

PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI, PIOTR LANDSBERG,  
MARCIN POPRAWSKI, MICHAŁ MĘKARSKI

## **ANALIZA „SWOT” DLA ROZWOJU KULTURY W WOJEWÓDZTWIE WIELKOPOLSKIM**

Analiza SWOT jest narzędziem budowania strategii przedsiębiorstw. Może być też jednak pierwszym krokiem w procesie konceptualizacji a następnie wdrażania wszelkich strategii. Niezbędna była zatem także w pracach nad określeniem strategii rozwoju kultury w Województwie Wielkopolskim. Sama analiza polega na segregacji informacji i dostępnych danych w czterech kategoriach: S (*Strengths*) – mocne strony; W (*Weaknesses*) – słabe strony; O (*Opportunities*) – szanse; T (*Threats*) – zagrożenia. Dzięki tak jasno zarysowanym kategoriom czynników strategicznych można określić diagnozę stanu wielkopolskiej kultury i w konsekwencji nakreślić dalsze kierunki jej rozwoju. Ujęcie rzeczywistości społecznej przy pomocy analizy SWOT stanowi punkt wyjścia do dalszego myślenia strategicznego. Wiedza płynąca z analizy umożliwia zauważenie mocnych i słabych stron wielkopolskiej kultury, co z kolei pomaga wszystkim zainteresowanym konkludować na nowo kulturalne potencjały i deficyty Wielkopolski. Dostrzeżenie oraz nazwanie słabości i zagrożeń w tym zakresie, powinno z kolei stanowić pierwszy krok w kierunku uruchomienia mechanizmów naprawczych. Na podstawie sporządzonej analizy SWOT możliwe jest określenie i wyznaczenie preferowanych kierunków działań rozwojowych i strategicznych.

Poniższa analiza została przeprowadzona w oparciu o badania sektora kultury w wybranych miastach Wielkopolski z 2010 roku, dane statystyczne GUS oraz wcześniejsze raporty z badań, obejmujące swoim zakresem stan wielkopolskiej kultury.

## CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

### MOCNE STRONY

1. Duża liczba instytucji, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw działających w sferze kultury, tworząca potencjał wysokiego poziomu dostępu do usług kultury.
2. Zadowolający poziom istniejącej infrastruktury instytucji kultury.
3. Wysoka aktywność organizacji trzeciego sektora w Poznaniu i niektórych mniejszych ośrodkach miejskich.
4. Wysoki stopień przedsiębiorczości w regionie.
5. Istnienie wyższego szkolnictwa artystycznego w Poznaniu.
6. Zamożność i wysokie nakłady na kulturę niektórych samorządów.
7. Znaczący wzrost środków na kulturę w ostatnich latach, w tym także środków wydatkowanych na realizację projektów organizacji pozarządowych.
8. Młodzi mieszkańcy województwa (maturzyści) dostrzegający istotną rolę i siłę kultury, jej pozytywny wpływ na inne dziedziny życia.
9. Duża liczba amatorskich grup artystycznych: zespołów muzycznych, grup folklorystycznych, grup tanecznych, teatrów.
10. Pozycja Poznania jako centrum kulturalnego z wykreowanymi ogólnopolskimi i znanymi na świecie markami w obszarze kultury.
11. Aspiracje Poznania do bycia metropolią oraz działania środowiska artystycznego na rzecz rozwoju działalności kulturalnej i zwiększenia jego różnorodności.
12. Silna tożsamość regionalna wyrażająca się w poczuciu odrębności i w dużej mierze uświadomionym etosie.
13. Tradycje amatorskiego ruchu muzycznego, czego jednym z przejawów jest duża liczba chórów i orkiestr dętych.
14. Stosunkowo obszerna i usystematyzowana wiedza na temat obszaru kultury wynikająca z przeprowadzonych badań.
15. Istnienie jednej z nielicznych w Polsce jednostek uniwersyteckich zajmujących się stricte badaniem obszaru polityki kulturalnej (Regionalne Obserwatorium Kultury UAM).
16. Istnienie szlaków turystyczno-kulturowych powiązanych z bogactwem krajobrazu i przyrody (szlak piastowski, kościoły drewniane, szlak cysterski, pałace i dworki).
17. Istnienie aktywnych ośrodków kulturalnych na obrzeżach Wielkopolski (m.in. Kalisz, Turek, Kępno, Czarnków, Wągrowiec, Wolsztyn).
18. Obecność dużej liczby teatrów niezależnych, kształtująca jedną z ważniejszych cech kultury stolicy regionu.

19. Stosunkowo wysoki udział sektora prywatnego w kształtowaniu wydarzeń kulturalnych (przestrzenie Starego Browaru, Aula Artis WSHNiD, Stara Drukarnia, szereg agencji impresaryjnych, producenckich i in.).

20. Zmiana w pojmowaniu roli kultury w życiu społecznym m.in. w związku ze staraniami Miasta Poznania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016, spotkaniami i dyskusjami, które w tym zakresie miały miejsce, i uaktywnienie się dzięki temu środowisk niezależnych.

21. Potencjał rozwojowy związany z osobowością i talentem ludzi kierujących dużą częścią instytucji kultury.

22. Wielokulturowość i różnorodność (krajobrazowa, historyczna, mentalna) regionów Wielkopolski – powodująca zaciekawienie i przyciągająca odbiorców, mająca wpływ na barwność i specyfikę kultury danego miejsca – wyróżniającą je od innych.

23. Wykraczanie niektórych, choć bardzo niewielu, ośrodków kultury poza sztywne ramy zarówno mentalne (łączenie wielu dziedzin kultury), jak i organizacyjne, lokalowe (wyjście poza cztery ściany budynków).

24. Kulturotwórcza rola parafii, wspólnot religijnych, kościoły jako miejsca realizacji projektów kulturalnych, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach.

#### SŁABE STRONY

1. Brak jasno określonej polityki kulturalnej (strategii) gmin oraz brak wspólnej polityki kulturalnej samorządów Poznania, Województwa, gmin i powiatów wielkopolskich.

2. Duże zróżnicowanie nakładów na kulturę poszczególnych samorządów.

3. Niedostatek zarządzania strategicznego w kulturze, koncentracja jedynie na zarządzaniu operacyjnym.

4. Brak efektywnego wykorzystania istniejących instrumentów prawnych i administracyjnych do oddziaływania na rozwój kultury (przedsiębiorczości i kreatywności, konkurencyjności).

5. Anachroniczne formy upowszechniania kultury w wielu instytucjach, brak innowacyjności w kreowaniu usług kulturalnych i docierania z ofertą do mieszkańców.

6. Jeden z najniższych wskaźników wydatków na kulturę w budżetach wielkopolskich gospodarstw domowych w Polsce.

7. Wysoki poziom etatyzacji sektora kultury (dominacja instytucji publicznych, a w nich dominacja etatowych form zatrudniania pracowników).

8. Niedostateczna współpraca pomiędzy samorządami gminnymi, gminnymi a powiatowymi i wojewódzkim, instytucjami kultury między sobą w podejmowaniu inicjatyw kulturalnych.

9. Brak siedzib oraz sal umożliwiających działalność artystyczną niektórych ważnych instytucji kultury w mieście Poznaniu (Polski Teatr Tańca – Balet Poznański, Filharmonia Poznańska, Orkiestra Kameralna Amadeus).

10. Zbytne skoncentrowanie najważniejszych projektów, usług i instytucji kulturalnych w stolicy regionu.

11. Słabość kadr zarządzających kulturą, szczególnie w wielu mniejszych ośrodkach – brak kompetencji w zarządzaniu, pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

12. Niskie powiązanie edukacji szkolnej z edukacją kulturalną – brak regionalnego programu w zakresie podnoszenia kompetencji kulturowych mieszkańców.

13. Niedostateczne zaangażowanie działań kulturalnych w ukierunkowane wsparcie rozwiązywania problemów społecznych w regionie.

14. Zbyt niski budżet Województwa na działania kulturalne realizowane poza instytucjami kultury.

15. Brak systemu motywacji finansowej dla instytucji kultury.

16. Brak systemu oceny działalności instytucji kultury poza frekwencją i właściwym wydatkowaniem środków budżetowych.

17. Brak mechanizmów zachęcających biznes do udziału w przedsięwzięciach kulturalnych (takich jak np. nagroda dla „Mecenasa Roku”).

18. Brak mechanizmów promujących aktywność i konkurencję wśród instytucji i organizacji pozarządowych (inicjatywa kulturalna roku, stowarzyszenie roku).

19. Pomoc stypendialna i nagradzanie głównie jednostek, przy braku dowartościowania różnych form współpracy, działań zespołowych.

20. Niedostateczny udział mediów regionalnych, szczególnie elektronicznych, w promocji kultury z obrzeży regionu w Wielkopolsce.

21. Brak szkoleń dla sektora kultury w zidentyfikowanych obszarach słabości oraz subregionalnych centrów debat – obserwatoriów, np. w dawnych miastach wojewódzkich (Kalisz, Konin, Leszno, Piła).

22. Konserwatyzm niektórych znaczących ośrodków miejskich, powodujący zbyt małą otwartość na nowe zjawiska kulturowe i wymianę kulturą z innymi ośrodkami w Polsce i w Europie.

23. Słabość profesjonalnej krytyki dziennikarskiej w obszarze kultury, nie podejmującej się kształtowania rzeczywistych gustów i kompetencji kulturowych.

24. Niski udział przedsięwzięć artystycznych, w które zaangażowani są twórcy kreujący najbardziej znaczące nurty we współczesnej sztuce w Polsce i Europie.

25. Niechęć części środowisk (głównie pracowników etatowych sektora) kultury do zmian systemowych i reform.

26. Niższa ilość instytucji kulturalnych zarządzanych projektowo, gdzie każde przedsięwzięcie jest planowane, realizowane i ewaluowane (rozliczane) jako projekt.

27. Słabe wykorzystanie Internetu jako taniego narzędzia komunikowania i promocji wydarzeń i działań kulturalnych (niedostateczna aktywność zarówno organizatorów jak i odbiorców oferty kulturalnej).

28. Zbyt słaby głos młodego pokolenia wyrażającego swoje oczekiwania kulturalne; mała ilość młodzieży uczestnicząca w procesach decyzyjnych w obszarze kultury – a to do niej kierowana jest głównie oferta.

29. W wielu mniejszych ośrodkach – przestarzała, odpychająca i niewystarczająca baza instytucjonalna.

30. Brak należytej i spójnej, konsekwentnej promocji dobrych praktyk (miejsc i imprez kulturalnych), które odniosły sukces i warto je naśladować.

## CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE (OTOCZENIE)

### SZANSE

1. Silny rozwój gospodarczy centralnej części regionu.
2. Możliwość wykorzystania funduszy strukturalnych UE w sferze kultury.
3. Potencjał wynikający z możliwości pozyskiwania środków europejskich na działalność kulturalną (np. dodatkowych 12,5 mln zł. na projekty miękkie z działania 6.2 WRPO na lata 2011–2013 )
4. Indywidualizacja potrzeb i wzrost wymagań w odniesieniu do usług odbiorców kultury.
5. Prawne możliwości, pozwalające na podejmowanie wspólnych inicjatyw przez jednostki samorządu terytorialnego.
6. Wzrost przedsiębiorczości w sektorze kultury.
7. Rozwój cywilizacyjny i kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego.
8. Wzrost liczebności nabywców towarów i usług kultury wśród mieszkańców wielkich miast (dotyczy to np. zakupu książek – lata 2008–2009 zanotowano, wzrost o 14%!).
9. Wysoka społeczna akceptacja dla rozwoju i upowszechniania kultury.
10. Internet – jako medium darmowej lub taniej oraz szeroko dostępnej informacji i narzędzie promocji imprez kulturalnych.
11. Starania Poznania o organizację prestiżowych imprez, których organizacja może być wzmocniona potencjałem gmin województwa.

12. Szereg zawartych porozumień międzynarodowych o charakterze regionalnym, których realizacja może przyczynić się do umiędzynarodowienia współpracy kulturalnej i wymiany dobrych praktyk.

13. Planowane nowelizacje ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, dające szczególnie instytucjom artystycznym większą szansę na rozwój.

14. Zmiany w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, wzmacniające rolę sektora społecznego w kulturze.

15. Zwiększony udział odbiorców w przedsięwzięciach kulturalnych szansą w ogóle na wzrost aktywności i zaangażowania społecznego.

## ZAGROŻENIA

1. Zerwanie ciągłości kulturowej, w tym zmiana systemu wartości zagrożająca dialogowi międzypokoleniowemu.

2. Niż demograficzny, starzenie się społeczeństwa, wyludnianie się terenów wiejskich, przy jednoczesnym wyludnianiu się centrów miast.

3. Zmiana charakteru społeczeństwa (w kierunku społeczeństwa masowego) – atomizacja życia społecznego, alienacja życia; zamykanie się w enklawach prywatności (domach), a także pojawianie się zjawisk typowych dla społeczeństwa sieciowego – pokoleniu Internetu i cyfrowej rzeczywistości zastępujące czasem realne życie.

4. Odpiływ dużej części młodych elit z obrzeży Wielkopolskich do innych atrakcyjnych ośrodków (Wrocław, Warszawa, Kraków, Trójmiasto) – również ze względu na brak konsekwentnej polityki przyciągania ich przez metropolię poznańską.

5. Spadek uczestnictwa w kulturze, a także spadek kompetencji kulturowych odbiorców.

6. Wzrost liczby osób nie posiadających potrzeb kulturalnych (nie dotyczy to oglądania TV – patrz „Diagnoza społeczna 2009”).

7. Niski poziom edukacji kulturalnej w szkołach publicznych, zwłaszcza zaniedbania ostatnich kilkunastu lat wynikające z braku zajęć z muzyki i plastyki w szkołach ogólnokształcących.

8. Zła struktura kosztów instytucji kultury (zbyt wiele pochłaniają koszty stałe, zbyt mało działalność merytoryczna).

9. Brak mechanizmów stymulujących współpracę między gminami w obszarze kultury.

10. Nieufność wobec przedsiębiorczości prywatnej w niektórych segmentach kultury, istniejąca m.in. z powodu funkcjonującego modelu dominacji sektora publicznego (instytucji).

11. Postrzeganie regionu jako „sytego”, a więc niewymagającego wsparcia finansowego ze środków rządowych.
12. Postrzeganie regionu jako „mało interesującego”, „mało atrakcyjnego kulturowo i turystycznie”.
13. „Wsobny” dominujący model spędzania czasu wolnego (rodzinnie, w domu), co może wpływać na trudności w rozwoju umiejętności społecznych.
14. Osłabienie lokalnych ośrodków mediów publicznych: TVP i Polskiego Radia oraz zmniejszenie zainteresowania TVP sprawami regionalnymi.
15. Absolwenci poznańskich uczelni wyższych nie wracają po studiach do swoich rodzinnych stron i tym samym nie tworzą ich kulturalnego potencjału.
16. W większych miastach – trudności z dotarciem oraz zaparkowaniem środka transportu przed miejscem, w którym realizowane są działania kulturalne, co stanowi czynnik zniechęcający do wyjścia z domu i udaniem się do instytucji kultury.

Analiza strategiczna SWOT odnosi się zasadniczo do działalności przedsiębiorstw. W tym przypadku jej pierwszy człon – analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych – został zastosowany na innym, szerszym polu. Pozwoliło to jednak na syntetyczne i wielostronne ujęcie najważniejszych cech kulturowej rzeczywistości regionu. Należy mieć świadomość, że jedynie niektóre spośród składników powyższych zbiorów stanowią specyfikę Wielkopolski. Pozostałe są udziałem zjawisk o wiele szerszych, obejmujących obszar całej Polski, co wynika z uwarunkowań prawnych oraz wieloletnich praktyk funkcjonujących w sektorze kultury

Waga czynników, składających się na powyższą analizę jest bardzo zróżnicowana. Różny jest także stopień ich empirycznej uchwytności. Obok czynników, takich jak na przykład „wysoka aktywność organizacji trzeciego sektora”, mających wymierne odniesienie chociażby w liczbie zrealizowanych projektów, pojawiają się takie, jak „silna tożsamość regionalna”, znajdująca odbicie jedynie w deklaracjach Wielkopolan. Zestawienie tak różnych cech, pozwoliło jednak na pełniejszy opis kultury regionu. Czynniki, które uznać można za najistotniejsze znalazły swoje miejsce w celach, priorytetach i działaniach, prezentowanych w dalszej części niniejszego tomu.