymania wysokiej jakości obsługi i podtrzymywania motywacji pracowników oraz poszerzenia ich kompetencji,
- deklaracje dostępności powinny zostać opublikowane na stronach internetowych wszystkich instytucji kultury,
- niewielka jest liczba działań podkreślających i budujących społeczny wymiar instytucji kultury (np. spotkań, rozmów, warsztatów ze społecznością lokalną, działań angażujących uczestników),
- brakuje działań, które zachęcają odbiorców do współtworzenia krajobrazu kulturalnego miasta.



ANALIZA SWOT KULTURY GORZOWA WIELKOPOLSKIEGO W 2021 ROKU

MOCNE STRONY kultury w Gorzowie Wielkopolskim	SŁABE STRONY kultury w Gorzowie Wielkopolskim
• kreatywność i zaangażowanie przedstawicieli środowiska kultury ambicja i chęć do działania, • duży potencjał środowiska kultury (infrastruktura i ludzie), poczucie misji, • wielkość i lokalizacja miasta (teren blisko granicy), • miasto jest tygłem kulturowym, ma bogatą przeszłość, jest otwarte na nowych przybyszów, • różnorodność kultur i tradycji, • silne instytucje kultury obejmujące większość obszarów działalności kulturalnej, • zaangażowana kadra instytucji kultury, • współpraca instytucji kultury, • niektóre obiekty powstałe w ramach infrastruktury instytucji kultury, • różnorodna i dostępna oferta kulturalna, • bogata oferta kulturalno-edukacyjna dla różnych grup wiekowych, • Hasiór, Rodakowski, Arsenał - zbiory Muzeum Lubuskiego i MOS-u,	• wielkość miasta - pułapka średniego rozwoju, • brak napływu świeżych pomysłów, znajomości trendów, mimo położenia między Berlinem a Warszawą, • niedookreślona tożsamość kulturowa, • trudny dojazd do miasta dla ludzi mieszkających w okolicy, • sektor kultury słabo dostosowuje się do dynamicznych zmian, • instytucje kultury wolno reagują na zmiany, • brak wsparcia i zaangażowania władz miasta, obojętność i nieobecność na wydarzeniach kulturalnych, • brak dalekosiężnej wizji kultury w mieście, • niejasności i brak zrozumienia zasad towarzyszących przyznawaniu grantów, • niedostateczne wsparcie wydziału promocji Urzędu Miasta dla wydarzeń, które są organizowane przez inne podmioty niż podmioty miejskie, • słabe lobby w biznesie i samorządzie, • brak pomocy w pozyskiwaniu środków z zewnątrz (wojewódzkich, ministerialnych, unijnych),



- atrakcyjne formaty kulturalne: Nocny Szlak Kulturalny, “Dobry Wieczór Gorzów”
- potencjał organizacji pozarządowych, kilka silnych i zaangażowanych organizacji pozarządowych,
- kultura niszowa, rozpoznawalna w skali kraju,
- artyści i animatorzy,
- silne i rozpoznawalne wydarzenia kulturalne (też w kraju i poza jego granicami),
- obecność mocnej reprezentacji twórców i artystów w ogólnopolskim obiegu kultury.

- niewystarczające finansowanie kultury,
- słabe zarobki - rotacja pracowników kultury, odpływ kadry do innych sektorów,
- odpływ młodzieży z miasta, migracja młodych talentów,
- słabo rozwinięte środowisko akademickie,
- brak możliwości kontynuowania edukacji artystycznej na poziomie wyższym,
- podzielone środowisko kultury, funkcjonowanie “w bańkach”, a nie we wspólnocie,
- brak zaangażowanych, aktywnych społeczności wokół instytucji kultury,
- krótki czas trwania kadencji osób zarządzających instytucjami kultury utrudnia długoterminową realizację wizji działania,
- wielokadencyjność i brak wymiany pokoleniowej kadr kultury (instytucje kultury pod tym samym zarządem po kilkadziesiąt lat; menedżerowie nie kształcą swoich następców),
- pogarszający się stan infrastruktury kultury,
- infrastruktura kultury nie jest wystarczająco wykorzystywana,
- brak możliwości bezpłatnego korzystania z infrastruktury instytucji przez grupy i zespoły amatorskie,
- słaba współpraca między instytucjami i organizacjami, brak koordynacji działań międzysektorowych,
- niewykorzystany na szerszą skalę potencjał NGO, słabe i niesamodzielne organizacje pozarządowe,



- brak skutecznej informacji dla mieszkańców: niewykorzystanie potencjału informacyjnego, brak informacyjnej współpracy między instytucjami, zbyt duża ilość źródeł, niespójność, brak jednego źródła,
- niewiedza mieszkańców skąd czerpać informacje o wydarzeniach,
- brak punktu informacyjnego,
- mało angażujące się media, brak aktualnych informacji, zapowiedzi dotyczących działań kulturalnych (raczej relacje *post factum*),
- instytucje niedostatecznie zabiegają o swoich widzów,
- słaba komunikacja z odbiorcami,
- niska frekwencja,
- mały popyt na kulturę,
- brak rozpoznawalności marek kulturalnych,
- specyfika populacji: "miasto robotnicze",
- brak nawyku aktywnego uczestnictwa w kulturze,
- brak przestrzeni wystawienniczej.



SZANSE ROZWOJU kultury w Gorzowie Wielkopolskim

- położenie miasta, blisko granicy, w centrum Europy,
- współpraca transgraniczna,
- wizyty studyjne w innych ośrodkach i import skutecznych rozwiązań, które mogą być z sukcesami zaimplementowane w Gorzowie,
- możliwość korzystania z funduszy UE, wykorzystanie położenia przygranicznego,
- istnienie wielu środowisk/ różnorodnego środowiska, które wypowiada się w różnych formach artystycznych,
- postawienie na edukację i wspieranie przez miasto uzdolnionych i aktywnych mieszkańców,
- samoorganizacja - wymiana wiedzy i doświadczeń, grupy wsparcia, grupy lobbingowe - porozumienie pomiędzy twórcami, artystami, animatorami, zespołami niezależnymi od instytucji i władz,
- współpraca w mniejszych społecznościach lokalnych, dzielnicach, ośrodkach,
- wzmocnienie współpracy pomiędzy podmiotami kultury i przedstawicielami samorządu,
- rozwój współpracy między różnymi podmiotami, w tym współpraca sektora kultury z sektorem biznesu,
- zadbanie o kontynuację współpracy instytucji kultury,

ZAGROŻENIA ROZWOJU kultury w Gorzowie Wielkopolskim

- odpływ młodzieży oraz ambitnych i twórczych ludzi do innych ośrodków,
- starzenie się społeczeństwa,
- brak pomysłu na pozyskanie nowych mieszkańców, luka pokoleniowa,
- emigracja zarobkowa,
- słaba współpraca (instytucje, władze, trzeci sektor, biznes itd.),
- niepełny obraz "Zjednoczonych Sił Kultury" - bez NGO, działań oddolnych, to nie jest całe środowisko,
- dezintegracja i podziały - konkurencja między podmiotami,
- upolitycznienie sektora kultury (np. decyzji o dofinansowaniu działań),
- brak zainteresowania oraz uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych przez urzędników - brak orientacji w sprawach związanych z kulturą,
- brak zainteresowania rozwojem lub podtrzymaniem obecnych struktur kultury przez władze miasta,
- niekorzystnie dla kultury rozłożone akcenty w polityce miasta (np. sport ważniejszy niż kultura),
- niewystarczająca promocja kultury ze strony miasta,
- brak identyfikacji mieszkańców z miastem,



- współpraca między instytucjami kultury i NGO, otwartość instytucji kultury na współpracę,
- wspólne kulturalne konferencje prasowe: informacyjne i repertuarowe,
- dialog i współpraca z ośrodkami z innych miast (zwłaszcza na linii Gorzów Wielkopolski - Zielona Góra),
- współpraca na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- kontynuacja wizji instytucji kultury (przekazywanie pałeczki, odpowiedzialności),
- poprawa infrastruktury kultury oraz jej rozwój zaplanowany i oparty na realnych potrzebach,
- powstawanie miejsc niezależnych, klubów wymiany myśli, miejsc spotkań,
- wspieranie/ zaangażowanie inicjatyw oddolnych w rozwój kultury,
- wsparcie dla kultury niszowej umożliwiające dalsze prężne działania lokalnemu środowisku artystycznemu,
- rozwój szkolnictwa wyższego, rozwój środowiska akademickiego,
- rozwój kształcenia artystycznego,
- edukacja kulturalna,
- otwarcie na młodzież (oddanie im głosu, otwarcie na ich pomysły, aktywizacja),
- pozytywne spojrzenie na kulturę przez włodarzy, wsparcie władz miasta,
- stabilizacja finansowa III sektora (np. granty kilkuletnie),

- prymat wskaźników ilościowych (prymat ilości wydarzeń/ działań nad ich jakością, brak docenienia potencjału zmiany społecznej),
- niekorzystne uwarunkowania polityczne - na poziomie miasta, regionu, kraju,
- niewystarczające inwestycje w kulturę, niewystarczające dotacje,
- brak pieniędzy, cięcia budżetowe,
- zmniejszające się finansowanie przy rosnących kosztach prowadzenia działalności,
- ograniczona realizacja zadań (niedofinansowanie kultury),
- niepewność finansowa (brak stabilnej perspektywy funkcjonowania),
- odpływ kadr kultury (niskie zarobki wynikające z niedofinansowania),
- brak wsparcia i poparcia dla projektów oddolnych,
- niskie zarobki mieszkańców,
- słaba komunikacja i infrastruktura (trudno dojechać do Gorzowa środkami transportu publicznego),
- bariery komunikacyjno-informacyjne,
- brak środowiska akademickiego,
- kryzys edukacji artystycznej i kulturalnej,
- konsumpcyjny model spędzania wolnego czasu, komercjalizacja kultury i sfery publicznej,
- dominacja kultury masowej,



- cykliczność wydarzeń (brak konieczności działania od projektu do projektu),
- jasne zasady wyboru dofinansowanych projektów,
- zagwarantowanie stabilności finansowej instytucji,
- wykorzystanie potencjału napływowej ludności, włączanie ludności napływowej w tworzenie kultury, wielokulturowość i różnorodność,
- wzmocnienie tożsamości lokalnej,
- dualizm tożsamościowy powiązany z historią,
- stworzenie dobrych warunków do życia w mieście, żeby młodzi, wykształceni ludzie zostali w Gorzowie,
- rozbudowanie oferty dla młodzieży/ ludzi studiujących w Gorzowie,
- aktywizacja pomijanych grup społecznych i wiekowych,
- rewitalizacja społeczna,
- wykorzystanie potencjału rzeki Warty,
- przemiany urbanistyczne miasta,
- rozwój gospodarczy miasta,
- nowe miejsca pracy - rozwój kultury zachętą do inwestowania,
- dobra infrastruktura w przyszłości
- przyciąganie ludzi z ościennych powiatów - Gorzów jako centrum kulturalne,
- kulturalne spacery po mieście z przewodnikiem jako atrakcja dla mieszkańców i turystów,

- zjawiska, sytuacje, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć: migracje, zmiany klimatu, pandemia,
- przyszłe kryzysy (np. demograficzne, epidemiczne, gospodarcze itd.).



- stworzenie wydarzenia na skalę całego regionu (marka przyciągająca odbiorców z całego regionu),
- obiekty historyczne (np. zabytkowe wille) jako czynnik przyciągający ludzi do Gorzowa,
- utworzenie Punktu Informacji Turystycznej i Kulturalnej,
- rozwój mediów lokalnych,
- powstanie strony internetowej, na której będą informacje o wszystkich wydarzeniach.

Przeprowadzenie analizy SWOT pozwoliło zdiagnozować obecny stan kultury w mieście, rozpoznać najważniejsze zasoby oraz trudności, z którymi mierzy się przede wszystkim środowisko kultury. Umożliwiło również spojrzenie w przyszłość i uwidocznili szanse, których wykorzystanie przyczyni się do rozwoju kultury w Gorzowie Wielkopolskim oraz zagrożenia, które warto wziąć pod uwagę, by im przeciwdziałać. Co ciekawe - w obecnej sytuacji przedstawiciele środowiska kultury widzą w mieście więcej słabych niż mocnych stron - dysproporcja jest znacząca. Uwidocznili się problemy, z którymi trzeba sobie poradzić, by móc działać w nowoczesny i skuteczny sposób. Ale już skierowanie spojrzenia w przyszłość napawa optymizmem - szans jest dużo więcej niż zagrożeń.



ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE

Wartości kluczowe dla gorzowskiego sektora kultury

W wyniku przeprowadzonych analiz i badań za najważniejsze wartości dla kultury w Gorzowie Wielkopolskim w latach 2022-2030 uznano:



Cel główny, obszary, kierunki rozwoju i działania

W ślad za wyznaczonymi wartościami określono cel główny, obszary strategiczne, kierunki rozwoju, działania i wskaźniki.

CEL GŁÓWNY:

- **Kultura wspiera rozwój miasta i mieszkańców.**

OBSZARY STRATEGICZNE:

- OBSZAR 1: Konsolidacja i współdziałanie środowiska kultury,
- OBSZAR 2: Rozwój środowiska kultury,
- OBSZAR 3: Aktywne uczestnictwo,
- OBSZAR 4: Jakość życia,
- OBSZAR 5: Stabilizacja finansowa i wsparcie samorządu,
- OBSZAR 6: Budowanie marki miasta przez kulturę.





OBSZAR 1: Konsolidacja i współdziałanie środowiska kultury

#współpraca #współtworzenie #aktywność #różnorodność #lokalność

Obszar związany z konsolidacją i współdziałaniem środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim został wyznaczony na podstawie dotychczasowych doświadczeń i pozytywnych rezultatów wynikających ze współpracy. W stosunkowo niewielkim mieście jak Gorzów Wielkopolski dla różnych podmiotów zajmujących się kulturą podstawową ścieżką działania powinna być współpraca a nie konkurencja. Współdziałanie pozwala połączyć siły, wymieniać się doświadczeniami, wspierać się w opracowywaniu skutecznych rozwiązań i lepiej poznać lokalną publiczność. Pozwala też uzupełniać się i współtworzyć bogatą ofertę kulturalną, w której każdy z mieszkańców może znaleźć interesujące wydarzenia. W obliczu nadchodzących przemian społecznych i ekonomicznych niezwykle ważne jest realne zjednoczenie sił kultury w mieście, wspólne podejmowanie refleksji nad rzeczywistością i proponowanie adekwatnych działań.

KIERUNKI ROZWOJU

- kontynuacja i poszerzenie zakresu współpracy instytucji kultury w Gorzowie Wielkopolskim,
- inicjowanie i poszerzanie współpracy instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami zajmującymi się działalnością kulturalną,
- współpraca przedstawicieli gorzowskiego środowiska kultury z instytucjami, organizacjami i innymi podmiotami zajmującymi się kulturą w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem Zielonej Góry,
- współpraca ogólnopolska i międzynarodowa, ze szczególnym uwzględnieniem terenów przygranicznych,



- integracja środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim,
- współpraca z placówkami oświatowymi o profilu artystycznym,
- uspołnienie działań środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim - współpraca a nie konkurencja.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 1.1 Kontynuacja i inicjowanie nowych działań mających na celu rozwijanie współpracy instytucji kultury	• liczba projektów i działań zrealizowanych we współpracy instytucji kultury	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury
DZIAŁANIE 1.2 Opracowanie zasad współpracy instytucji kultury z innymi podmiotami (organizacje pozarządowe, artyści, animatorzy, twórcy niezależni, przedsiębiorcy)	• opublikowanie zasad współpracy na stronach instytucji kultury w Gorzowie Wielkopolskim	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • przedsiębiorcy
DZIAŁANIE 1.3 Realizacja projektów i działań we współpracy różnych podmiotów ze środowiska kultury	• liczba projektów i działań zrealizowanych we współpracy różnych podmiotów w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy



(instytucji, organizacji, twórców niezależnych, animatorów itp.)		
DZIAŁANIE 1.4 Realizacja projektów mających na celu sieciowanie i integrację środowiska kultury (np. cykliczne spotkania networkingowe, spotkania służące wymianie wiedzy i doświadczeń, sieć wzajemnego wsparcia)	• liczba działań mających na celu sieciowanie i integrację przedstawicieli środowiska kultury w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 1.5 Organizacja cyklicznych spotkań dyrektorów instytucji kultury z przedstawicielami samorządu, mających na celu uspołnienie działań i wzmocnienie współpracy instytucji	• liczba spotkań dyrektorów instytucji kultury z przedstawicielami samorządu w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury
DZIAŁANIE 1.6 Powstanie sprawnie działającego narzędzia, służącego do planowania i koordynacji działań kulturalnych w mieście - wspólny kalendarz, pozwalający na bieżąco obserwować plany innych instytucji i organizacji oraz planować działania w sposób wzmacniający współpracę, a nie konkurencję	• narzędzie do planowania i koordynacji działań kulturalnych w Gorzowie Wielkopolskim • liczba informacji publikowanych przez poszczególne podmioty w narzędziu do planowania i koordynacji działań kulturalnych w Gorzowie Wielkopolskim	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy



DZIAŁANIE 1.7 Konsolidacja środowiska organizacji pozarządowych i utworzenie Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury (wzorem innych miast w Polsce)	• powołanie na wniosek organizacji pozarządowych Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury • liczba posiedzeń KDO ds. Kultury w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • organizacje pozarządowe
DZIAŁANIE 1.8 Opracowanie form reagowania i wsparcia przedstawicieli środowiska kultury na wypadek kryzysu	• opracowane i przyjęte formy reagowania i wsparcia	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy



OBSZAR 2: Rozwój środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim

#rozwój #świadomość #aktywność #lokalność #współpraca

Obszar związany z rozwojem i nabywaniem nowych kompetencji przez przedstawicieli środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim będzie w najbliższych latach decydował o tym, czy oferta kulturalna w mieście będzie atrakcyjna dla mieszkanki i mieszkańców. W obliczu szybko zmieniającej się rzeczywistości środowisko kultury musi być na bieżąco z trendami, nowymi technologiami i sposobami komunikowania się, orientować się w zjawiskach, mających wpływ na życie uczestników kultury. Kultura potrzebuje poddawać w wątpliwość dotychczas funkcjonujące rozwiązania i szukać nowych sposobów na budowanie porozumienia z odbiorcami. Ludzie kultury powinni orientować się w tym, co dotyczy życia ich potencjalnych odbiorców – znać ich potrzeby, rozumieć ich wątpliwości, wiedzieć, co jest dla nich naprawdę ważne. Zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju warto dążyć do ograniczenia nadprodukcji kultury i skupić się na tworzeniu wydarzeń wysokiej jakości, dających twórcom i uczestnikom poczucie sensu. Ważnym elementem rozwoju środowiska kultury jest też nawiązywanie partnerstw i relacji z innymi środowiskami, co pozwala na wymianę wiedzy, doświadczeń i inspiracji oraz współdziałanie na rzecz lokalnej społeczności.

KIERUNKI ROZWOJU

- poszerzanie i nabywanie nowych kompetencji przez przedstawicieli środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim,
- nabywanie i aktualizowanie wiedzy dotyczącej produkcji, organizacji i promocji kultury/ wydarzeń kulturalnych, zgodnie z najnowszymi trendami w Polsce i na świecie,
- czerpanie inspiracji do realizacji działań kulturalnych z wielu źródeł i dziedzin, przeciwdziałanie syndromowi „banierek kulturalnych”,



- rozpoznanie potrzeb uczestników kultury w Gorzowie Wielkopolskim,
- modernizacja infrastruktury, z której korzysta środowisko kultury oraz powstanie nowych miejsc dla kultury i artystów w mieście, w tym na osiedlach peryferyjnych,
- wydobycie potencjału kultury niszowej, alternatywnej, niezależnych artystów,
- nawiązywanie obustronnie korzystnych partnerstw środowiska kultury z przedstawicielami biznesu, podmiotami edukacyjnymi i innymi branżami.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 2.1 Opracowanie misji, wizji i zestawu wartości przez każdą z instytucji kultury w Gorzowie Wielkopolskim, budowanie jasnej i czytelnej tożsamości instytucji kultury w przestrzeni miasta, programowanie oferty w nawiązaniu do realizacji misji i wartości	• opublikowanie misji, wizji i wartości na stronach instytucji kultury • liczba działań bezpośrednio nawiązujących do przyjętych założeń	• instytucje kultury
DZIAŁANIE 2.1 Udział kadr kultury w programach szkoleniowych (proponowany zakres tematyczny: misja, wizja i wartości w instytucji/organizacji, zarządzanie zmianą,	• liczba szkoleń, warsztatów i innych działań rozwojowych dla kadr kultury	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy



kształcenie umiejętności leaderskich, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna instytucji/organizacji, marketing i promocja, budowanie oferty i sprzedaż, rozwój publiczności, realizacja projektów, zarządzanie czasem, zarządzanie zespołem, prawo w instytucji kultury, pozyskiwanie funduszy dla instytucji/organizacji, programy grantowe, edukacja kulturalna, dobrostan pracowników instytucji kultury, trendy w kulturze)

DZIAŁANIE 2.3

Opracowanie i realizacja wizyt studyjnych dla przedstawicieli środowiska kultury w Gorzowie Wielkopolskim, mających na celu obserwację dobrych praktyk ogólnopolskich i międzynarodowych oraz przygotowywanie gruntu do eksportowania rozwiązań sprawdzonych w Gorzowie Wielkopolskim do innych miast (proponowana częstotliwość wizyt studyjnych: dwa razy w roku lub raz na kwartał)

- liczba zrealizowanych wizyt studyjnych w ciągu roku

- Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
- instytucje kultury
- organizacje pozarządowe
- twórcy niezależni i animatorzy



DZIAŁANIE 2.4 Utworzenie programu wsparcia lub inkubatora dla nowopowstających organizacji pozarządowych, w tym zajmujących się kulturą (np. wsparcie w założeniu organizacji, wsparcie prawne, szkolenia dotyczące pozyskiwania środków i konkursów grantowych)	• przyjęcie odpowiedniego dokumentu • inkubator dla organizacji pozarządowych, m.in. zajmujących się kulturą	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 2.5 Przeprowadzenie badań publiczności gorzowskich instytucji kultury oraz badań dotyczących uczestników wydarzeń kulturalnych i potrzeb mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego	• badania publiczności gorzowskich instytucji kultury (co najmniej raz na 5 lat) • badania dotyczące uczestników wydarzeń kulturalnych i potrzeb mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego (co najmniej raz na 10 lat, najlepiej na początku realizacji strategii)	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury
DZIAŁANIE 2.6 Opracowanie ofert współpracy instytucji kultury i organizacji pozarządowych	• liczba ofert i działań przeprowadzonych we współpracy ze środowiskiem biznesu w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury



ze środowiskiem biznesu		• organizacje pozarządowe
DZIAŁANIE 2.7 Rozpoznanie potrzeb w zakresie modernizacji siedzib instytucji kultury ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań proekologicznych oraz dostosowanie ich do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i seniorów (np. windy, pętle indukcyjne, wykorzystanie nowych technologii)	• lista obiektów instytucji kultury wymagających modernizacji • lista prac priorytetowych do wykonania w celu poprawy infrastruktury kultury • liczba podjętych działań i inwestycji w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury
DZIAŁANIE 2.8 Opracowanie i wdrożenie profesjonalnej i nowoczesnej identyfikacji wizualnej gorzowskich instytucji kultury, a także organizacji pozarządowych	• liczba opracowanych i wdrożonych identyfikacji wizualnych	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe
DZIAŁANIE 2.9 Profesjonalizacja kanałów komunikacyjnych instytucji kultury i organizacji, zgodnie z nowymi trendami w komunikacji; nowe technologie dla kultury	• liczba kanałów komunikacyjnych instytucji kultury i organizacji	• Samorząd miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe



DZIAŁANIE 2.10

Powstanie think-tanku dla gorzowskiej kultury, na bieżąco analizującego sytuację w mieście, prowadzącego badania i proponującego innowacyjne rozwiązania.

- powstanie think-tanku
- liczba dokumentów i raportów stworzonych przez badaczy think-tanku

- Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
- instytucje kultury
- organizacje pozarządowe
- uczelnie wyższe lub niezależny think-tank



OBSZAR 3: Aktywne uczestnictwo

#aktywność #współtworzenie #inkluzywność #rozwój #świadomość

Obszar aktywnego uczestnictwa pozwala zaplanować kierunki rozwoju i działania, które aktywizują mieszkańców do korzystania z oferty kulturalnej i współtworzenia kultury w mieście. Pozwala to przeciwdziałać takim zjawiskom, jak odpływ publiczności czy bierność odbiorców. W kontekście aktywnego uczestnictwa przemyślenia i redefinicji wymaga samo pojęcie kultury. Warto ją pojmować nie tylko jako produkcję i prezentację wydarzeń artystycznych, lecz również jako przestrzeń współdziałania i współtworzenia. Dla wielu instytucji i organizacji przesunięcie to może okazać się wyzwaniem, jednak zdecydowanie warto je podjąć. Współcześni uczestnicy kultury żyją zanurzeni w rzeczywistości, w której wszystkiego jest bardzo dużo - codziennie podejmują decyzje i wybory, które w pierwszej kolejności usuwają z ich życia te produkty i usługi, z którymi nie czują żadnej więzi lub które nie są im niezbędnie potrzebne do życia. Dlatego budując ofertę kulturalną w mieście warto postawić na autentyczny dialog, wspierać rozwój kompetencji uczestników, nie tylko tych związanych z odbiorem wydarzeń kulturalnych, zrobić przestrzeń dla współdziałania i interakcji, która skutkuje powstaniem silnych i długofalowych relacji z uczestnikami kultury.

KIERUNKI ROZWOJU

- komunikacja kultury oparta na interakcji i obustronnym zaangażowaniu, informowanie o kulturze w przejrzysty, atrakcyjny i nowoczesny sposób, który zachęca do uczestnictwa,
- instytucje kultury otwarte na odbiorców i budujące zaangażowane społeczności,
- rozwój edukacji kulturalnej dla dzieci, młodzieży i dorosłych,



- wspieranie rozwoju talentów dzieci, młodzieży i dorosłych,
- kultura oparta na współpracy i współtworzeniu - bierni odbiorcy stają się aktywnymi uczestnikami,
- rozwój środowiska organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą - aktywizacja i samoorganizacja mieszkańców.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 3.1 Opracowanie i wdrożenie przy współudziale przedstawicieli środowiska kultury programu edukacji kulturalnej dla mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego	• przyjęcie programu • liczba działań z zakresu edukacji kulturalnej w ciągu roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 3.2 Wprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania instytucji kultury i otwarcie ich dla publiczności poza czasem organizowania wydarzeń (np. otwarcie kawiarni lub urządzenie foyer jako przestrzeni, w której ludzie mogą spędzać czas w trakcie dnia, organizowanie spotkań z ludźmi pracującymi w instytucjach, stworzenie narzędzi, które pozwalają	• liczba rozwiązań wprowadzonych w instytucjach kultury w skali roku	• instytucje kultury



uczestnikom dać informacje zwrotne instytucji, dbałość o społeczny charakter instytucji)		
DZIAŁANIE 3.3 Opracowanie i wdrożenie we współpracy z publicznością projektów, opartych na misji i wizji poszczególnych instytucji, budujących społeczność wokół tych instytucji i bliskich im wartości; budowanie określonej i zrozumiałej dla uczestników tożsamości poszczególnych instytucji	• liczba opracowanych i wdrożonych projektów	• instytucje kultury
DZIAŁANIE 3.4 Tworzenie oferty kulturalnej, dostosowanej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, umożliwiającej aktywne uczestnictwo w kulturze tym osobom	• liczba działań i wydarzeń dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 3.5 Organizowanie działań inicjujących i podtrzymujących dialog instytucji kultury z uczestnikami wydarzeń (np. działania przedstawiające nową ofertę i jej wartość dla lokalnej społeczności, działania dotyczące	• liczba działań powstałych dzięki dialogowi z uczestnikami w skali roku	• instytucje kultury



potrzeb i zbierania informacji zwrotnych od uczestników, współtworzenie linii programowych instytucji przez uczestników kultury)		
DZIAŁANIE 3.6 Organizowanie działań opartych na zaangażowaniu twórczym uczestników (spektakle, koncerty, wystawy itp.)	• liczba działań opartych na zaangażowaniu twórczym w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 3.7 Opracowanie i wdrożenie komunikacji kultury opartej na interakcji, zaangażowaniu odbiorców, współtworzeniu (np. działania typu <i>take over</i> , wyzwania, zbieranie wspomnień, głosowania, wybory)	• liczba komunikatów, mających na celu zaangażowanie odbiorców w skali miesiąca na profilach związanych z miastem, profilach instytucji kultury i organizacji	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 3.8 Utworzenie programu wsparcia osób utalentowanych	• liczba działań w ramach programu • liczba osób otrzymujących wsparcie w ciągu roku • kwota środków przeznaczonych na wsparcie w ramach programu	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego



OBSZAR 4: Jakość życia

#rozwój #inkluzywność #różnorodność #lokalność #stabilność

Obszar dotyczący jakości życia związany jest z zaproponowaną redefinicją pojęcia kultury, która w najbliższych latach może stać się narzędziem rozwoju miasta i mieszkańców. Ten obszar pokazuje zatarcie kategorii takich jak kultura “niska” i “wysoka”. Z jednej strony docenia udział w budujących wspólnotę wydarzeniach, pokazuje kulturę jako atrakcyjny sposób spędzania wolnego czasu. Z drugiej strony pokazuje, że rolą kultury jest dzisiaj również wspieranie rozwoju społeczności lokalnych, umacnianie więzi, szukanie rozwiązań dla ważnych problemów. W obszarze tym niezwykle istotną rolę odgrywa także refleksja dotycząca rosnącej różnorodności współczesnych społeczeństw i próba przygotowania Gorzowa Wielkopolskiego na zjawiska związane ze zmianami demograficznymi. Kultura rozumiana jest jako nowe “spoiwo” społeczeństwa, przestrzeń kształtowania się więzi międzypokoleniowych, realizowania ważnych wartości i powstawania innowacji, które dają szansę sprostania wyzwaniom przyszłości. W tym obszarze istotne jest również podkreślenie kultury jako jednego z czynników umożliwiających zrównoważony rozwój miasta.

KIERUNKI ROZWOJU

- budowanie i utrwalanie tożsamości mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego opartej na wspólnym uczestniczeniu w kulturze,
- integracja nowo przybyłych mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego dzięki uczestnictwie w kulturze, pielęgnowanie wielokulturowości,
- kultura staje się łącznikiem pokoleń i umożliwia nawiązanie dialogu międzypokoleniowego,



- kultura jako rozrywka i sposób spędzania czasu wolnego, a także jako narzędzie nabywania nowych kompetencji,
- kultura w przestrzeni publicznej stanowi integralną część życia mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego,
- kultura wzmacnia integrację mieszkańców i rozwój społeczny.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 4.1 Realizacja działań instytucji kultury i organizacji, w partnerstwie z podmiotami z najbliższego otoczenia na rzecz lokalnej społeczności - autentyczne sąsiedztwo	• liczba działań zorganizowanych w partnerstwie w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • inne podmioty (np. przedsiębiorcy, placówki oświatowe, grupy wyznaniowe, ośrodki sportowe)
DZIAŁANIE 4.2 Realizacja działań kulturalnych wspierających wymianę wiedzy i doświadczeń między różnymi pokoleniami - przeciwdziałanie izolacji społecznej (np. projekty, które angażują młodzież i seniorów do wspólnej twórczości, projekty, które pozwalają twórczo spędzić czas dorosłym opiekunom i dzieciom, spektakle umożliwiające rozmowę z dziećmi na trudne tematy,	• liczba działań łączących pokolenia w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)



działania wokół ważnych tematów, umożliwiające wzajemne poznanie się i budowanie poczucia wspólnoty w społeczności)		
DZIAŁANIE 4.3 Organizowanie działań i wydarzeń, które poprzez kulturę pozwalają nabywać nową wiedzę i kompetencje, a także budować świadomość społeczną (np. kursy artystyczne dla amatorów, lekcje muzyki dla dorosłych, kursy występów publicznych dla młodzieży i dorosłych, zajęcia plastyczne połączone z wiedzą o sztuce, dyskusje, lekcje historii i demokracji, spotkania i rozmowy dotyczące przyszłości i zmian zachodzących we współczesnym świecie, działania wspierające budowanie dobrostanu i życiowej równowagi, działania kulturalne wspierające budowanie zachowań proekologicznych)	• liczba działań umożliwiających nabywanie nowej wiedzy i kompetencji w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)
DZIAŁANIE 4.4 Organizacja działań integrujących nowo przybyłych mieszkańców we współpracy	• liczba działań w ramach wdrożenia programu	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury



z instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi		• organizacje pozarządowe
DZIAŁANIE 4.5 Organizowanie działań kulturalnych, które wzmacniają więzi międzypokoleniowe i rodzinne (np. wartościowe spędzanie czasu z dziećmi, wydarzenia edukacyjne oparte na interakcjach i wspierające budowanie relacji, towarzyszące wydarzeniom artystycznym)	• liczba działań w skali miesiąca/ roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)
DZIAŁANIE 4.6 Poszerzenie oferty kulturalnej dla seniorów (np. w formie programu łączącego różne instytucje i organizacje) - umożliwienie seniorom uczestnictwa w kulturze w preferencyjnych cenach, organizowanie wokół wydarzeń artystycznych dodatkowych działań przeznaczonych dla seniorów, umożliwiających wzajemne poznanie się i wspólne spędzanie czasu oraz nabywanie nowych kompetencji	• liczba działań dla seniorów w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)
DZIAŁANIE 4.7 Poszerzenie i uatrakcyjnienie oferty	• liczba działań dla młodzieży w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe



kulturalnej dla młodzieży, mającej na celu - zatrzymanie młodych ludzi w Gorzowie Wielkopolskim (np. działania przeznaczone wyłącznie dla młodzieży, pozwalające kreatywnie i twórczo spędzić czas, rozwijać talenty, poznawać innych, podejmować refleksję na ważne dla młodych ludzi tematy).		• twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)
DZIAŁANIE 4.8 Realizacja działań kulturalnych wspierających ideę zrównoważonego rozwoju miasta; promowanie zachowań odpowiedzialnych społecznie przy okazji organizacji wydarzeń kulturalnych	• liczba działań kulturalnych wspierających ideę zrównoważonego rozwoju w skali roku	• instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy • inne podmioty w charakterze partnerów (np. placówki oświatowe, przedsiębiorcy)



OBSZAR 5: Stabilizacja finansowa i wsparcie samorządu

#stabilność #współpraca #współtworzenie #aktywność #lokalność

Obszar związany ze stabilnością finansową i wsparciem samorządu jest jednym z ważnych obszarów, umożliwiających rozwój kultury w Gorzowie Wielkopolskim. Stanowi w pewnym sensie fundament wszelkich działań, ponieważ pozwala zbudować silne instytucje i organizacje, realnie współtworzące krajobraz kulturalno-społeczny miasta. Ludziom tworzącym kulturę daje poczucie bezpieczeństwa, umożliwia długofalowe planowanie działań. Jest też obszarem istotnym ze względów wizerunkowo-tożsamościowych - dla twórców kultury w mieście niezwykle istotne jest realne zainteresowanie kulturą przedstawicieli samorządu, wsparcie nie tylko w zakresie finansowym, ale również udział w wydarzeniach i zaangażowanie w promowanie kultury. W miastach, w których władze angażują się w kulturę, rośnie zainteresowanie nią, pojawia się “moda na kulturę”, obecność na wydarzeniach kulturalnych staje się pożądana i atrakcyjna, powstają partnerstwa kultury z biznesem. Stabilne, długofalowe wsparcie kultury w mieście pozytywnie wpływa na wizerunek miasta i przyczynia się do aktywizacji istniejących i powstania nowych podmiotów.

KIERUNKI ROZWOJU

- umożliwienie instytucjom kultury, organizacjom i innym podmiotom długofalowego planowania i realizacji działań w oparciu o stabilne finansowanie,
- promowanie i wspieranie przedsiębiorczości oraz działań zmierzających do uzyskania dodatkowych środków finansowych przez instytucje i organizacje sektora kultury,



- transparentność zasad dotyczących finansowania kultury w mieście,
- wzrost zaangażowania władz w rozwój sektora kultury w mieście,
- partycypacja przedstawicieli środowiska kultury w opracowywaniu i wdrażaniu rozwiązań dotyczących finansowania kultury w Gorzowie Wielkopolskim.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 5.1 Ustanowienie stałego procentu z budżetu miasta przeznaczonego na kulturę	• wysokość nakładów z budżetu miasta przeznaczonych na kulturę w stosunku do całości budżetu	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
DZIAŁANIE 5.2 Opracowanie z udziałem przedstawicieli sektora kultury, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych, jasnych zasad dotyczących decyzji związanych z finansowaniem kultury, w tym procedur ewaluacyjnych w poszczególnych programach grantowych	• aktualizacja odpowiednich dokumentów	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 5.3 Opracowanie i wdrożenie wieloletnich programów grantowych dla organizacji,	• przyjęcie odpowiednich dokumentów	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego



umożliwiających stabilność realizacji działań cyklicznych i projektów długofalowych		
DZIAŁANIE 5.4 Opracowanie i wdrożenie dotacji wieloletnich dla instytucji kultury, umożliwiających stabilność realizacji działań cyklicznych i projektów długofalowych	• przyjęcie odpowiednich dokumentów	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
DZIAŁANIE 5.5 Opracowanie i wdrożenie projektów infrastrukturalnych, opartych na funkcjonującej i nowej infrastrukturze dla kultury w Gorzowie Wielkopolskim (np. opracowanie zasad udostępniania infrastruktury instytucji kultury organizacjom i podmiotom zajmującym się kulturą, projekt pracowni i miejsc działań dla twórców, artystów i organizacji)	• przyjęcie odpowiednich dokumentów	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 5.6 Inicjowanie, wspieranie i promowanie działań w kierunku nawiązywania relacji podmiotów z sektora kultury z podmiotami z innych sektorów (np. biznes, edukacja)	• liczba działań zorganizowanych we współpracy z podmiotami kultury (np. networking, konferencje, spotkania)	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe



DZIAŁANIE 5.7

Lobbowanie i działanie na rzecz rozwoju kultury w mieście przez przedstawicieli samorządu i przedstawicieli środowiska kultury (np. obecność na wydarzeniach kulturalnych, wspieranie networkingu i budowania relacji przedstawicieli biznesu, budowanie i wspieranie rangi wydarzeń kulturalnych poprzez zaangażowanie, komunikaty i osobisty udział)

- liczba działań na rzecz rozwoju

- Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
- instytucje kultury
- organizacje pozarządowe
- twórcy niezależni i animatorzy

DZIAŁANIE 5.8

Zwiększenie nakładów na wynagrodzenia kadr kultury w celu uniknięcia rotacji pracowników

- procentowy wzrost wynagrodzeń w instytucjach kultury i w projektach grantowych

- Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
- instytucje kultury



OBSZAR 6: Budowanie marki miasta przez kulturę

#lokalność #świadomość #rozwój #aktywność #różnorodność

Obszar budowania marki miasta przez kulturę wspiera rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie zmianom demograficznym, zachęcenie do osiedlania się w mieście, a także do korzystania z oferty kulturalnej przez mieszkańców obszaru funkcjonalnego i turystów. Obszar ten podkreśla współistnienie kultury z innymi dziedzinami życia. Z jednej strony proponuje rozwiązania, które ułatwiają korzystanie z dotychczas istniejącej oferty, co buduje jej rozpoznawalność i wpływa na pozytywny odbiór wizerunku miasta. Z drugiej strony wyznacza kierunki innowacyjnych poszukiwań, które mają szansę zakończyć się opracowaniem i wdrożeniem nowych usług i produktów kulturalnych wyróżniających Gorzów Wielkopolski w skali Polski i Europy.

KIERUNKI ROZWOJU

- uspołnienie i uproszczenie komunikacji dotyczącej kultury w Gorzowie Wielkopolskim,
- wzmocnienie dotychczasowych i budowanie nowych marek kulturalnych wyróżniających Gorzów Wielkopolski,
- wykorzystanie nowych możliwości komunikacyjnych i transportowych, które będą się pojawiać się w regionie i umożliwią korzystanie z gorzowskiej kultury mieszkańcom obszaru funkcjonalnego i sąsiednich województw,
- promowanie wydarzeń, pokazujących współistnienie kultury z innymi dziedzinami (np. ekologią, edukacją, zrównoważonym rozwojem),



- promowanie osób działających w dziedzinie kultury, które osiągnęły sukces,
- rozpoznanie nowych potencjałów kulturalnych Gorzowa Wielkopolskiego i stworzenie oferty unikalnej na skalę polską i międzynarodową.

DZIAŁANIA	WSKAŹNIKI	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY
DZIAŁANIE 6.1 Stworzenie dostępnych, spójnych i atrakcyjnych kanałów komunikacji, dzięki którym uczestnicy kultury będą mogli pozyskiwać jasne informacje na temat oferty kulturalnej w mieście (sugerowane jest stworzenie co najmniej dwóch kanałów komunikacji: jednego w formie wirtualnej i jednego w formie publikacji)	• powstanie kanałów komunikacyjnych • liczba podmiotów zamieszczających informacje	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
DZIAŁANIE 6.2 Opracowanie i wdrożenie regionalnej lub ogólnopolskiej kampanii (skierowanej przede wszystkim do młodych ludzi) przedstawiającej Gorzów Wielkopolski jako dobre miejsce do życia, z ciekawą ofertą kulturalną opartą na potrzebach mieszkańców, rozległymi	• liczba działań w ramach kampanii	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego



terenami zielonymi, położone blisko granicy, będące dobrą przestrzenią dla inwestycji, realizujące cele związane ze zrównoważonym rozwojem i umożliwiające rozwój mieszkańców		
DZIAŁANIE 6.3 Stworzenie nowoczesnego punktu informacji kulturalnej w centrum miasta, łatwo dostępnego i przyjaznego dla mieszkańców i turystów, prezentującego ofertę kulturalną w sposób atrakcyjny i bliski odbiorcom-uczestnikom	• punkt informacji miejskiej w centrum miasta • oferta dla mieszkańców • oferta dla turystów • liczba osób korzystająca z punktu informacji miejskiej w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego
DZIAŁANIE 6.4 Utworzenie tras spacerowych - nowych produktów kulturalnych wyróżniających miasto i wzmacniających poczucie lokalnej tożsamości (np. szlak murali, szlak willi, szlak klubów alternatywnych, szlak nad Wartą)	• liczba tras spacerowych • strona lub podstrona internetowa prezentująca trasy spacerowe • narzędzia do promocji tras spacerowych w social mediach	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe
DZIAŁANIE 6.5 Wprowadzenie Gorzowskiej Karty Kulturalnej, która będzie uprawniać do zniżek w instytucjach kultury, klubach i innych	• powstanie gorzowskiej karty kulturalnej • liczba nabywców gorzowskiej karty kulturalnej w skali roku	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe



miejscach związanych z kulturą (sugerowane są dwa formaty karty: długofalowa oferta dla mieszkańców oraz krótkoterminowa oferta dla turystów)		• twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 6.6 Eksportowanie formatów kulturalnych, które sprawdziły się w Gorzowie Wielkopolskim do innych polskich miast (np. „Dobry Wieczór Gorzów”)	• liczba formatów kulturalnych, zrealizowanych w innych miastach w Polsce i zagranicą na wzór gorzowskich rozwiązań	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 6.7 Opracowanie i realizacja projektów wspierających działalność i promujących ludzi kultury, którzy mają dokonania i osiągnęli sukcesy	• liczba projektów popularyzujących i wspierających znanych ludzi kultury	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy
DZIAŁANIE 6.8 Rozwój i promowanie sprawdzonych i uznanych działań kulturalnych - stworzenie listy priorytetowych przedsięwzięć	• lista priorytetowych przedsięwzięć • liczba priorytetowych działań kulturalnych	• Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego • instytucje kultury • organizacje pozarządowe • twórcy niezależni i animatorzy



DZIAŁANIE 6.9

Opracowanie we współpracy z mieszkańcami i wypromowanie nowych, unikalnych produktów i usług kulturalnych, które mają potencjał przyciągania do miasta biznesu związanego z kulturą

- liczba nowych produktów i usług kulturalnych

- Samorząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego



MONITORING I EWALUACJA

Koordynatorem wdrażania Strategii Kultury Gorzowa Wielkopolskiego 2022-2030 jest Wydział Kultury Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. Zgodnie z jedną z najważniejszych, wyznaczonych wartości (współpraca) za pomyślny przebieg wdrożenia strategii odpowiedzialne są różne podmioty związane z Gorzowem Wielkopolskim: samorząd, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, przedstawiciele inicjatyw nieformalnych, a także uczestnicy kultury w mieście.

Dla pomyślnej realizacji zaproponowanych działań oraz realnego rozwoju miasta korzystne jest wprowadzenie mechanizmów monitorujących przebieg wdrażania strategii oraz prowadzenie kroczącej ewaluacji zainicjowanych procesów.

Wskaźniki przedstawione w poszczególnych obszarach umożliwiają i ułatwiają monitorowanie wdrażania strategii. Większość z nich ma charakter ilościowy, co pozwala stwierdzić na poziomie faktów, czy i w jakiej skali proponowane działania zaistniały w mieście. Ewaluacja natomiast powinna mieć charakter jakościowy - diagnozować i sprawdzać zmiany w środowisku kultury oraz zmiany społeczne wynikające z wprowadzanych rozwiązań. Procesy ewaluacyjne pozwolą na prześledzenie kolejnych etapów rozwoju miasta i mieszkańców. W razie potrzeby, na przykład w odniesieniu do niespodziewanych wydarzeń czy okoliczności, mogą również sugerować aktualizację założeń przyjętych w poszczególnych obszarach.

Sugerowane rozwiązania związane z monitoringiem i ewaluacją:

- Prowadzenie monitoringu w skali roku (od stycznia do grudnia),
- Prowadzenie ewaluacji raz w roku (w pierwszym kwartale roku - za rok ubiegły),
- Analiza zapisów strategii raz na cztery lata i aktualizacja zapisów strategii.

Ewaluacja prowadzona powinna być zgodnie z zasadami dialogu przez przedstawicieli samorządu i środowiska kultury w mieście, przy wsparciu zewnętrznych ekspertów (np. w formie warsztatów ewaluacyjnych). W pierwszym kwartale roku powinny zostać podane do publicznej wiadomości (np. na stronie internetowej Urzędu Miasta) wyniki



monitoringu i ewaluacji za rok ubiegły. Raz na cztery lata wraz z wynikami monitoringu i ewaluacji powinny zostać podane do publicznej wiadomości propozycje aktualizacji strategii.

Strategia z założenia jest dokumentem wyznaczającym cele, punkty odniesienia i propozycje działań. Ze względu na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość ważne jest, aby traktować ją jako dokument będący podstawą nieustannego dialogu ze środowiskiem kultury i jej uczestnikami, w odniesieniu do takich wartości jak współtworzenie, współpraca, aktywność, inkluzywność i świadomość. Mając na względzie zmiany uwarunkowań społecznych, gospodarczych, prawnych czy ekologicznych, warto traktować wdrażanie strategii jako proces wymagający nieustannej uwagi i namysłu, a kolejne aktualizacje jako uzupełnienie dotychczas zrealizowanych działań i usprawnienie wprowadzanych rozwiązań.

PODZIĘKOWANIA

Dziękujemy za zaangażowanie, otwartość, współpracę i aktywność wszystkim osobom, które włączyły się w prace nad strategią: przedstawicielom samorządu, liderom oraz pracownikom instytucji kultury i organizacji pozarządowych, przedstawicielom mediów, biznesu, środowiska akademickiego, uczestnikom, animatorom, twórcom, artystom oraz osobom reprezentującym inicjatywy nieformalne związane z kulturą. Przeprowadzone badania, spotkania i rozmowy pokazały nam, że w ludziach kultury Gorzowa Wielkopolskiego drzemie wielka siła i ogromny potencjał. Mamy nadzieję, że wspólnie wypracowana strategia będzie przydatnym narzędziem jego rozwoju.