



Katarzyna Plebańczyk

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Kultury
katarzyna.plebanczyk@uj.edu.pl

ROLE KULTURY WE WSPÓŁCZESNYCH STRATEGIACH ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

Streszczenie: Dziś już zgadzamy się co do tego, że kultura stoi u podstawy zrozumienia wzajemnych zależności między kwestiami ekonomicznymi, społecznymi czy środowiskowymi. Kultura znajduje się w centrum zainteresowania polityki zrównoważonego rozwoju, co znajduje również odzwierciedlenie w ponadnarodowych, a następnie krajowych, regionalnych i lokalnych strategiach. Podstawowym tematem podjętym w niniejszym tekście jest pokazanie, jak zmieniają się postrzeganie i role kultury we współczesnym zarządzaniu publicznym w Polsce w kontekście wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego. Polem badawczym były dokumenty strategiczne, które poddano kilkustopniowej analizie treści. Doprowadziło to do ciekawych wniosków na wielu polach, mających znaczenie również dla praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, zarządzanie strategiczne, kultura, dobrobyt społeczno-ekonomiczny, zrównoważony rozwój.

JEL Classification: M00, M38, H70.

Wprowadzenie

Dyskutowana od kilkadziesiąt lat na arenie międzynarodowej idea zrównoważonego rozwoju znalazła swoje miejsce w ponadnarodowych porozumieniach oraz strategiach rozwoju. W Polsce możemy dziś zaobserwować próby jej wdrażania poprzez odpowiednie zapisy zarówno w dokumentach na poziomie ogólnopaństwowym, takich jak np. Strategia Rozwoju Kraju 2020 (oraz wcześniejszych), jak również w strategiach regionalnych czy lokalnych oraz w instrumentach i narzędziach wykorzystywanych w zarządzaniu publicznym.

W ostatnich latach znacznie więcej uwagi poświęca się też roli (czy też rolom), jakie odgrywa w zrównoważonym rozwoju kultura. Stoi ona u podstaw zrozu-

mienia wzajemnych zależności między kwestiami ekonomicznymi, społecznymi czy środowiskowymi; z jednej strony ma ona wymiar polityczny, a z drugiej – przecież i polityka ma wymiar kulturowy [Hall, 1997]. Przez kolejne wieki kultura kształtowała i warunkowała działania polityczne, a zarazem sama podlegała regulacjom i administrowaniu. J. Hawkes [2001] określił ją czwartym filarem zrównoważonego rozwoju, być może najważniejszym, bo będącym podstawą wszystkich podejmowanych przez ludzi działań. Rozwijane od początku XXI w. podejście do rozumienia samego pojęcia zaowocowało rozszerzaniem jej znaczenia, a w efekcie przyjęciem w 2013 r. deklaracji UNESCO, umiejscawiającej kulturę w centrum polityki zrównoważonego rozwoju [UNESCO, 2013], oraz wpisaniem do ponadnarodowych, a następnie krajowych, regionalnych i lokalnych strategii rozwoju, regulujących podejmowane w ich następstwie działania. Kulturę obecnie uważa się za podstawę dobrobytu społeczno-ekonomicznego (*wellbeing*), staje się słowem kluczem; kultura jest modna. Modna i równocześnie wymykająca się kolejnym próbom klasyfikowania i przyporządkowania, co stawia wyzwanie nie tylko dla polityki kulturalnej, ale i całego zarządzania publicznego, które, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, niezmiennie ma być sprawne i skuteczne [Kotarbiński, 1973; Zieleniewski, 1982; Griffin, 2004]. Postawione jej zadania odnoszą się do zaspokajania aktualnych potrzeb społecznych i ekonomicznych, skupiania uwagi na dobrym rządzeniu (ang. *good governance*) wspólnie z ich adresatami [Bovaird, Loffler, red., 2003].

Podstawowym założeniem niniejszego tekstu jest pokazanie, jak zmieniają się postrzeżenie i role kultury we współczesnym zarządzaniu publicznym w Polsce w kontekście wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego. Postawiono tezę, że znajduje się ona bardzo wysoko w hierarchii, co wynika m.in. z:

- realizowania polityki publicznej, polegającym na wdrażaniu instrumentów *good governance* oraz zarządzania zrównoważonym rozwojem i będącym efektem ratyfikowania międzynarodowych porozumień i przyjętych strategii;
- dobrobytu społeczno-ekonomicznego, będącego efektem bogacenia się społeczeństw, wdrażania wspomnianych koncepcji czy procesów globalizacyjnych, których konsekwencją jest aktywne społeczeństwo obywatelskie i rozwój społeczności lokalnych;
- mody, dobrego klimatu do rozwoju kultury w jej współczesnym, bardzo szerokim znaczeniu, ale również niosącym konsekwencje w postaci instrumentalnego podchodzenia do kultury i rozumienia jej w kategoriach użyteczności.

Wymienione czynniki funkcjonują łącznie i mają na siebie wzajemny wpływ, można je więc analizować pod wieloma kątami, w różny sposób je ak-

centując. Role, jakie odgrywa kultura w zarządzaniu publicznym, uwidaczniają się w działaniach wynikających ze strategii i programów rozwoju państwa, regionu czy gminy. Wydaje się jednak również, że nie są one opisane w sposób jednoznaczny i w efekcie możemy zaobserwować dwutorowe podejście, gdzie pierwsze z nich wykorzystuje szerokie rozumienie, nie zawsze używając samego pojęcia, drugie zaś traktuje kulturę w sposób wąski, jako zbiór dóbr i usług. Ta podstawowa obserwacja była główną przesłanką do podjęcia projektu badawczego, którego wybrane wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym tekście.

Wstępne analizy wybranych losowo dokumentów strategicznych doprowadziły do postawienia następujących pytań badawczych: w jaki sposób kultura jest traktowana w strategiach rozwoju? Jak jest rozumiana? Jakie role są jej przypisywane? Analiza właściwa została przeprowadzona na podstawie dostępnych w wersjach elektronicznych Biuletynów Informacji Publicznej: 17 strategii rozwoju województw, 66 strategii rozwoju miast na prawach powiatu, 50 wybranych losowo strategii rozwoju gmin oraz 38 strategii rozwoju kultury w miastach lub gminach.

Jako metodę pracy przyjęto kilkustopniową analizę treści w materiałach zastanych. Na pierwszym etapie wykorzystane zostało klasyczne, quasi-algorytmiczne podejście do zagadnienia analizy treści w jej ilościowym wymiarze, reprezentowane m.in. przez Ch. Frankfurt-Nachmias i D. Nachmiasa [2001] czy E. Babbiego [2008], i polegające przede wszystkim na wyszukiwaniu przez słowa kluczowe. Były to takie słowa jak m.in. *kultura*, *rozwój*, *zrównoważony rozwój*, *dobrobyt*, *jakość życia*. W ramach drugiego etapu zastosowano podejście jakościowe przy wykorzystaniu klucza kategoryzacyjnego [m.in. Lisowska-Magdziarz, 2004; Silverman, 2008a; 2008b]. Wyszukiwane słowa kluczowe zostały ze sobą połączone w większe obszary ze względu na użyte słowa – jak np. *kierunki rozwoju* – oraz z uwagi na zawartość treściową, nie zawsze wypowiedzianą wprost, typu opis kierunków rozwoju, w którym znalazły się sformułowania związane z jakością życia, kapitałem ludzkim/społecznym, dziedzictwem, religią, mniejszościami narodowymi i etnicznymi, sektorem kreatywnym, czyli tymi, które występują we współczesnych szerokich definicjach pojęcia kultury. Metoda taka była możliwa do wykorzystania dzięki własnym wcześniejszym doświadczeniom i wiedzy na temat współczesnego rozumienia kultury, zasad konstruowania strategii rozwoju, zawartości treści w dokumentach nadrzędnych.

Przeprowadzone analizy doprowadziły do interesujących wniosków na wielo polach. Na potrzeby niniejszego tekstu wykorzystano je w sposób częściowy,

np. świadomie pominięto zagadnienia związane z szeroko rozumianą polityką publiczną w zakresie kultury, m.in. dlatego, że stanowią same w sobie materiał na oddzielny, obszerny tekst oraz nierzadko są świadectwem wąskiego rozumienia pojęcia. Za istotne dla dyskusji również i na ten temat uznane zostały więc rozważania na temat współczesnego rozumienia kultury i nietraktowania jej wyłącznie w kategoriach dóbr i usług kulturalnych, co mimo wieloletniej dyskusji i zmiany podejść na arenie międzynarodowej nie jest jednak podejściem dominującym. W części I pokazano zatem nowe role kultury we współczesnych politykach publicznych, wynikające z nasycania znaczeniami i rozszerzania pojęcia, a w efekcie uznania jej za istotny czynnik zrównoważonego rozwoju. Przywołane tu zostały najważniejsze dyskusje i ponadnarodowe porozumienia. W części II przedstawiono wybrane wyniki badań, uwydatniające role kultury w strategiach rozwoju na różnych poziomach administracji publicznej, mimo że nie zawsze zostały one wprost sprecyzowane. Dla ilustracji wywodu zaprezentowano wybrane zapisy pochodzące z różnych dokumentów strategicznych.

1. Część I: Nowe role kultury we współczesnych politykach publicznych

Użyteczność kultury dla realizowania polityki publicznej ma długą historię. Przywoływani w historii mecenasi, jak np. Karol V wspierający Tycjana, ród Borgiów opiekujący się Leonardem da Vinci czy papież Juliusz II, będący mecenasem Michała Anioła i Rafaela, kierowali się poczuciem estetyki przy ocenie walorów artystycznych, ale i budowali własny prestiż i wizerunek, gromadząc dzieła sztuki czy utrzymując artystów [m.in. Rottenberg, 2005], niejednokrotnie przecież narzucając im sposób widzenia czy domagając się pochwał na własną cześć. Rolę tę przejęły później państwa, mniej lub bardziej instrumentalnie podchodząc do artystów i kultury, dając im warunki do rozwoju, ale również często wprzęgając ich w służbę ideologiom. Kulturę charakteryzuje złożoność, wieloaspektowość i niejednorodność zjawisk. W efekcie podejście do niej cechuje się wielością rozumienia i historycznie uwarunkowanym nasyceniem znaczenia [Bogucka, 1981; Eagleton, 2012], a główne różnice opierają się na podkreślaniu wybranych aspektów i używaniu różnej aparatury pojęciowej. A. Kłoskowska przyjęła, że „są to, po pierwsze, konkretne przedmioty pozaludzkiego świata stworzone przez ludzi, ale także zjawiska naturalne stanowiące obiekt ludzkich działań. Po drugie, są to inni ludzie, partnerzy wzajemnych oddziaływań. Po trzecie wreszcie, są to wartości symboliczne powstające w świadomości ludzi,

ale mające zewnętrzny wyraz w postaci zjawisk i przedmiotów stanowiących ich zobiektywizowaną postać, będących nośnikami symbolicznych znaczeń. Ta trzecia kategoria – znaków lub symboli – bywa najczęściej rozumiana po prostu jako kultura” [Kłoskowska, red., 1991, s. 25].

Kulturę można opisywać w różny sposób, np. w kontekście:

- symbolicznym – skupionym na dostarczaniu przeżyć estetycznych, ale także jako „dzieła artystyczne [które – K.P.] od wieków służyły uświetnianiu religijnych, politycznych i innych publicznych i prywatnych celów. Były wykorzystywane dla wzmoczenia mocy perswazyjnej różnych ideologii, dla wzmocnienia społecznych więzi” [Kłoskowska, red., 1991, s. 38];
- instytucjonalnym, gdzie „instytucjonalny układ kultury obejmuje treści tworzone i przekazywane w bezpośrednich kontaktach twórców i odbiorców, ale w ramach określonych ścisłymi regułami, formalnie zorganizowanych instytucji, np. szkół, teatrów, filharmonii, domów kultury” [Kłoskowska, red., 1991, s. 41];
- politycznym, kiedy wspomniany „układ podlega zwykle kontroli szerszych organizacji wchodzących w skład socjetarnej kultury, jest przedmiotem wpływów polityki kulturalnej” [Kłoskowska, red., 1991, s. 41], ale również szerszej polityki, wpływającej na sposób zarządzania państwem;
- ekonomicznej wartości, gdzie kultura jest jednym z działów gospodarki [np. Iwaszkiewicz, 1999; Towse, 2012; Grzełońska, 2016];
- społecznym, w ramach którego jest traktowana jako podstawa rozwoju kapitału społecznego i budującego go dobrobytu [np. Hawkes, 2001; UNESCO, 2013; Dessein i in., red., 2015].

Po II wojnie światowej w najbardziej demokratycznych krajach europejskich kultura została uznana za obszar niezależny od interwencji publicznej. Podejście do jej funkcjonowania i roli było jednak w poszczególnych państwach różne, np. w modelu francuskim kontynuowano tradycję państwa opiekuńczego, wspierania działań wzmacniających tożsamość narodową i wyznaczającego kierunki rozwoju. W modelu brytyjskim kultura została oparta na zasadach wolnego rynku z ograniczonym wsparciem państwa oraz wzrostem działań podejmowanych przez społeczność i podmioty prywatne [Gattinger, Saint-Pierre, 2008; Menger, 2010]. Wśród najczęściej przywoływanych modeli pojawia się również model skandynawski [Mangset, 2008], bazujący na różnych formach wsparcia twórców i artystów oraz prowadzonej przez nich działalności, przy zapewnieniu różnorodności kulturowej i wolności artystycznej oraz zrównaniu pojęcia kultury z naturą – choć należy zauważyć, że podejście to było wyprac-

wywane przez dziesięciolecia i wymagało zmierzenia się z własnym dziedzictwem, migracjami ludów (zwłaszcza Saamów, ale również i wzajemnego mieszania się ludów północy Europy przez kolejne stulecia). Dla krajów byłego już bloku wschodniego charakterystyczny był model oparty na ideologii komunistycznej i propagandzie, ściśle kontrolujący poprzez instytucje cenzury podejmowane działania, jak również bazujący na państwowych instytucjach kultury i scentralizowanej administracji [Council of Europe, 1997] (zob. też uzupełniane i weryfikowane od 1997 r. *Compendium of Cultural Policies and Trends*).

W latach 80. XX w. w większości krajów podejście do kultury stawało się coraz bardziej instrumentalne i oparte na jej ekonomicznych wartościach. Zaczęła być wykorzystywana do takich obszarów publicznej interwencji, jak rewitalizacja miast czy wpływanie na rozwój gospodarczy. Z kolei sama działalność kulturalna coraz bardziej zaczęła podlegać prawom rynku i generowaniu przychodów oraz szukaniu dotacji i sponsorów poza obiegiem publicznym. Nastąpiła dekonstrukcja istniejącego od co najmniej XIX w. podziału na kulturę wysoką i popularną, skutkująca nie tylko poszerzeniem pola definicyjnego o np. przemysł kultury, ale i zmianami w politykach kulturalnych, które musiały je uwzględniać. Coraz większy nacisk kładziono na nowe warunki społeczne i ekonomiczne, obok których podkreślano rolę spójności społecznej [Jeannotte, 2003], dobre samopoczucie i jakość życia [Oakley, O'Brien, Lee, 2013]. Powiązanie kultury z gospodarką, wzrost znaczenia kreatywności w gospodarce opartej na wiedzy i rozwój sektora kreatywnego można zaobserwować w większości krajów europejskich. Skutkiem zmian było badanie zlecone przez Komisję Europejską firmie konsultingowej Ph. Kerna, która w 2006 r. opublikowała głośny raport wskazujący na bardzo wysoki wpływ kultury i sektorów kreatywnych na rozwój gospodarczy i generowanie wysokich przychodów, czasami wielokrotnie przekraczających te z tradycyjnych sektorów [KEA, 2006].

Kultura pozwala na trwanie i rozwój społeczności oraz zaspokajanie ich zbiorowych potrzeb, i jako taka podlega różnorodnym wpływom. Podejmowane działania są regulowane przy pomocy instrumentów wdrażania polityki publicznej, w tym polityki kulturalnej. W efekcie znalazły swoje miejsce w koncepcji zrównoważonego rozwoju i idącej za nią koncepcji dobrego rządzenia (*good governance*), które wyznaczają standardy współczesnego zarządzania publicznego. Wpisane w tę koncepcję trzy filary dobrobytu (ekologiczny, społeczny i ekonomiczny), wyodrębnione przez Komisję Brundtland [WCED, 1987] i potwierdzone na Szczycie Ziemi w Johannesburgu 2002 r., od samego początku wzbudzają dyskusję, dotyczącą m.in. przekonania wielu środowisk, że wszystkie

ludzkie działania mają swoje źródła w kulturze, wyznaczając standardy zachowań, w sposób istotny wpływając na ludzkie decyzje dotyczące pozornie zupełnie innych kwestii, choćby właśnie politycznych, społecznych czy gospodarczych. Podobne rozważania pojawiały się już wcześniej, np. już XIX-wiecznych teorii M. Webera zróżnicowanie kulturowe miało znaczenie dla zrozumienia życia politycznego [np. Weber, 1994]. Sięgając po współczesne przykłady, M. Ross podkreślił, że kultura określa kontekst, w którym pojawia się polityka, łączy jednostki i zbiorowe tożsamości, definiuje granice i organizuje działania wewnątrz i pomiędzy nimi, zapewnia ramy dla interpretowania działań i motywów innych oraz wreszcie zapewnia zasoby polityczne, organizując je i mobilizując [Ross, 2009].

Przyjęcie na forum UNESCO deklaracji pt. *Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, znanej też jako Hangzhou Declaration [UNESCO, 2013], od miejscowości w Chinach, gdzie odbył się w 2013 r. Międzynarodowy Kongres UNESCO, poprzedziły lata dyskusji, poszerzania pola znaczeniowego kultury i stopniowego włączania tych nowych znaczeń do kolejnych ponadnarodowych dokumentów. Choć już w latach 90. D. Throsby [1995] używał pojęcia *culturally sustainable development* (kulturowo zrównoważony rozwój), to na bardziej podatny grunt trafiła dopiero koncepcja opisana w książce J. Hawkesa, wprost nawiązująca do raportu Brundtland i rozszerzająca go – kultura została tu nazwana czwartym filarem rozwoju zrównoważonego. Obejmuje wzajemnie powiązane wymiary: odpowiedzialność za środowisko, zdrowie gospodarcze, sprawiedliwość społeczną i witalność kulturową. Uznaje potrzebę włączenia do zrównoważonych planów i strategii. Przyjmuje, że witalność wspólnoty jest ściśle związana z aktywnością i jakością jej zaangażowania, także kulturalnego. Model czterech filarów pokazuje ponadto, że wkład kultury w tworzenie miast i społeczności, w których ludzie chcą żyć, pracować i je odwiedzać, odgrywa ważną rolę we wspieraniu zdrowia społecznego i gospodarczego [Hawkes, 2001].

W ramach *Investigating Cultural Sustainability 2011-2015* – w projekcie COST Action, w którym uczestniczyło wielu partnerów z różnych części świata (w tym m.in. reprezentowany przez autorkę niniejszego tekstu Uniwersytet Jagielloński) – zostały uporządkowane i wskazane przez Komisję Europejską jako rekomendacje, najważniejsze role kultury we współczesnym świecie:

- Kultura w zrównoważonym rozwoju, gdzie może odgrywać rolę wspomagającą i samopromującą. To już ugruntowane w literaturze przedmiotu podejście rozszerza tradycyjny dyskurs o zrównoważonym rozwoju, dodając kultu-

rę jako samoistny czwarty filar obok uwarunkowań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych.

- Kultura dla zrównoważonego rozwoju, podkreślająca jej siłę oddziaływania i mogąca zrównoważyć wszystkie trzy istniejące filary, kierująca zrównoważonym rozwojem między ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi presjami i potrzebami.
- Kultura jako zrównoważony rozwój – to być może nawet bardziej fundamentalna jej rola, niezbędny fundament dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju. Kultura integruje, koordynuje i prowadzi wszystkie jego aspekty [Dessein i in., red., 2015], co widać w kolejnych powstających dokumentach o zasięgu ponadnarodowym.

We wszystkich trzech rolach kultura stoi u podstaw wszystkich ludzkich decyzji i działań, wpływając na społeczno-ekonomiczny dobrobyt społeczeństw, a rozróżnienia między ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wymiarem zrównoważonego rozwoju zaczynają zanikać. W wielu państwach można już dziś zaobserwować tworzenie mechanizmów wdrażających zaprezentowane podejścia, przenoszenie ich do dokumentów strategicznych. „W obszarze obejmującym Unię Europejską niewątpliwie na uwagę zasługuje przygotowana i wdrażana Europa 2020, gdzie wśród celów strategicznych został zapisany rozwój w kierunku gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej dla środowiska i konkurencyjnej. Strategia ta wyznacza kierunki rozwoju państw członkowskich Unii, w tym także Polski, która na jej podstawie (oraz dokumentów wcześniejszych) tworzy własne dokumenty strategiczne na poziomie kraju, regionu oraz dla poszczególnych sektorów gospodarki” [Plebańczyk, 2017, s. 311].

Wspomniana w tekście, przyjęta przez UNESCO deklaracja z Hangzhou z 2013 r. podkreśla, że polityki publiczne muszą odzwierciedlać i zwiększać różnorodność inicjatyw prowadzonych na szczeblu lokalnym i krajowym. Ze względu na szerokie postrzeganie roli kultury w różnych dziedzinach deklaracja zachęca zainteresowane strony w sektorze kultury i poza nią – takie jak edukacja, zdrowie i planowanie przestrzenne – do włączenia kultury do strategii na rzecz wzrostu i rozwoju społecznego. Podejście to zostało zaadaptowane przez United Cities and Local Governments [UCLG, 2010], m.in. na potrzeby „Agendy 21 dla kultury” przyjętej w 2010 r., proponując sposób opracowania i wdrażania programów zrównoważonego rozwoju w lokalne zarządzanie publiczne [UCLG, 2010].

2. Część II. Kultura w strategicznym zarządzaniu publicznym – wybrane wyniki analizy

W ciągu ostatnich dziesięcioleci rozwój polityczno-gospodarczy, społeczny i technologiczny znacząco wpłynął na funkcjonowanie wielu europejskich miast i regionów. Możemy obserwować zwiększającą się urbanizację i zanikanie tradycyjnej wsi, rosnącą globalizację [np. Brenner, Theodore, 2002; 2005]. Z drugiej strony widać także zmniejszanie się środków finansowych ze strony państwa oraz przekazywanie uprawnień i kompetencji niższemu, bardziej lokalnym, szczeblom administracji publicznej. Wiele miast jest zaangażowanych w działalność międzynarodowych sieci, jak np. United Cities and Local Governments, która odnosi swoje działania do utworzonej w 1913 r. Union Internationale des Villes. Zadaniem UCLG jest wspieranie współpracy międzynarodowej między miastami i ich stowarzyszeniami, tworzenie programów, sieci i partnerstw w celu poprawy jakości zarządzania publicznego w lokalnych samorządach. UCLG swoje działania wpisuje w politykę ponadnarodową, a kulturę w koncepcję zrównoważonego rozwoju [UCLG, 2015], przekształcając ją w konkretne zobowiązania i działania mające ją wdrażać w życie [Plebańczyk, 2017]. Kultura stała się w polityce publicznej swoistym narzędziem służącym do przekształcania miast, pomagania im w „wymyśleniu siebie na nowo” jako ośrodków dynamicznych i atrakcyjnych [European Economic and Social Committee, 2016], ale też przede wszystkim konkurencyjnych.

Zaprezentowana we wstępie metoda analizy dokumentów strategicznych na różnych poziomach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce pokazuje przede wszystkim zmieniające się podejście do rozumienia kultury i ról, jakie odgrywa w zrównoważonym rozwoju. Przytoczony wywód i konkretne zapisy stanowią subiektywny wybór autorki służący jak najlepszemu zilustrowaniu prezentowanego procesu.

Pierwszy etap budowania i wdrażania współczesnych strategii rozwoju w Polsce, w tym także rozwoju kultury, ma związek z przystąpieniem do Unii Europejskiej. Uchwalony wówczas Narodowy Plan Rozwoju (NPR) był realizowany w dwóch etapach czasowych, w latach 2004-2006 i 2007-2013. Za główny cel uznano rozwój gospodarki konkurencyjnej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, a nacisk w zdefiniowanych osiach rozwoju został położony na aspekty rozwoju ekonomicznego, społecznego i przestrzennego. NPR na lata 2007-2013 jest już strategią dla polskiej gospodarki rozumianej jako część gospodarki unijnej i wpisuje się w wytyczne dotyczące nie tylko roz-

woju gospodarczego, ale i społecznego. Jednocześnie z pierwszymi dokumentami o charakterze ogólnokrajowym zaczęły powstawać strategie branżowe, w tym Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 i jej uzupełnienie do 2020. Na tym etapie nie pojawiały się jeszcze strategie regionalne czy lokalne dedykowane tylko kulturze, ale jej potencjał był już zauważany w kontekście osiągania innych celów, np. już w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2000-2006 zauważono, że ponieważ zachowania ludzi, a zwłaszcza społeczności wiejskich, na rynku mają źródła w tradycji kulturowej, to właśnie dzięki działaniom poprzez kulturę można je zmieniać i przygotowywać ludzi do zmian. Małopolska dostrzegła również potencjał kultury w kontekście przemysłów „regionalnej szansy”, gdzie jednym z priorytetów było „wykreowanie imprezy targowej w dziedzinie przemysłu kulturowego”, mającej realizować główny cel budowania trwałego rozwoju gospodarczego. W kontekście „pozyskiwania do regionu inwestycji publicznych” przedstawicielstwa kulturalne zostały wymienione obok placówek zagranicznych, gospodarczych i naukowych, a w ramach lepszej współpracy wewnątrz regionalnej „działania na rzecz regionalnego obiegu kultury” (efektywne zarządzanie ofertą kulturalną regionu, stworzenie regionalnego systemu promocji kultury, rozwój edukacji regionalnej, wspieranie przedsięwzięć kulturalnych o randze ponadlokalnej, włączanie dorobku mniejszości narodowych i grup etnicznych w regionalny obieg kultury), znalazły się obok działań na rzecz wspólnego rynku informacji i wspólnego rynku informacji [Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego, 2000]. W większości strategii województw tworzonych na tym etapie widać raczej instrumentalne podejście do roli kultury oraz szukanie inspiracji we wcześniej utworzonych dokumentach nadrzędnych. W efekcie powielają się w nich sformułowania o wspieraniu różnorodności i tradycji, zachowaniu istniejących zabytków, poprawie dostępu do usług kulturalnych i rozwoju turystyki.

W nowym okresie programowania unijnego w latach 2007-2013 zauważalne jest zwiększone zainteresowanie administracji publicznej strategiami, w tym także branżowymi. Z jednej strony wynika to z wpisywania się w nowe priorytety unijne, związane z okresem programowania, ale i z uchwaleniem w międzyczasie Strategii Europa 2020. Jako takie akcentują podniesienie spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej oraz rozwijają strategie rozwoju regionalnego. Z drugiej strony świadczą też o głębszym namyśle i lepszych diagnozach funkcjonowania poszczególnych szczebli administracji i branż, z innej jeszcze – są przejawem wdrażania zasad państwa dobrze

rządzonych i stale współpracującego z obywatelami. Strategia unijna wymogła konieczność odniesienia się do niej na poziomie krajowym, a następnie na niższych poziomach administracji publicznej i przesuwanie akcentów zgodne z ponadnarodową polityką, co zaowocowało innym spojrzeniem na rolę kultury, nieograniczonej już tylko do zachowywania i promocji dziedzictwa, czy po prostu zapewniania obywatelom dostępu do kultury i sztuki. Widać to w podstawowym dokumencie – w Strategii Rozwoju Kraju 2020 – gdzie pojawiło się sformułowanie mówiące o tym, że „szanse i możliwości modernizacji i kształtowania długookresowej pozycji konkurencyjnej kraju zależą od [...] kultury promującej wartości i praktyki społeczne sprzyjające rozwojowi” [Strategia Rozwoju Kraju..., 2012, s. 13]. Dalej jest mowa również o jakości kapitału społecznego, który budując „zaufanie między ludźmi i instytucjami, poziom aktywności obywatelskiej, umiejętności współpracy i komunikowania, potencjał kulturowy i kreatywny – przekłada się bowiem także na warunki życia i trwałe dobrostan obywateli oraz zrównoważony rozwój kraju” [Strategia Rozwoju Kraju..., 2012, s. 17] oraz sformułowania wprost mówiące o tym, że kultura, która sama w sobie ulega głębokim przeobrażeniom, staje się istotnym czynnikiem rozwoju, mającym wpływ na zdolność do współdziałania, tworzenia kapitału społecznego oraz wywiera bezpośredni i pośredni wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy.

W strategii np. województwa warmińsko-mazurskiego pojawia się rozumienie roli kultury – podobne jak w przywoływanych już dokumentach – jako zachowywanie dziedzictwa regionu, zwłaszcza w kontekście obiektów kultury i wykorzystywania ich do tworzenia produktów turystycznych, zwiększanie popytu na ofertę turystyczno-kulturową regionu i budowanie trwałych więzi gospodarczych z krajami ościennymi, wpływającymi na rozwój ekonomiczny. Mowa tu również o wykorzystywaniu w tym celu różnorodności kulturowej i złożoności historii Warmii i Mazur. Druga rola przypisana kulturze to budowanie kapitału społecznego poprzez zwiększenie dostępu do dóbr i usług kulturalnych oraz wykorzystanie infrastruktury kulturalnej jako miejsc spotkań lokalnych społeczności [Strategia Rozwoju Społeczno-gospodarczego Województwa Warmińsko-mazurskiego..., 2013]. W województwie kujawsko-pomorskim dostrzega się brak spójności, to, że mieszkańcy nie stanowią zintegrowanej wspólnoty, za wyzwanie stawiając „identyfikację walorów wspólnych dla społeczności całego regionu i wykorzystanie ich do budowy regionalnej tożsamości – jako wspólnoty interesów społeczno-gospodarczych” [Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-pomorskiego..., 2013, s. 13].

W strategii zaplanowano poszerzenie pola działalności lokalnych instytucji kultury, które staną się placówkami rozwoju społecznego, nazwane tu „orlikami kultury”, i które „poprzez wprowadzenie dodatkowej oferty umożliwiającej aktywizację społeczną (np. w zakresie edukacji obywatelskiej, edukacji w zakresie nowoczesnych technologii, wprowadzanie pewnych form usług opiekuńczych, prowadzenie zajęć pozalekcyjnych, prowadzenie bibliotek, przybliżanie historii i kultury regionu, a nawet – prowadzenie form opieki przedszkolnej)”, będą angażowały społeczności [Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-pomorskiego..., 2013, s. 37]. Z kolei Podlasie postrzega kulturę przez rozwój turystyki, akcentując odrębności kulturowe, religijne i narodowościowe, które według twórców strategii są słabo promowane na zewnątrz. W dokumencie zaznaczone zostało także, że choć „region kojarzony jest z kulturą wschodnią (miejsca kultu religijnego, imprezy kulturalne, muzea), to jednak nie wykształciła się na tej bazie specjalizacja gospodarcza” [Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego..., 2013, s. 23].

Na różnych poziomach administracji publicznej (województw, gmin, miast) pojawia się coraz więcej dokumentów wprost dedykowanych kulturze. Noszą one nazwy strategii albo programów rozwoju, co w założeniu stwarza z nich dokumenty o charakterze jeszcze bardziej wykonawczym. Ich cele i działania skupiają się wokół wąskiego rozumienia kultury, aktywności określanej stricte jako kulturalna – działalności instytucji kultury, wspierania twórców i artystów, choć bywa, że wskazywane są inne funkcje w rozumieniu społecznego czy ekonomicznego rozwoju lokalnego. Bardzo często rolę kultury postrzega się jako czynnik, za pomocą którego buduje się pozytywny wizerunek wśród istniejących i potencjalnych przedsiębiorców, stymuluje rozwój turystyki czy służy organizacji czasu wolnego mieszkańców. Strategie i programy, które znajdują się najbliżej mieszkańców, najczęściej również wprost mówią o wspólnym z nimi zarządzaniu, np. Lublin za cel główny postawił „tworzenie z mieszkańcami Lublina potencjału kultury i możliwości jego wykorzystania do kreatywnego, wielostronnego i zrównoważonego rozwoju w wymiarze osobistym i wspólnotowym” [Strategia Rozwoju Kultury Lublina..., s. 13], nowy Program Rozwoju Kultury w Krakowie zakłada „twórcze pomnażanie materialnego i niematerialnego dziedzictwa Krakowa poprzez edukację dla kultury, utrzymanie bogactwa oferty, nieustające doskonalenie jej jakości, inwestycję w twórców, artystów oraz kadry dla kultury doskonalenie systemu zarządzania kulturą w mieście” [Program Rozwoju Kultury w Krakowie..., 2017, s. 61].

Mniejsze miasta w swoich programach nie odbiegają zbytnio od strategii miast dużych, choć można tu zauważyć coraz większe zwracanie uwagi na chęć rozwijania dobrze zdiagnozowanych potencjałów. Dla przykładu, Koszalin postawił na zintensyfikowanie współpracy różnych powiatów w zakresie realizacji i promocji wydarzeń kulturalnych, wspieranie młodych, zarówno w tworzeniu dla nich, jak i przez nich, zaktywizowanie organizacji pozarządowych i zwiększanie uczestnictwa mieszkańców w korzystaniu z oferty kulturalnej. Rzeszów, podobnie jak Koszalin, mówi o „wypracowaniu nowej formuły platformy współpracy pomiędzy instytucjami kultury w mieście, koordynacji działań i podejmowaniu wspólnych inicjatyw, organizacji wydarzeń na bazie kilku instytucji współdziałających” [Strategia Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa..., 2014, s. 34], ale również zauważa, że każdą dziedzinę kultury należałoby rozpatrywać oddzielnie; mocną stroną miasta jest scena muzyczna, należy wykorzystać siłę potencjału młodzieży nie tylko poprzez aktywizowanie jej kulturalnie, ale przede wszystkim poprzez umożliwianie i wspieranie realizacji ich własnych pomysłów i twórczości. Tychy podzieliły wyzwania na wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród tych pierwszych znalazły się m.in. mające swoje źródło w sytuacji i procesach zachodzących w mieście oraz wymagające skupienia na mieszkańcach, budowaniu kapitału społecznego i edukacji dla uczestniczenia w kulturze oraz wyzwania związane z rozwojem miasta w kształtowaniu funkcji miastotwórczych, kompetencji mieszkańców, atrakcyjności mieszkaniowej, rewitalizacji przestrzeni miejskich i nadanie im „dynamicznego” charakteru czy dalszej przebudowie struktury gospodarczej miasta i jej wzbogacaniu o branże kreatywne i innowacyjne [Strategia Rozwoju Kultury w Mieście Tychy 2020+, b.r., s. 29]. Wśród wyzwań określonych jako zewnętrzne – mające swoje źródło w otoczeniu, regionalnym lub ponadregionalnym – miasto Tychy stawia na „rozwój kultury stanowiący połączenie lokalności i globalności” czy funkcji kulturalnych wymagających szerokiego otwarcia na współpracę z otoczeniem. To podejście wyraźnie podkreśla akcentowane w strategii związku kultury z jakością życia czy z rozwojem gospodarczym miasta.

Strategie rozwoju kultury powstają także w małych gminach, gdzie najwyraźniej widać skupienie uwagi na promocji gminy i rozwoju turystyki poprzez wspieranie działalności kulturalnej lub funkcjonowaniu zlokalizowanych na terenie gminy instytucji kultury (najczęściej ośrodka kultury czy biblioteki), a z drugiej strony zachowaniu istniejącej substancji zabytkowej, jeśli takowa się znajduje. Takie cele rozwoju ma np. miasto i gmina Sulejów, które w strategii poświęconej rozwojowi turystyki i kultury, mimo posiadania na swoim terenie

zabytków (kościółów, klasztorów, cmentarzy, miejsc pamięci, a także ośrodka kultury), kulturą interesuje się niemal wyłącznie z perspektywy tworzenia produktu turystycznego. W samym dokumencie, mimo iż jego tytuł sugeruje coś innego, kultura w ogóle nie została uwzględniona w wytyczonych celach strategicznych, jedyne odwołanie dotyczy innego dokumentu – Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Sulejów, gdzie wśród celów znalazły się „pielęgnacja kultury i dziedzictwa historycznego oraz promocja gminy” [Strategia Rozwoju Turystyki i Kultury w Gminie Sulejów..., 2007].

Inna przykładowa gmina – Szczaniec – stworzyła strategię raczej dla działającego na jej terenie Szczanieckiego Ośrodka Kultury niż dla gminy jako takiej, wspominając tylko na końcu dokumentu o istnieniu jeszcze innych instytucji wspierających rozwój kultury [Strategia Rozwoju Kultury Gminy Szczaniec..., 2016]. Ilustracją dla innego podejścia może być strategia gminy Raciążek, która wyznaczyła swoje cele do 2020 r. wokół: (1) strategii różnorodności, w tym m.in. wspierania merytorycznego i organizacyjnego lokalnego ruchu artystycznego i kulturalnego i promocji młodych talentów; (2) strategii jakości, w tym zaś np. prezentacji wartościowych przedsięwzięć artystycznych i kulturalnych także spoza własnego terenu, ułatwianie dostępu do dóbr kultury, tworzenie lokalnych tradycji kulturalnych i artystycznych; (3) strategii aktywności, czyli aktywizacji i unowocześnieniu działalności kulturalnej, udzielaniu pomocy metodycznej i organizacyjnej instytucjom, organizacjom pozarządowym oraz grupom nieformalnym zainteresowanych rozszerzeniem oferty kulturalnej dla swoich środowisk i promocji dorobku kulturalnego gminy; oraz (4) strategii stabilności finansowej, opartej o działania wokół pozyskiwania środków na działalność kulturalną, podwyższenie jakości istniejącej bazy [Strategia Rozwoju Kultury Gminy Raciążek, 2016].

Podsumowanie

Przywołane przykłady są pewną reprezentacją podejść. W większości dokumentów uchwalanych na różnych szczeblach administracyjnych można zaobserwować powielanie podobnych do siebie zapisów mówiących o dążeniu do osiągnięcia równowagi i rozwoju przede wszystkim ekonomicznego oraz budowaniu kapitału społecznego, wynikającego z uczestnictwa w kulturze. Zapisy dotyczą najczęściej:

- zabezpieczenia infrastruktury;

- zróżnicowania oferty kulturalnej, w tym zapewnienia różnorodności podmiotów realizujących działalność kulturalną, choć pojawiają się czasem zapisy mówiące o otwartości na inicjatywy inne niż statutowa działalność publicznych instytucji kultury;
- dostępu do oferty kulturalnej;
- edukacji – pojęcie to jest mocno eksploatowane, choć sprawia wrażenie stawiania mieszkańców raczej w roli edukowanych, a nie partnerów;
- wspieraniu działalności artystycznej, zarówno profesjonalnej, jak i amatorskiej (najczęściej amatorskich zespołów);
- promowania oferty kulturalnej i dziedzictwa regionów;
- zwiększenia atrakcyjności turystycznej, a przez to wpierania rozwoju rynku pracy.

Należy również dodać, że strategie dedykowane tylko dla kultury stosunkowo rzadko pojawiają się na poziomie małych miast czy gmin, na ogół występują w miastach dużych i średnich. Co charakterystyczne, dopiero w tych tworzonych w ostatnich 2-3 latach widać zainteresowanie wspieraniem inicjatyw obywatelskich oraz tworzeniem warunków do kooperacji, myślenie o mieszkańcach jako aktywnych podmiotach kultury, zauważanie w ich aktywności różnorodnych potencjałów, a nie jedynie jako osób, których potrzeby kulturalne muszą być jakoś zaspokajane.

Szerokie znaczeniowo pojęcie kultury wpływa na formułowanie różnych priorytetów i celów. Można ją analizować w kontekście wielu czynności podejmowanych przez jednostki ludzkie, ma związek z estetyką i refleksją nad symbolicznymi znaczeniami, religią, edukacją, budowaniem tożsamości, ale również z rozrywką czy też wręcz przeciwnie, z wykorzystywaniem w terapiach. W ostatnich latach nacisk został położony na integrację społeczną i wpływ na rozwój gospodarczy, ale jednocześnie nie da się nie zauważyć, że traktowana bywa w kategoriach instrumentalnych. Można tu obserwować wykorzystywane na szeroką skalę przechwytywanie wartości (*capture value*), w polityce publicznej jak dotąd nazywane rewitalizacją. Zwraca się uwagę na:

- proces rewitalizacji poprzez kulturę, polegający na wykorzystywaniu budynków i projektów związanych ze sztuką do zdefiniowania na nowo danego obszaru i do przyciągnięcia innej działalności;
- rewitalizację kulturową, bazującą na włączeniu stylu życia obejmującego uczestnictwo w kulturze w strategię danego obszaru;
- połączenie kultury i rewitalizacji, w której kultura jest związana ze strategią, lecz nie stanowi integralnej jej części;

- rewitalizację poprzez artystów, dzięki której powstawanie pracowni artystycznych i galerii sprawia, że dana okolica jest chętniej wybierana i staje się modna jako miejsce zamieszkania [European Economic and Social Committee, 2016].

Obok pozytywnych efektów w postaci ożywiania i zwiększenia atrakcyjności danego miejsca zauważa się również wpływ negatywny, gdzie do najważniejszych skutków należałoby najpewniej zaliczyć maksymalne ekonomiczne wykorzystywanie zrewitalizowanej w ten sposób przestrzeni kosztem wprowadzonych tam wcześniej artystów i działań kulturalnych oraz dotychczasowych mieszkańców. Przechwytywanie wartości widać również w tak powszechnie obecnej w strategiach promocji miejsc i regionów. Przejawy tego można było w Polsce obserwować już w latach wcześniejszych, gdzie żadna impreza publiczna nie mogła obyć się bez występów artystycznych, gdzie eksploatowano w tym celu rodzimy folklor (choć pozytywnym tego aspektem jest jego rzeczywisty rozwój w latach 90. XX w.). Dziś miasta, gminy i regiony budują na tej podstawie zintegrowaną ofertę turystyczną, która nadmiernie rozwijana prowadzi do swoistego dualizmu – z jednej strony przynosi wzrost ekonomiczny, z drugiej zaś miewa negatywne skutki społeczne i prowadzi do uciekania mieszkańców na tereny mniej eksploatowane.

W wielu krajach strategie rozwoju są dziś oparte o kulturę, o „gospodarkę kulturalną” (*cultural economy*) [Amin, Thrift, 2004; Pratt, 2004]. Miasta zawsze miały tego świadomość, jednak w XXI w. kulturę coraz częściej wykorzystuje się do tego, by dać im przewagę konkurencyjną nad rywalami, nie tylko w regionie czy w kraju, ale także w całej Europie i na świecie. Ożywianie lokalnych aktywności opartej o działalność kulturalną, budowanie tożsamości miejsc, rozwijanie społeczności spotkały się ze wzrostem ekonomicznym, bogacącymi się społeczeństwami. Kultura zaczęła być postrzegana przez pryzmat rozwoju ekonomicznego, dając m.in. miejsca pracy przy organizacji imprez, wpływając na tworzenie produktów turystycznych, które przyciągają do danego miejsca coraz więcej ludzi czy też przez pryzmat rozwoju sektora kreatywnego, który doskonale odnajduje się w warunkach globalizacji. W ostatnim czasie, również w Polsce, obserwujemy rozszerzenie pola o wpływanie na rozwój społeczny, zwiększanie aktywności mieszkańców i faktyczne próby wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju, w której stanowi ona element kluczowy, choć wydaje się, że jest tu jeszcze dużo do zrobienia, a większość samorządów dopiero uczy się funk-

cjonowania w aktywnym społeczeństwie. Strategie rozwoju coraz bardziej są ukierunkowane na integrację kwestii gospodarczych, społecznych, kulturowych i ekologicznych przez stosowanie miękkich instrumentów zarządzania publicznego, wykorzystujących zasady dobrego rządzenia, traktowania lokalnych społeczności w kategoriach partnerów i wychodzenia naprzeciw ich potrzebom. Dlatego kulturę rozumie się jako narzędzie generowania atrakcyjnego, unikalnego i przyjaznego dla życia środowiska dla ludzi i organizacji.

Literatura

- Amin A., Thrift N. (2004) *Introduction* [w:] A. Amin, N. Thrift (eds.), *The Blackwell Cultural Economy Reader*, Blackwell, Oxford, s. I-XXX.
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Bogucka M. (1981), *Dzieje kultury polskiej do 1918 roku*, Ossolineum, Wrocław.
- Bovaird T., Löffler E., eds. (2003), *Public Management and Governance*, Routledge, London – New York.
- Brenner N., Theodore N. (2002), *Cities and the Geographies of “Actually Existing Neoliberalism”*, “Antipode”, Vol. 34, No. 3, s. 349-379.
- Brenner N., Theodore N. (2005), *Neoliberalism and the Urban Condition*, “City”, Vol. 9, No. 1, s. 101-107.
- Compendium of Cultural Policies and Trends*, <https://www.culturalpolicies.net/web/index.php> (dostęp: 20.10.2018).
- Council of Europe (1997), *In from the Margins – A Contribution to the Debate on Culture and Development*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
- Dessein J., Soini K., Fairclough G., Horlings L., eds. (2015), *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*, University of Jyväskylä, Finland.
- Eagleton T. (2012), *Po co nam kultura?* Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- European Economic and Social Committee (2016), *Culture, Cities and Identity in Europe*.
- Frankfurt-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badań w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Gattinger M., Saint-Pierre D. (2008), *Can National Cultural Policy Approaches be Used for Sub-national Comparisons? An Analysis of the Québec and Ontario Experiences in Canada*, “International Journal of Cultural Policy”, Vol. 14, No. 3, s. 335-354.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grzełowska U. (2016), *Ekonomiczna strona kultury*, INE PAN, Warszawa.

- Hall S. (1997), *The Centrality of Culture: Notes on the Cultural Revolutions of Our Time* [w:] K. Thompson (ed.), *Media and Cultural Regulation*, Sage Publications Ltd., London.
- Hawkes J. (2001), *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning*, Common Ground P/L, Melbourne.
- Iwazkiewicz M. (1999), *Państwo a gwarancje rozwoju kultury w Polsce w świetle obowiązującego prawa*, Ars Nova, Poznań.
- Jeannotte M. (2003), *Singing Alone? The Contribution of Cultural Capital to Social Cohesion and Sustainable Communities*, "The International Journal of Cultural Policy", Vol. 9, No. 1, s. 35-49.
- KEA – European Affairs (2006), *Study on the Economy of Culture in Europe*.
- Kłoskowska A., red. (1991), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wydawnictwo „Wiedza o Kulturze”, Wrocław.
- Kotarbiński T. (1973), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
- Lisowska-Magdziarz M. (2004), *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Mangset P. (2008), *The Arm's Length Principle and the Art Funding System: A Comparative Approach*, ICCPR Conference Papers and Proceedings, Istanbul.
- Menger P. (2010), *From a State to a City-centered Perspective on Cultural Generativity*, GRIPS Discussion Papers 10-28, National Graduate Institute for Policy Studies.
- Oakley K., O'Brien D., Lee D. (2013), *Happy Now? Well-being and Cultural Policy Pages*, "Philosophy & Public Policy Quarterly", Vol. 31, No. 3/4, s. 18-26.
- Plebańczyk K. (2017), *Kultura i zrównoważony rozwój – wykorzystanie narzędzi partycypacji zaangażowanej*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 18, z. 3, s. 307-325.
- Pratt A.C. (2004), *The Cultural Economy: A Call for Spatialized 'Production of Culture' Perspectives*, "International Journal of Cultural Studies", Vol. 7, No. 1, s. 117-128.
- Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 (2017), Kraków.
- Ross M. (2009), *Culture in Comparative Political Analysis* [w:] M.I. Lichbach, A.S. Zuckerman (eds.), *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 134-162.
- Rottenberg A. (2005), *Sztuka w Polsce 1945-2005*, Stentor, Warszawa.
- Scott A.J. (2007), *Capitalism and Urbanization in a New Key? The Cognitive-cultural Dimension*, "Social Forces", Vol. 85, No. 4, s. 1465-1482.
- Silverman D. (2008a), *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2008b), *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020 (2012), Monitor Polski, poz. 882.
- Strategia Rozwoju Kultury Gminy Raciążek (2016), Raciążek.
- Strategia Rozwoju Kultury Gminy Szczaniec do 2020 (2007), Szczaniec.

- Strategia Rozwoju Kultury Lublina na lata 2013-2020 (2013), Lublin.
- Strategia Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa do roku 2020 (2014), Rzeszów.
- Strategia Rozwoju Kultury w Mieście Tychy 2020+ (b.r.), Tychy.
- Strategia Rozwoju Społeczno-gospodarczego Województwa Warmińsko-mazurskiego do roku 2025 (2013), Olsztyn.
- Strategia Rozwoju Turystyki i Kultury w Gminie Sulejów na lata 2007-2020 (2007), Sulejów.
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-pomorskiego do roku 2020 (2013).
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2000-2006 (2000).
- Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020 (2013), UMWP.
- Throsby D. (1995), *Culture, Economics and Sustainability*, "Journal of Cultral Economics", Vol. 19, Iss. 3, s. 199-206.
- Throsby D. (2010), *Ekonomia i kultura*, NCK, Warszawa.
- Towse R. (2012), *Ekonomia kultury. Kompendium*, NCK, Warszawa
- UCLG (2010), *Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development*.
- UCLG (2015), *Culture 21: Actions Commitments on the Role of Culture in Sustainable Cities*, Agenda 21 for Culture.
- UNESCO (2013), *Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*.
- Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju, Dz.U. z 2004 r., nr 116, poz. 1206.
- WCED (1987), *Brundt and Commission: Our Common Future*, Oxford.
- Weber M. (1994), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Test, Lublin.
- Zieleniewski J. (1982), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

ROLES OF CULTURE IN CONTEMPORARY SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Summary: Nowadays, we agree that culture is at the heart of understanding the interrelationship between economic, social and environmental issues. Culture is at the center of interest for sustainable development policy, which is also reflected in transnational, national, regional and local strategies. The main problem undertaken in this text is to show how the perception and role of culture in modern public management in Poland changes in the context of implementing the concept of sustainable development. The research field was the strategic documents subjected to a multi-stage content analysis. They led to interesting conclusions in many fields, also relevant for management practice.

Keywords: public management, strategic management, culture, well-being, sustainability development.