

ABSTRACT

Strategic Metropolitan Foresight. Methodology and Case Study. The book is dedicated to strategic foresight in its metropolitan dimension. It is both of methodological and practical nature. In the methodological aspect a comprehensive concept of foresight study is offered specifying its basic idea, predominant logic, main products and tools for their creation. In the practical aspect the book presents a step-by-step procedure of strategic foresight study providing a pragmatic overview of the analytical tasks sequence and supporting them methods. The book constitutes a synthesis of authors' experiences acquired in realizing foresight studies on technological development, cultural development and land use patterns as well as those resulting from other research activities carried out by the Department of Strategic and Regional Studies at the University of Economics in Katowice, including in particular the studies on creating visions of the desired future, elaborating scenarios of possible environment evolution and formulating effective local/regional development strategies.

Key words: Culture sector, development strategy, metropolisation, scenario of environment evolution, strategic foresight, strategic vision.

WSTĘP

Książka poświęcona została foresightowi metropolitalnemu, a w szczególności foresightowi strategicznemu. Praca ma charakter zarówno metodologiczny, jak i praktyczny. W warstwie metodologicznej oferuje całościową koncepcję studium foresightowego, precyzując jego podstawową ideę, logikę oraz produkty i narzędzia ich kreowania. W warstwie praktycznej praca zawiera procedurę postępowania i w sposób szczegółowy prezentuje proces realizacji studium foresightu strategicznego, podejmowane w nim czynności analityczne i wspierające je metody oraz narzędzia. Książka jest syntezą doświadczeń z realizacji studiów foresightowych dotyczących rozwoju technologicznego, rozwoju kulturalnego i użytkowania terenów¹, a także wielu innych prac badawczo-rozwojowych związanych z tworzeniem wizji przyszłości, budową scenariuszy otoczenia i formułowaniem strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, zrealizowanych w ostatniej dekadzie przez zespoły badawcze Katedry Badań Strategicznych i Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

W zamyśle autorów książka ma do spełnienia kilka celów. Celem pierwszym jest konstrukcja syntetycznego ujęcia problematyki foresightu strategicznego, szczególnie istotna w sytuacji niestabilizowania podstawowej sfery pojęciowej i wielości stosowanych podejść. W wyniku refleksji nadbudowywanej nad doświadczeniami praktycznymi celem staje się ukazanie w książce tego, w jaki sposób, krok po kroku, we współpracy interdyscyplinarnej i z wykorzystaniem zróżnicowanego zestawu metod i narzędzi, prowadzić systematyczne badania foresightowe. Drugim celem jest przetestowanie proponowanej koncepcji dla wybranego obiektu badawczego definiowanego w postaci „podwójnej triady”. Triada zewnętrzna wyraża zamiar splecenia ze sobą procesów transformacji strukturalnej dużego obszaru zurbanizowanego, rozwoju sektora kultury traktowanej jako fundament przemiany tożsamościowej i wizerunkowej tradycyjnych skupisk miejsko-przemysłowych wchodzących w fazę postindustrialną oraz prospektywnego myślenia o przyszłości. Triada wewnętrzna

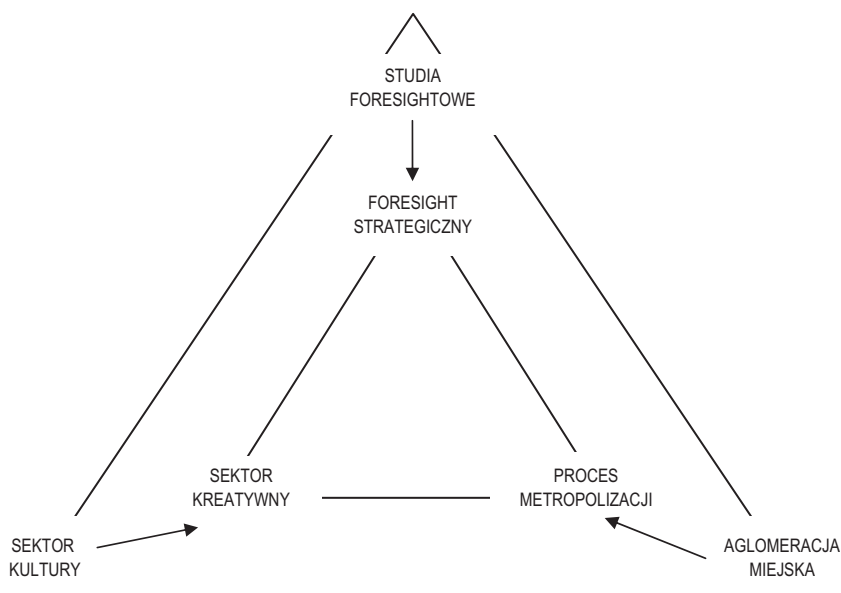
¹ Autorzy w latach 2006-2012 wchodzili w skład zespołów badawczych realizujących trzy generacje studiów foresightowych w woj. śląskim:

- „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego”,
- „Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym”,
- „Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050”

spełniając w nich funkcje koncepcyjne, metodyczne i organizacyjne.

natomiast wiąże ze sobą procesy metropolizacji, przekształcające aglomeracje miejskie w metropolie, sektory kreatywne, których dźwignią rozwoju jest sektor kultury oraz foresight strategiczny jako typ refleksji nad przyszłością „produkującej” wizje, scenariusze i strategię.

Celem trzecim jest klarowna prezentacja metodyki prowadzenia studiów foresightowych na przykładzie rozwoju kulturalnego, w tym sektora sztuk performatywnych, w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym. W realizującej ten cel, empirycznej części książki w znacznej mierze wykorzystano rezultaty projektu badawczego pt. *Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym* finansowanego ze środków Programu Operacyjnego *Innowacyjna Gospodarka* [zob. m.in.: Klasik *et al.* 2011c; Klasik, Biniecki 2011].



Badanie to nawiązywało do przebiegu i wyników prac programowych realizowanych w ramach „Narodowego Foresightu Polska 2020” oraz do tworzenia *Konceptji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego i Strategii rozwoju województwa śląskiego 2020*.

Monografia zawiera cztery rozdziały. Treścią rozdziału pierwszego jest rdzeniowa struktura pojęciowa metropolitalnego foresightu strategicznego z ukierunkowaniem przedmiotowym na metropolizujące się aglomeracje i sektor kultury. Rozdział drugi prezentuje metodykę, proces tworzenia i treść strategicznej wizji rozwoju kulturalnego w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym, ze szczególnym uwzględnieniem sektora sztuk performatywnych. Przedmiotem rozdziału trzeciego jest budowa scenariuszy uwarunkowań rozwoju kulturalnego ujmowana od strony metodycznej, pro-

ceduralnej i wynikowej. Rozdział czwarty koncentruje się na formułowaniu dwóch powiązanych ze sobą strategii: strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora kultury, z wykorzystaniem niestandardowej analizy strategicznej. Publikację dopełnia glosariusz kluczowych terminów.

Metodologiczny i praktyczny charakter książki pozwala kierować ją do środowisk naukowo-badawczych, badawczo-rozwojowych, administracji publicznej i sektora biznesu oraz do instytucji i agend zajmujących się rozwojem gospodarczym, kulturalnym i technologicznym. Potencjalnym odbiorcom książka dostarcza specjalistycznej wiedzy i umiejętności z zakresu studiów prospektywnych i analizy strategicznej.

*Andrzej Klasik
Jerzy Biniecki
Artur Ochojski*

ROZDZIAŁ I

**METROPOLITALNY FORESIGHT SEKTORA KULTURY:
RDZENIOWA STRUKTURA POJĘCIOWA**

1. Kształtowanie obszarów metropolitalnych

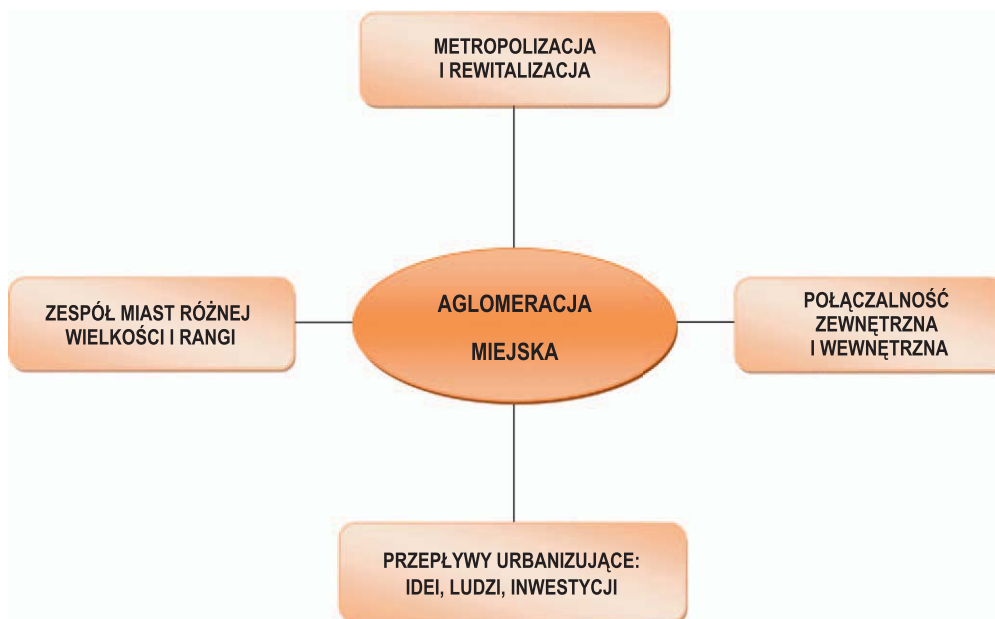
1.1. Od postindustrialnej do kreatywnej aglomeracji miejskiej

Aglomeracja miejska jest monocentrycznym skupiskiem o wielokulturowej tradycji [Klasik 2011]:

- mieszkańców i nierezydentów, ludności funkcjonalnej korzystającej z podaży pracy i usług oraz turystów i gości odwiedzających jej obszar w różnych celach;
- organizacji prowadzących różnorodną działalność, w szczególności organizacji *for profit* (firm) i organizacji *non profit* (organizacji publicznych i pozarządowych);
- kapitałów jednorodnych, takich jak kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał kulturowy, kapitał fizyczny (nieruchomości i infrastruktura), kapitał finansowy, a także takich kapitałów zespolonych, jak kapitał kreatywny i kapitał przedsiębiorczy [*Creative Economy*.... 2008, s. 10; Firkin 2002];
- miejsc i środowisk życia, aktywności zawodowej, inwestowania i prowadzenia biznesu, miejsc uczestnictwa w kulturze i spędzania czasu wolnego.

Aglomeracja miejska jest także skupiskiem o policentrycznej strukturze (ryc. 1) [Klasik, Kuźnik 2008]:

- złożonym i wielokrotnie złożonym układem osadniczym będącym zespołem miejskim, a nawet związkami miast, obszarem składającym się ze strefy węzłowej i strefy zewnętrznej;
- stanowiącym zespół miast różnej wielkości i rangi, wśród których znajduje się miasto centralne będące zarazem stolicą regionu, a także inne duże miasta aspirujące do rangi miast rdzeniowych ze względu na posiadany potencjał i rozwijane funkcje;
- tworzonym przez miasta znajdujące się w różnej fazie cyklu życia lub różnym stadium rozwoju, dążące wspólnie do osiągnięcia fazy *postindustrialnej* i oparcia swojego rozwoju na nauce i wiedzy oraz komplementarnie na sztuce i kreatywności;



Ryc. 1. Policentryczna aglomeracja miejska w ujęciu statycznym i dynamicznym

Źródło: [Klasik 2011a, s. 8].

- posiadającym gęstą multimodalną sieć wewnętrznych i zewnętrznych połączeń transportowych oraz multimedialną sieć połączeń zapewnianą przez technologie informacyjne i komunikacyjne.

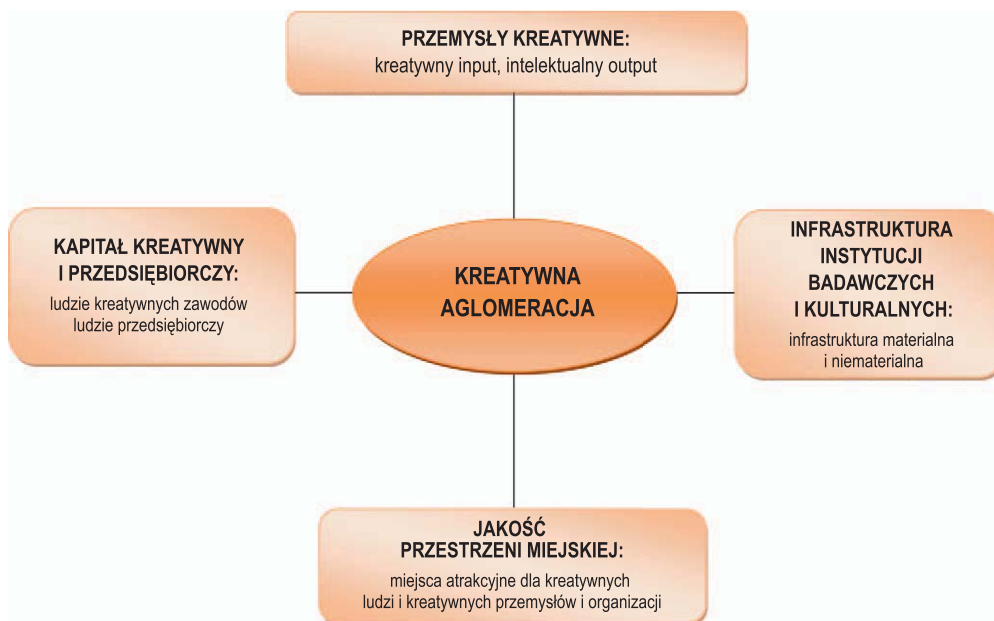
Oparcie rozwoju aglomeracji miejskiej na sektorze badawczo–rozwojowym i innowacjach oraz równoległe na sektorze kultury i twórczości artystycznej generuje na jej obszarze nowy sektor gospodarki (sektor kreatywny) [Klasik 2011; Stryjakiewicz *et al.* 2010] oraz prowadzi do jej ujęcia definicyjnego jako aglomeracji kreatywnej.

Na sektor kreatywny składają się działalności bazujące na różnych formach własności intelektualnej, dla których używa się takich określeń, jak „przemysły kreatywne” lub bardziej pojemnego „gospodarka kreatywna”. W procesach rozwojowych sektor kreatywny postrzega się w roli katalizatora:

- rekompozycji tradycyjnej struktury gospodarczej i przestrzennej aglomeracji miejsko–przemysłowej;
- przemiany tożsamościowo–wizerunkowej postindustrialnej aglomeracji miejskiej.

Kreatywna aglomeracja miejska jest ufundowana na czterech składowych, których interaktywne łączenie się wytwarza procesy rozwojowe nowej generacji. Są to [Klasik 2008] (ryc. 2):

- ludzie,
- infrastruktura,



Ryc. 2. Kreatywna aglomeracja miejska

Źródło: [Klasik 2011a, s. 9].

- przestrzeń,
- aktywności.

Po pierwsze, u podstaw kreatywnej aglomeracji miejskiej znajdują się dwa złożone kapitały: kapitał kreatywny i kapitał przedsiębiorczy. Kapitał kreatywny to przede wszystkim ludzie kreatywnych zawodów, obywatelskie społeczności i wizjonerskie przywództwo samorządowe. Kapitał przedsiębiorczy reprezentują sobą przedsiębiorcy, założyciele firm oraz przedsiębiorczy personel. Obydwa kapitały są efektem konwertowalności takich elementarnych kapitałów, jak: kapitał ludzki, kapitał kulturowy, kapitał społeczny, kapitał instytucjonalny lub kapitał finansowy [Firkin 2002; *Creative Economy...* 2008].

Kapitały kreatywny i przedsiębiorczy są determinantami siły atrakcyjności i konkurencyjności aglomeracji miejskiej w fazie postindustrialnej.

Po drugie, składową kreatywnej aglomeracji miejskiej jest specjalna infrastruktura materialna i niematerialna oraz infrastruktura technologiczna i informacyjna. Infrastrukturę materialną i niematerialną instytucji badawczych i instytucji kulturalnych współtworzy zaawansowane oprzyrządowanie i wyposażenie techniczne. Tworzą ją także różnorodne partnerstwa i sieci instytucjonalne oraz nieformalne kontakty i współpraca. Te ostatnie nie muszą mieć charakteru relacji podażowo–popytowych. Jest to coraz szybciej wzbogacająca się infrastruktura technologiczno–informacyjna, umożliwiająca rozwijanie i dyfuzję nowych kierunków badawczych i trendów ar-

tystycznych. Coraz nowsze generacje technologii informacyjno–komunikacyjnych umożliwiają cyfryzację zasobów wiedzy i dóbr kultury, realizację interaktywnych projektów badawczych i artystycznych oraz udostępnianie w skali globalnej inteligentnych produktów.

Po trzecie, fundamentalną składową kreatywnej aglomeracji miejskiej są przestrzenie miejskie, *urban places* atrakcyjne dla kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi oraz kreatywnych i innowacyjnych przemysłów. Są to kreatywne dystrykty i klastry, centra i parki naukowo–technologiczne oraz technologiczno–przemysłowe, strefy i parki kultury, parki rekreacji i rozrywki, centra kompetencji i innowacji, akademickie inkubatory itd. Jest to także zrewitalizowany *postindustrial* o nowych funkcjach kulturalno–rekreacyjnych, technologiczno–innowacyjnych oraz łączonych funkcjach intelektualnych, artystycznych i rezydencjalnych. Są to przestrzenie miejskie o wysokiej jakości, zarówno przestrzenie zamknięte, jak i otwarte (plenery).

Po czwarte, kapitał kreatywny i przedsiębiorczy, specjalna infrastruktura materialna i technologiczna oraz atrakcyjne dla kreatywnych ludzi i organizacji miejsca, stanowią od strony zasobowej fundament działalności kreatywnych jako składowej kreatywnej aglomeracji miejskiej. Jest nią sektor kreatywny złożony z działalności, dla których nakładem jest twórczość naukowa i artystyczna, są innowacje technologiczne i autorskie projekty, które wchodząc w fazę produkcyjną i komercyjną tworzą łańcuch podaży nowych produktów i wydarzeń objętych ochroną własności intelektualnej. To fuzja technologii, sztuki i biznesu pozwala na generowanie działalności wchodzącej w skład szeroko rozumianej gospodarki kreatywnej [*Creative Industries Development Strategy...* 2002].

Kreatywny *input*, procesy produkcyjno–usługowo–logistyczne oraz intelektualny *output* stanowią „operacyjny schemat” łańcucha kreacji, produkcji i komercjalizacji wartości intelektualnych w przekroju różnych branż kreatywnych.

1.2. Procesy metropolizacyjne w aglomeracjach miejskich

Z punktu widzenia procesów urbanizacyjnych metropolizacja jest procesem formowania metropolitalnych obszarów miejskich. Jest procesem osiągania przez mono- i policentryczne aglomeracje miejskie najwyższego, tj. metropolitalnego stadium urbanizacji [Gaschet, Lacour 2002].

Metropolizacja jest długotrwałym procesem zachodzącym pod wpływem czynników zewnętrznych. Jest wyzwaniem generowanym przez globalizację rynków i konkurencji. Jest to proces internacjonalizacji aglomeracji miejskich i uzyskiwania przez te wielkie skupiska miejskie międzynarodowej rozpoznawalności [Markowski, Marszał 2006; Aguibetova 2006].

O metropolizacji aglomeracji miejskich świadczy:

- poszerzająca się atrakcyjna oferta metropolitalnych produktów kierowana na rynki zewnętrzne oraz usług dla międzynarodowego biznesu i obcokrajowców;

- inwestowanie w infrastrukturę umożliwiającą przyjęcie i organizowanie wydarzeń kulturalnych, naukowych, biznesowych i politycznych rangi międzynarodowej;
- uczestnictwo ludzi, biznesu i miast w międzynarodowych strukturach i sieciach współpracy oraz generowanie i transfer nowych, nośnych w skali międzynarodowej idei i praktyk;
- koncentracja przestrzenna klasy kreatywnej oraz renomowanych instytucji i obiektów z zakomponowanym otoczeniem odgrywających rolę magnesów o dużej sile przyciągania.

W ujęciu urbanistycznym, metropolizacja aglomeracji miejskich wyraża się rozwojem i wzrastającą różnorodnością funkcji metropolitalnych. Może być procesem świadomie programowanym i organizowanym zarówno w celu jego uruchomienia, jak i przyspieszenia. Metropolizujące się aglomeracje miejskie konkurują o siedziby i aktywności międzynarodowych korporacji i instytucji. Konkurują ofertą projektów, produktów i wydarzeń adresowanych do międzynarodowych, narodowych i regionalnych odbiorców i publiczności.

Tak definiowany proces metropolizacji aglomeracji miejskich może potencjalnie odnosić się do każdej z nich, ale nie w każdej z nich może zaistnieć i uzyskać powodzenie [Markowski, Marszał 2006].

Zależy to w dużej mierze od interakcji i synergii globalnych czynników napędowych z wewnętrznymi środowiskami kreatywnymi i innowacyjnymi. Zależy także od wewnętrznych atutów i potencjałów, udogodnień i korzyści dostarczanych przez same aglomeracje miejskie.

Metropolizujące się aglomeracje miejskie mają zdolności udzielania niestandardowych odpowiedzi na zmiany, procesy i tendencje zachodzące w makrootoczeniu: technologicznym, kulturowym, gospodarczym i politycznym. Dla metropolizujących się aglomeracji miejskich priorytetowe znaczenie ma alokacja i zakorzenianie różnorodnych funkcji metropolitalnych. Portfolio funkcji metropolitalnych specyficzne dla każdej aglomeracji miejskiej, uformowane historycznie i kształtujące się współcześnie, zawiera takie funkcje, jak: funkcja polityczna, funkcja religijna, funkcja administracyjna, funkcja kulturalna, funkcja naukowa, funkcja turystyczna, funkcja edukacyjna, funkcja gospodarcza, funkcja finansowa, funkcja transportowa, funkcja informacyjna. Syntetyczny opis każdej z wymienionych funkcji zawiera tab. 1.

W ujęciu ekonomicznym zarówno retrospektywnie, jak i współcześnie, a także w myśleniu strategicznym o przyszłości, proces metropolizacji aglomeracji miejskich łączy się nierozzerwalnie z dominującymi na obszarze aglomeracji sektorami aktywności o międzynarodowej randze. Nawiązując w tym miejscu do ogólnej teorii rozwoju spolaryzowanego, w każdej aglomeracji miejskiej dokonuje się swego rodzaju przesuwanie biegunów, którymi są dominujące sektory. Z doświadczeń rozwoju aglomeracji miejskich wynikają różne sekwencje następowania po sobie dominujących sektorów międzynarodowych. Rolę dominujących sektorów międzynarodowych generujących

Tabela 1

Funkcje metropolitalne

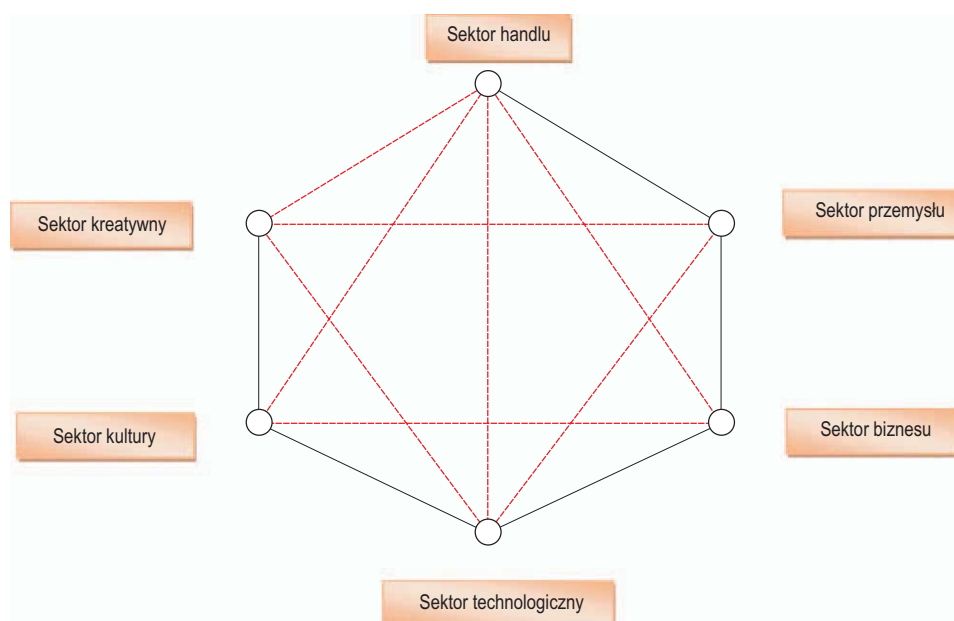
Typ funkcji	Syntetyczna treść funkcji
Funkcja polityczna	Wiąże się z ustrojem prawno-politycznym państwa. W sieci metropolii krajowych na pierwszy plan wysuwa się stolica państwa i inne ośrodki centralne, w których znajdują się siedziby placówek dyplomatycznych i instytucji międzynarodowych, a także będące kolebką wielkich ruchów społecznych, tak jak to miało miejsce w przypadku „Solidarności”.
Funkcja religijna	Łączy się ją z tradycją Kościoła, zwłaszcza z historycznymi siedzibami biskupstw, a obecnie w polskich warunkach z siedzibami archidiecezji. Polskie doświadczenie uczy, że stolica duchowa narodu nie musi być tożsama ze stolicą polityczną kraju.
Funkcja administracyjna	Polega na wykonywaniu przez władzę samorządową i/lub rządową zadań publicznych o zasięgu i znaczeniu regionalnym. Urzędy i instytucje tych władz skupione są w metropoliach regionalnych. Stolice regionów są także miejscami lokalizacji wielu innych administracji o zasięgu ponadlokalnym.
Funkcja kulturalna	Wypełniana jest przez środowiska i instytucje artystyczne skupione w metropoliach będących centrami kulturalnymi różnej rangi. Metropolie kultury narodowej cechuje wysoki potencjał twórczy. Są one skarbnicą dóbr kultury narodowej i mają międzynarodowy zasięg oddziaływania.
Funkcja naukowa	Znajduje główne ujście w rozwoju technologicznym i procesach innowacyjnych. Metropolie skupiające duży potencjał naukowo-badawczy, placówki z obszaru badań i rozwoju, parki i centra naukowo-technologiczne stały się współcześnie technopoliami na skalę krajową i międzynarodową.
Funkcja turystyczna	Związana jest z przestrzenią kulturową i przyrodniczą. Przez tę funkcję uwidatnia się symbioza historycznych metropolii i regionów. Przestrzeń kulturowa metropolii w połączeniu z walorami przyrodniczo-krajoznawczymi jest podstawą rozwoju funkcji turystycznej o zasięgu krajowym i międzynarodowym.
Funkcja edukacyjna	Łączy się w metropoliach z tradycją akademicką i obecnością uniwersytetu, a także sieci szkół wyższych o zróżnicowanym profilu i poziomie kształcenia. Jest ona podstawą budowania potencjału intelektualnego i ludzkiego regionów.
Funkcja gospodarcza	Obejmuje handel i przemysł, zwłaszcza międzynarodową współpracę gospodarczą oraz przemysły naukochłonne i zaawansowane technologicznie. Egzogeniczne sektory tworzą bazę ekonomiczną i siłę napędową metropolii i regionów, organizując sieć kooperacji i podwykonawstwa. Stolica gospodarcza kraju nie musi być tożsama z jego stolicą polityczną.
Funkcja finansowa	Kojarzy się z lokalizacją sektora bankowo-ubezpieczeniowego i ośrodkami dyspozycji finansowej. Zasadnicze znaczenie mają siedziby central wielkich banków i instytucji ubezpieczeniowych oraz międzynarodowych instytucji finansowych. Centra finansowe i kapitał międzynarodowy wiążą w procesie globalizacji największe metropolie świata.

Typ funkcji	Syntetyczna treść funkcji
Funkcja komunikacyjna	Określa ją wielkość i ranga węzłów transportowo-logistycznych oraz położenie metropolii w sieci krajowych i międzynarodowych, w tym transeuropejskich, połączeń lotniczych, autostradowych, kolejowych i wodnych. Otwiera ona na świat metropolie i ich regiony.
Funkcja informacyjna	Określa metropolie jako krajowe i międzynarodowe centra telekomunikacyjne, teleinformatyczne i multimedialne (włączając w to tradycyjne <i>massmedia</i> : telewizję, radio i prasę). Szczególnie silnie powiązana jest z funkcjami: polityczną, kulturalną i naukową.

Źródło: [Klasik 1998].

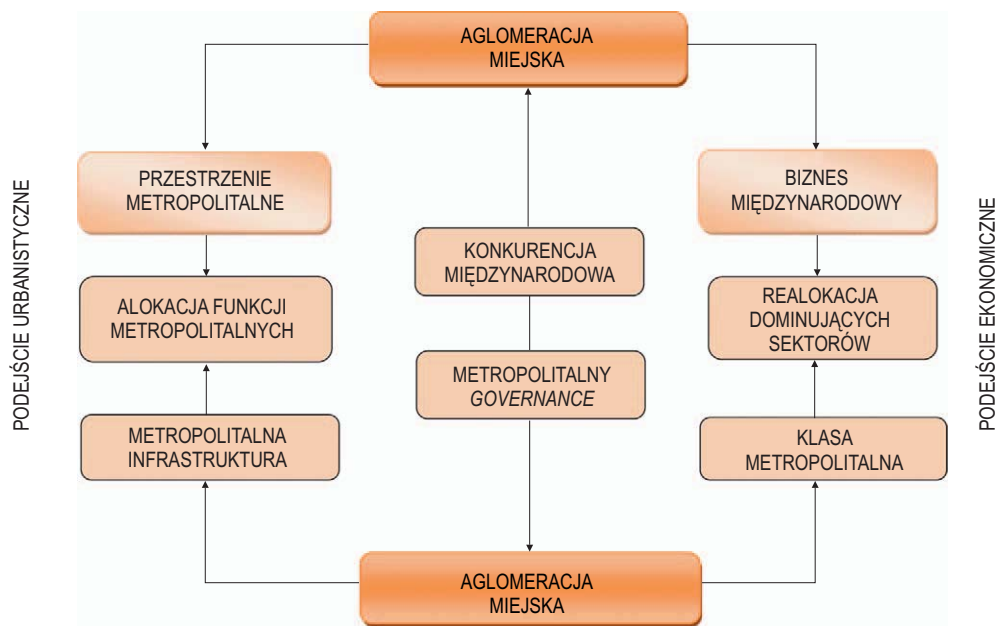
procesy metropolizacji aglomeracji miejskich odgrywały w przeszłości i w wielu przypadkach nadal odgrywają lub odgrywać będą takie sektory, jak: sektor handlu, sektor przemysłu, sektor biznesu, sektor technologiczny, sektor kultury, sektor kreatywny.

Logika wschodzących sektorów i rynków podpowiada, że struktura dominujących sektorów jest otwarta (ryc. 3). Dokonuje się transformacja struktury aglomeracji miejskich, ale także wyodrębniają się różne, specyficzne dla każdej z nich ścieżki ich metropolizacji. Ścieżka metropolizacji aglomeracji miejskich od dominacji sektora handlu przez dominację sektora przemysłu aż do współczesnej dominacji sektora



Ryc. 3. Struktura dominujących sektorów metropolizujących aglomeracje miejskie

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 3 i 4).



Ryc. 4. Metropolizacja aglomeracji miejskich: podejście zintegrowane

Źródło: [Metropolisation ... 2012].

biznesu eksponuje współczesne metropolie biznesowe jako wielkie centra międzynarodowego biznesu i finansów [Aguibetova 2006]. Ścieżka metropolizacji aglomeracji miejskich od dominacji sektora biznesu przez sektor technologiczny do dominacji sektora kultury kreuje metropolie kultury i wydobywa w procesie metropolizacji swoisty mariaż sektora kultury i sektora biznesu, dokonującą się ekonomizację kultury i kulturyzację biznesu za pośrednictwem sektora technologicznego, zwłaszcza technologii informacyjno-komunikacyjnych [Klasik 2011]. Wreszcie, niedomknięta współcześnie ścieżka metropolizacji aglomeracji miejskich od sektora kultury przez sektor kreatywny aż do...? „oczekuje” na perspektywne zwieńczenie; alternatywnie może to także oznaczać, co wydaje się kuszące intelektualnie, potraktowanie sektora kreatywnego w funkcji katalizatora zmiany strategicznej dokonującej się w każdym z sektorów dominujących występujących w poprzednich dwóch ścieżkach procesów metropolizacji aglomeracji miejskich.

Ideę związania ze sobą podejścia funkcjonalnego i podejścia ekonomicznego do procesów metropolizacji aglomeracji miejskich wyraża ryc. 4. Jej istotą jest spójność „rozstrzygnięć” zapadających w zakresie alokacji funkcji metropolitalnych oraz realokacji dominujących sektorów międzynarodowych. Każdym z tych rozstrzygnięć rządzą odrębne reguły i mechanizmy. W podejściu urbanistycznym jest to mechanizm metropolitalnego *governance*, wielopodmiotowego i wielopoziomowego współrzędzenia i współzarządzania. W podejściu ekonomicznym jest to mechanizm międzynarodowej

(globalnej) konkurencji, a w coraz szerszym zakresie mechanizm gry kooperacyjnej (współpracy konkurencyjnej), w której kluczowe znaczenie ma identyfikacja kluczowych zmiennych i czynników napędowych.

W aspekcie fundamentalnych składowych kreatywnych aglomeracji miejskich, alokacja funkcji metropolitalnych jest determinowana przez cenne dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe oraz przez infrastrukturę łączalności i dostępności, potencjał wiedzy i kreatywności. Natomiast realokację dominujących sektorów wyznaczają dwustronnie aktywności międzynarodowe i klasa metropolitalna (złożona z osób i środowisk kreatywnych i przedsiębiorczych). Zintegrowane podejście do procesów metropolizacji aglomeracji miejskich kształtują dwa współzależne mechanizmy, tj. konkurencja międzynarodowa oraz metropolitalny *governance*.

1.3. Programowanie procesów metropolizacyjnych w aglomeracjach miejskich

Metropolizacja jako złożony proces przekształcania się aglomeracji miejskich i ich funkcjonalnego otoczenia w metropolie i obszary metropolitalne ma kilka dających się wyróżnić atrybutów [Bassand 2007].

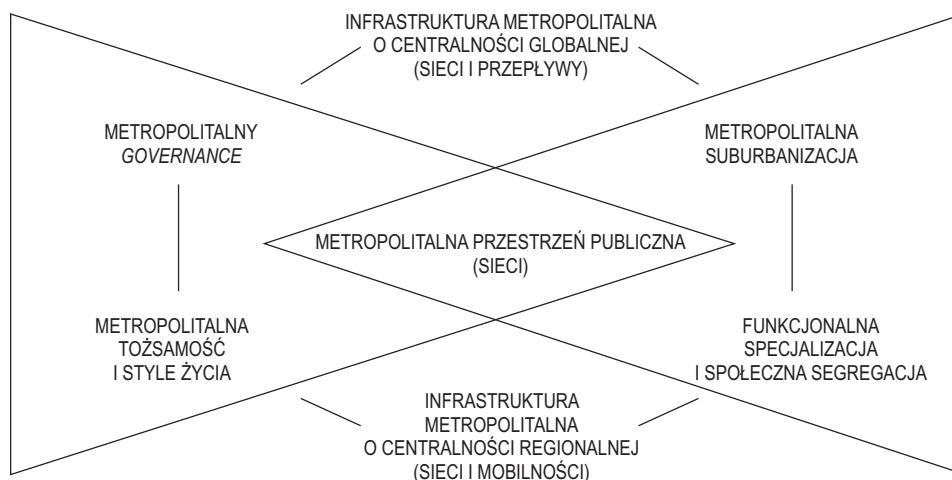
Tworzą one swego rodzaju „heksagon metropolizacji”. Bliższe zdefiniowanie tych atrybutów pozwala na zrozumienie procesów metropolizacyjnych, ich złożoności i stadium zawansowania oraz na prowadzenie polityk i programowania rozwoju metropolitalnego wielkich miast i aglomeracji. Ryc. 5 przedstawia procesy metropolizacyjne w pewnym uporządkowaniu, co jednak nie oznacza liniowości ich przebiegu i następstwa przyczynowo-skutkowego.

Atrybutem procesów metropolizacyjnych są rozgałęziające się i ogarniające w pierwszej kolejności strefę rdzeniową (węzłową), a następnie także strefę obrzeżną (zewnątrzną) sieci metropolitalne. Składają się na nie: sieci społeczne, techniczne i terytorialne, obejmujące sieci komunikacji społecznej z użyciem starych i nowych mediów, sieci transportowe, sieci energetyczne, sieci zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków, a także sieci ewakuacji różnego rodzaju odpadów. Sieci metropolitalne są determinowane przez mającą znaczenie centralne i strategiczne sieć przestrzeni publicznych. Polityka tworzenia i rozwoju sieci metropolitalnych i ich programowania według zasady maksimum udogodnień i korzyści ma:

- umożliwić aktorom sceny metropolitalnej komunikowanie się w sposób najbardziej płynny i łatwy,
- uczynić ludzi i organizacje oraz produkty i zasoby mobilnymi na całym obszarze metropolitalnym.

Charakterystycznym przejawem procesów metropolizacyjnych jest suburbanizacja postrzegana najczęściej jako rozlewanie się, a przede wszystkim jako kontrolowane poszerzanie się obszaru metropolitalnego o obrzeża dla uniknięcia:

- stanów napięć i oporu ze strony władz i społeczności lokalnych na terenach podmiejskich,



Ryc. 5. Atrybuty procesów metropolitalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bassand 2007].

- chaosu przestrzennego na obrzeżach metropolizującej się aglomeracji miejskiej.

Ważne jest objęcie strefy węzłowej i obrzeża metropolizujących się aglomeracji miejskich spójną polityką inwestowania w sieci metropolitalne oraz kreowania kierunkowej oferty rezydencjalnej i usługowej. Dla procesu metropolizacji charakterystyczne są zjawiska postępującej specjalizacji funkcjonalnej terenów i terytorialnej segregacji społecznej. Specjalizacja funkcjonalna jest procesem systematyzacji funkcjonalnej terenów, tworzenia się stref mieszkaniowych i usługowych, biznesu i pracy, rozrywki i kultury. Metropolizacja widziana pod tym kątem ukazuje monofunkcyjne jednostki strukturalne, które funkcjonują dzięki ponadlokalnym sieciom metropolitalnym. Z kolei segregacja społeczna i rozwarstwienie społeczne wyrażające się separacją przestrzenną grup (kategorii) społeczno-zawodowych o ponadprzeciętnej zamożności, prowadzą do tworzenia homogenicznych osiedli i dzielnic. W ślad za tym postępuje kategoryzacja przestrzeni zróżnicowanej co do warunków zamieszkania i jakości oferty usługowej. Specjalizacja funkcjonalna terenów i przestrzenna segregacja społeczna jako nieodłączne subprocesy metropolizacji powinny być objęte zintegrowaną polityką i programowaniem.

Wraz ze społecznymi, technicznymi i terytorialnymi sieciami infrastruktury o centralności ponadlokalnej (regionalnej) rozwija i kształtuje się infrastruktura metropolitalna o centralności międzynarodowej (globalnej). Zapewnia ona metropolizującym się aglomeracjom miejskim wejście w międzynarodową infrastrukturę transportową i globalną infrastrukturę telekomunikacyjną (teleinformatyczną). Infrastruktura metropolitalna o centralności globalnej kanalizuje międzynarodowe przepływy pieniądza, ludzi, produktów, informacji, wiedzy. Wyodrębnioną składową infrastrukturę metro-

politalnej o centralności globalnej jest pewna całość obejmująca instytucje i obiekty, takie jak: renomowane uniwersytety i szkoły wyższe, prestiżowe instytucje i obiekty kultury, centra specjalistycznych usług medycznych, centra finansowe i specjalistyczne usługi biznesowe, wysokiej klasy zabytkowej dziedzictwo kulturowe, dużej rangi instytucje i obiekty administracji publicznej.

Kształtowanie i budowa infrastruktury o centralności globalnej wywołuje procesy terytorialnego poszerzenia się powierzchni obszaru metropolitalnego. O funkcjonalne obrzeża powiększa się potencjał rezydencjalny i rynek mieszkaniowy. Następuje rozbudowa infrastruktury i objęcie transportem publicznym funkcjonalnego otoczenia metropolizującej się aglomeracji. Wysoko i średnio zamożne grupy społeczno-zawodowe opuszczają centra miast przenosząc się na atrakcyjne rezydencjalnie tereny wiejsko-miejskie, przyczyniając się do przemiany tożsamościowej i stylu życia lokalnych społeczności. Powiększa się populacja ludności funkcjonalnej korzystającej z metropolitalnej oferty pracy, usług i konsumpcji.

Atrybutem metropolitalności jest różnorodność społeczno–kulturowa mieszkańców. Metropolie i obszary metropolitalne przyciągają nowych rezydentów i gości z różnych regionów kraju i świata, z różnych kręgów kulturowych i z różnych kategorii społeczno–profesjonalnych. W skali globalnej występuje konkurowanie o kreatywnych ludzi i kreatywne przemysły, o innowacyjne firmy i specjalistyczne usługi biznesowe. W tej rywalizacji o przepływy metropolizujące liczy się wysoka siła przetargowa aktorów metropolitalnych w przestrzeni narodowej, europejskiej i globalnej. Mieszkańcy metropolii i obszarów metropolitalnych w swoich zachowaniach wyrażają zarówno własną lokalność, jak i tożsamość metropolitalną, a jednocześnie tkwią aktywnościami i wirtualnie w innych częściach świata. Warto podkreślić, że metropolizacja afirmuje autonomię jednostki w stosunku do różnych form życia społecznego i zbiorowego, wzmacniając indywidualizm i swego rodzaju anonimowość. Indywidualne podmioty poszukują zarazem nowych, bardziej luźnych i elastycznych, innych niż sztywne ramy organizacji i stowarzyszeń, form życia społecznego i zbiorowego. Ma miejsce proces uspołecznienia organizowany przez mobilne i internetowe sieci komunikacji społecznej.

Powoli dojrzewającym (także w polskich warunkach) atrybutem procesów metropolizacyjnych, ważnym z punktu widzenia ich programowania jest instytucjonalizacja polityczna metropolii i obszarów metropolitalnych. Chodzi o wprowadzenie w strukturę instytucji i władz publicznych nowego aktora gry o rozwój metropolitalny, o wpływy i korzyści w skali narodowej, o przewagi konkurencyjne i strategiczne w przestrzeni międzynarodowej, globalnej. Przywoływana jest przy tej okazji koncepcja *public governance*². Po pierwsze, może to być idea niezinstytucjonalizowanego przyczyniania się do rozwoju metropolii i obszaru metropolitalnego bez metropolii-

² Na temat problematyki *governance* szerzej w swoich pracach piszą m.in. [Barczyk 2010; Barczyk, Ochojski 2005; Kuźnik 2012; Ochojski 2013].

talnego ośrodka władzy publicznej jako wyraz jedności i spójności metropolitalnej w praktyce działania zbiorowego podmiotów i uczestników gry o rozwój. W praktyce wiele wskazuje na pojawianie się nieprzewidywalnych słabości takiego podejścia. Wskazują na to skrywane lub jawne praktyki konkurencyjne osłabiające deklarowaną jedność i spójność metropolitalną. Po drugie, chodzi o zinstytucjonalizowane, metropolitalne centrum decyzyjne, które niekoniecznie trzeba postrzegać jako zagrożenie lub ograniczenie autonomii lokalnej. Wymaga to nowego ułożenia statusu tego poziomu władzy publicznej w relacji do władzy centralnej, władzy regionalnej i władzy lokalnej. Należy przypuszczać, że rozstrzygnięcia co do przyszłości obszarów metropolitalnych w sferze instytucjonalnej zapadać będą w perspektywie pogłębiających się procesów globalizacyjnych, rozwoju inteligentnej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego.

1.4. Proaktywne role metropolizujących się aglomeracji miejskich

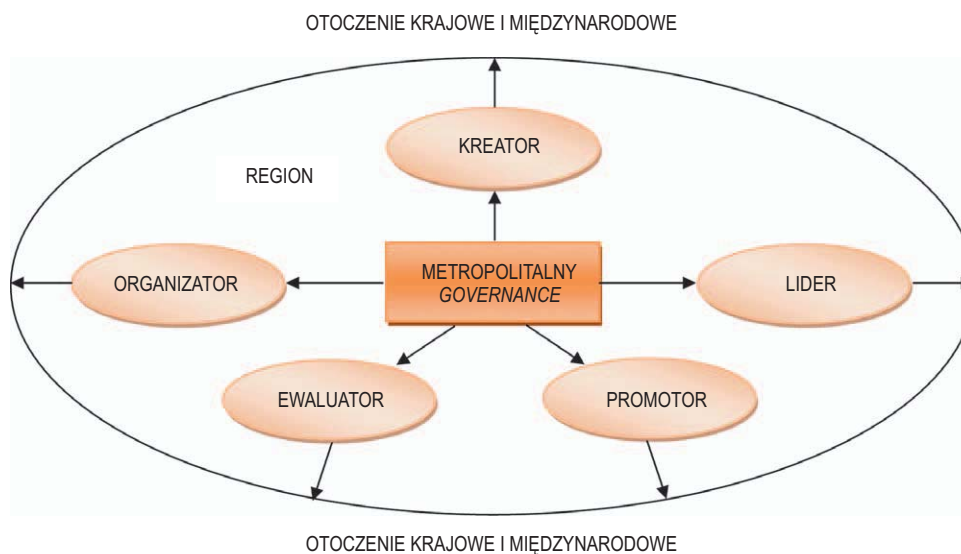
Próba związania ze sobą funkcji metropolitalnych i dominujących sektorów, a w szczególności prowadzenie polityki i programowania procesów metropolizacyjnych pozwala na określenie kilku ważnych ról, które w płaszczyźnie międzynarodowej mogą i powinny podjąć i odgrywać metropolizujące się aglomeracje miejskie. Jest to pięć głównych proaktywnych ról [Klasik 1998, zob. także Klasik 2001] (ryc. 6):

- rola kreatora,
- rola lidera,
- rola promotora,
- rola ewaluatora,
- rola organizatora.

Metropolizujące się aglomeracje miejskie powinny być nośnikiem nowych idei i praktyk. Powinny generować lokalne środowiska kreatywne i przedsiębiorcze. Być przestrzenią zawiązywania się oryginalnych inicjatyw i procesów innowacyjnych, rozwijania się sieci współpracy, nawiązywania kontaktów i partnerstw na rzecz projektów międzynarodowych.

Przekształcające się w metropolie/obszary metropolitalne aglomeracje miejskie mogą i powinny stać się liderami innowacyjnych zmian i zarazem miejscem kształtowania się środowisk przywódczych: politycznych, gospodarczych i intelektualnych. Generalnie, to silne przywództwa – przedsiębiorców i menedżerów, samorządowców i polityków, środowisk twórczych i badawczych – rozstrzygać będą w ostatecznym rozrachunku o funkcjonalnym i gospodarczym rozwoju metropolitalnym.

Aglomeracje miejskie, a precyzyjnie rzecz ujmując – uczestniczące w procesach metropolizacyjnych władze publiczne wszystkich poziomów, powinny przez partnerstwa i współpracę odgrywać rolę promotora rozwoju metropolitalnego. Jest to podejście „do wewnątrz”. Natomiast w podejściu „na zewnątrz” chodzi o posługiwanie się międzynarodowym marketingiem, a w ślad za nim – o rozwijanie współpracy



Ryc. 6. Proaktywne role metropolizujących się aglomeracji miejskich

Źródło: [Klasik 1998, s. 45].

i ekspansję międzynarodową. Chodzi o przyciąganie kapitału i inwestorów, projektów i technologii, ludzi i firm o międzynarodowym statusie i rozpoznawalności.

Procesy decyzyjne wymagają rozbudowania mechanizmów monitorowania i ewaluacji, a także funkcjonowania środowisk opiniotwórczych i opinii publicznej. Metropolizujące się aglomeracje miejskie mogą odegrać ważną rolę w dziedzinie polepszania jakości środowiska i jakości życia, redukcji rozpiętości w poziomie rozwoju i zamożności, wzrostu konkurencyjności gospodarki i funkcjonalności przestrzeni.

Nie bez znaczenia jest wypełnienie przez środowiska opiniotwórcze metropolizujących się aglomeracji miejskich roli ewaluatora strategicznych posunięć władz publicznych wszystkich poziomów decyzyjnych: centralnego, regionalnego i lokalnego.

W procesie metropolizacji aglomeracji miejskich, w każdej jego fazie, ważną rolę organizatora procesów rozwojowych ma do odegrania kadra menedżerska biznesu i administracji publicznej, organizacji samorządu gospodarczego i organizacji pozarządowych. W tej roli środowiska menedżerskie mogą inspirować i zaangażować się w organizowanie wielkich wydarzeń typu: kongresy, festiwale, wystawy, targi, widowiska, konkursy itp. Ich kompetencje zarządcze i potencjał intelektualny mogą zostać wykorzystane w procesie transferu nośnych idei i wymiany dobrych praktyk i wiedzy, organizowaniu konsorcjalnych projektów i aglomeracyjnych aliansów oraz tworzeniu niekonwencjonalnych form prawnych i warunków organizacyjno-technicznych.

Na obecnym etapie zaawansowania reform ustrojowych i zmian strukturalnych aglomeracje miejskie i obszary metropolitalne nie posiadają formalnego statusu insty-

tucjonalnego. W dotychczasowych procesach transformacji odgrywają one po części ważną rolę promocyjną i leaderską. Znacznie słabsza jest ich rola kreatywna i ewaluacyjna. Rola organizacyjna jest zablokowana przez okopanie się w ramach posiadanych kompetencji decyzyjnych oraz w administracyjnych granicach, zwłaszcza gminnych jednostek samorządowych. Być może rządowa i regionalna polityka miejska posługujące się funkcjonalnymi obszarami miejskimi stworzą realnie funkcjonujący poziom metropolii i obszarów metropolitalnych. Usankcjonowanie ich strategicznej pozycji w procesach programowania i budżetowania może wydatnie przyczynić się do przyspieszenia rozwoju regionalnego i równoważenia zagospodarowania przestrzennego Polski.

2. Od sektora kultury do sektora kreatywnego

2.1. Sektor kultury: ujęcie przedmiotowe i podmiotowe

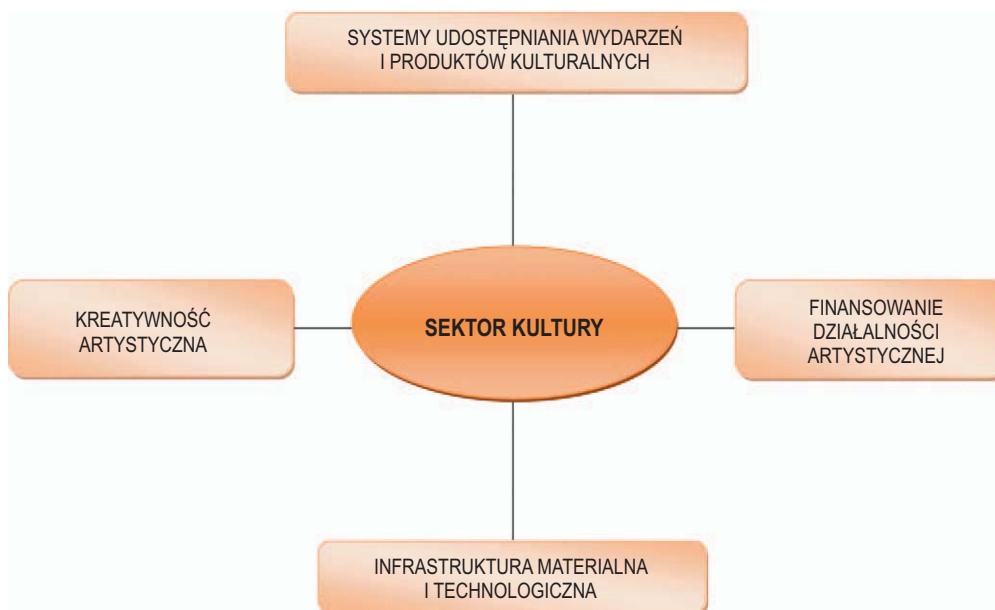
Wyodrębnienie sektora kultury oznacza jego definiowanie funkcjonalne, uwzględniające różnorodność działalności kulturalnych, wielość talentów i zawodów artystycznych oraz szeroką gamę wydarzeń i produktów kulturalnych [Guide... 2007, s. 9-13].

W warstwie przedmiotowej sektor kultury zawiera cztery segmenty funkcjonalne [Klasik 2009, s. 6] (ryc. 7):

- działalności kulturalne, ich rodzaje i dziedziny,
- infrastrukturę materialną i technologiczną,
- systemy udostępniania dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych,
- inwestowanie i finansowanie działalności kulturalnych.

Działalności kulturalne rozkładają się tradycyjnie na dwa poziomy aktywności kulturalnej; pierwszy stanowi kultura wysoka, drugi kultura popularna. Ich wyodrębnienie kojarzone jest z użyciem kryterium wartości artystycznej oraz wartości komercyjnej. Kryteria te jeszcze współcześnie traktowane są jako rozłączne i pozostające względem siebie w konflikcie. Pośrednio rozciągają się na poziomy kompetencji kulturowych i preferencji artystycznych reprezentowanych przez odbiorców kultury. Podział na dwa zagregowane poziomy działalności kulturalnej jest obecnie użyteczny przede wszystkim ze względu na potencjał kreatywności (potencjał twórczy) tkwiący w każdej działalności kulturalnej. W całym bogactwie działalności składających się na sektor kultury pierwszorzędne znaczenie w kontekście rodzenia się przemysłów kreatywnych mają działalności o największym pierwiastku kreatywności.

Na infrastrukturę materialną i technologiczną sektora kultury składają się obiekty kulturalne z ich wyposażeniem umożliwiającym kreację i produkcję, udostępnianie i utrwalanie oraz odbiór dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. Wnętrze i otoczenie obiektów kultury, a szerzej kulturowe przestrzenie publiczne, jak również ich dostępność przesądzają o tym, że stanowią one miejsca centralne w przestrzeni miejskiej



Ryc. 7. Sektor kultury: ujęcie przedmiotowe

Źródło: [Klasik 2010].

i aglomeracyjnej. Są to obiekty specjalne, przeznaczone do prowadzenia określonego rodzaju działalności kulturalnej. Mogą to być także obiekty wielofunkcyjne spełniające funkcje sportowe i rekreacyjne oraz obiekty i tereny przemysłowe przystosowane do organizacji wydarzeń kulturalnych. Coraz częściej są to otwarte przestrzenie publiczne urządzone m.in. dla organizowania wydarzeń plenerowych będące wyrazem demokratyzacji kultury. Przestrzenie publiczne o funkcjach kulturalnych mają stopień centralności daleko wykraczający poza region i kraj. Infrastruktura sektora kultury coraz bardziej nasycona zaawansowanymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz wyposażeniem multimedialnym poszerza krąg publiczności i odbiorców dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych, obejmując coraz szersze i coraz lepiej wyedukowane grupy społeczne.

Systemy udostępniania dzieł i wydarzeń oraz dostarczania produktów kulturalnych to *system na żywo* uczestnictwa w kulturze, a nawet współtworzenie wydarzeń przez odbiorców. Przez ten sposób uczestnictwa budowane są kontakty międzyludzkie i więzi społeczne oraz wzmacnia się kapitał społeczny miast i aglomeracji. Jest to także *system transmisyjny* zapewniający uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych za pośrednictwem mediów zwłaszcza telewizji kablowej i satelitarnej oraz Internetu. Jest to wreszcie *system recorded* zapewniający nabywanie dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych zarejestrowanych na różnych nośnikach bezpośrednio lub za pośrednictwem Internetu i ich odtwarzanie w środowisku domowym, towarzyskim lub społecznym.

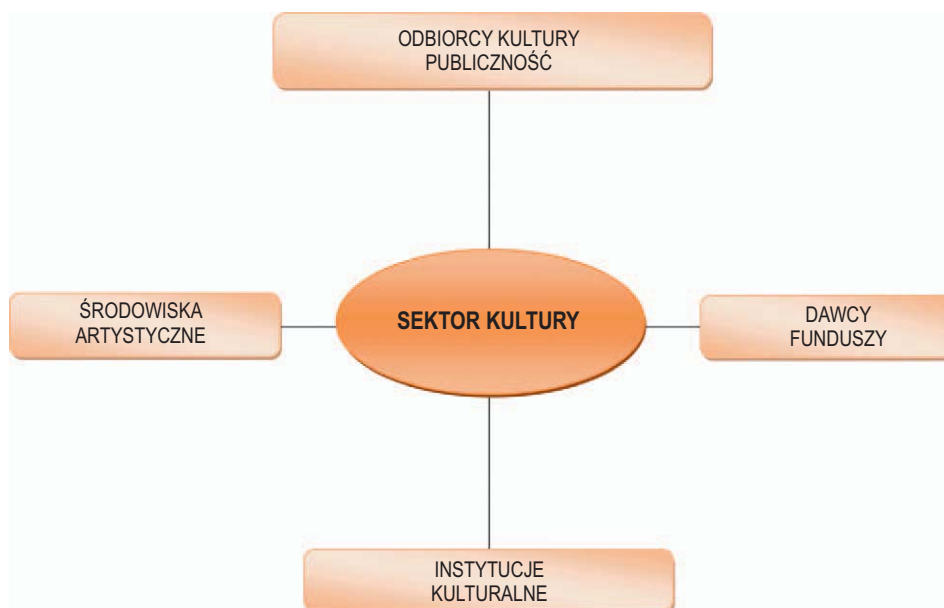
Systemy udostępniania i dostarczania oraz marketingu, sprzedaży i dystrybucji wydarzeń i produktów kulturalnych sprzęgają kulturę i gospodarkę i zacieśniają związek między tymi sferami aktywności.

Inwestowanie i finansowanie działalności kulturalnych odsłania strategiczne znaczenie kultury jako dobra publicznego niezależnie od tego, jakie są źródła inwestowania twórców i infrastruktury kultury oraz jakie są sposoby finansowania wydarzeń kulturalnych i utrzymywania obiektów kulturalnych. Sektor kultury w całej różnorodności tworzących go działalności, organizacji i produktów kulturalnych ma strategiczną pozycję w rozwoju miast i aglomeracji miejskich. Zasługuje niejako z natury, aby być dziedziną interwencji władz publicznych. Skala wsparcia finansowego udzielanego aktywności środowisk twórczych i instytucji kulturalnych jest jednak funkcją poziomu rozwoju gospodarczego kraju, zasobności budżetu państwa oraz zamożności mieszkańców miast, aglomeracji miejskich i regionów.

Współczesne, a jeszcze bardziej strategiczne podejście do sektora kultury uzasadnione jest wysoką oceną tkwiącego w nim potencjału kreatywnego i potencjału ekonomicznego. Zobowiązuje to władzę publiczną, w tym władze samorządowe, do myślenia, decydowania i działania w kategoriach „ekonomizacji” sektora kultury. W efekcie postępuje poszerzanie się zakresu stosowania narzędzi zarządzania w kierowaniu organizacjami kulturalnymi *non-profit* dla efektywnego wykorzystania środków publicznych przeznaczanych na inwestycje w obiekty kultury na ich utrzymanie, kreację, produkcję i udostępnianie wydarzeń kulturalnych przez instytucje i środowiska kulturalne. Ma miejsce popieranie przez władze publiczne procesu powstawania i rozwoju przemysłów i rynków kultury oraz tworzenie sprzyjających warunków i udzielanie wsparcia instytucjom kulturalnym, zwłaszcza mikro- i małym firmom prowadzącym działalność *for profit*. Jest to istotne ze względu na ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego miast i aglomeracji, polepszanie jakości i stylu życia mieszkańców, tworzenie nowych miejsc pracy i zatrudnienie. Obserwowany jest produktywny dla biznesu i gospodarki proces „kulturyzacji” działalności gospodarczych. Oznacza to, że kreatywność artystyczna staje się źródłem nowych idei, projektów i innowacji w firmach produkcyjnych i usługowych, w sektorze przetwórczym i sektorze usługowym. Sektor prywatny w kulturze (biznes w kulturze) oraz kreatywność i wartość artystyczna zawarte w produktach przemysłowych i usługach (kultura w biznesie) stają się składnikiem wartości dodanej i sukcesu rynkowego firm produkcyjnych i usługowych.

Sektor kultury definiowany w warstwie podmiotowej pozwala – odpowiednio do jego segmentów funkcjonalnych – na identyfikację kluczowych jego uczestników. Są nimi (ryc. 8):

- odbiorcy kultury, w tym publiczność,
- artyści i środowiska artystyczne,
- instytucje kulturalne,
- dawcy funduszy na kulturę.



Ryc. 8. Sektor kultury: ujęcie podmiotowe

Źródło: [Klasik 2010].

Odbiorcy, w tym publiczność, a szerzej mieszkańcy i nierezydenci miast i aglomeracji miejskich, korzystają z obiektów kultury uczestnicząc w wydarzeniach kulturalnych na żywo. Gromadząc się w otwartych przestrzeniach publicznych uczestniczą w plenerowych wydarzeniach kulturalnych. To także goście i turyści odwiedzający miasta i aglomeracje w celach kulturalnych. Rekreacja i turystyka kulturowa jest wówczas rezultatem wysokiej atrakcyjności społeczno-kulturowej miast i aglomeracji. Jej wyznacznikiem jest m.in. atrakcyjność samej oferty kulturalnej, kreatywność środowisk artystycznych i renoma wydarzeń kulturalnych mających magnesowy i markowy charakter. Jednocześnie obserwowana jest tendencja do poszerzania się kręgów publiczności uczestniczącej w kulturze na sposób prywatny, w zaciszu domowym, z wykorzystaniem zdigitalizowanych dzieł i zarejestrowanych wydarzeń kulturalnych, traktowanych jako sprzedażne produkty lub publiczne dobro o różnym formacie, udostępniane i odtwarzane z wykorzystaniem multimediiów. Wreszcie, ważną jest edukacja kulturalna (edukacja do kultury) kształtująca kompetencje kulturowe i preferencje artystyczne odbiorców, przyczyniające się do wyboru kulturalnego stylu życia i polepszania jakości życia.

Artyści jako twórcy dzieł i instytucje kulturalne produkują wydarzenia i dostarczające produkty kulturalne, a także instytucje i regulacje zapewniające ochronę praw autorskich stanowią zarazem odrębne, jak i połączone podmioty sektora kultury. Artyści jako twórcy i wykonawcy, prowadzący profesjonalną działalność w różnych

dziedzinach sztuki, indywidualnie lub w zespołach artystycznych, kreują dzieła, wydarzenia i produkty „monotematyczne” oraz dzieła, wydarzenia i produkty wielodyscyplinowe łączące różne rodzaje i formy sztuk performatywnych, wizualnych i audiowizualnych. W sektorze kultury ma miejsce samozatrudnianie artystów lub ich kontraktowanie i zatrudnianie jako „wolnych strzelców”, z zastosowaniem różnych, najczęściej elastycznych form stosunku pracy. Instytucje kulturalne dysponujące infrastrukturą materialną i technologiczną, oferują różne formy uczestnictwa w kulturze i różnorodne sposoby uzyskiwania dostępu do wydarzeń kulturalnych lub nabywania produktów kulturalnych. Artyści i instytucje kulturalne uwikłane są w realizację wielostadialnego procesu i cyklu kulturalnego, począwszy od stadium kreacji przez fazę produkcji, aż po etap marketingu, sprzedaży i dystrybucji dóbr i usług kulturalnych na skalę przemysłu kultury. Działalność kulturalna jest prowadzona przez instytucje kulturalne o różnym statusie i formie prawnej, jako instytucje publiczne i niepubliczne, organizacje *non profit* oraz *for profit*, realizujące działalność artystyczną i kulturalną zarówno w warunkach interwencji i korzystania z pomocy publicznej, jak i pozostające poza systemem wsparcia ze środków publicznych i prowadzące działalność kulturalną na zasadach komercyjnych. Są to w dużej liczbie mikro- i małe firmy oraz przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości o wysokim stopniu mobilności, prowadzące działalności zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym.

Dawcami funduszy w sferze kultury są mecenasi, sponsorzy, producenci i inwestorzy. Są nimi właściciele infrastruktury kultury, ale i właściciele praw autorskich. Łączy ich skomplikowany układ kontraktów i umów, w którym w separacji lub połączeniu funkcjonują kultura i gospodarka, instytucje *non-profit* i firmy *for profit*. W sektorze kultury działa system interwencji i pomocy publicznej, subsydiowanie odbioru i konsumpcji dzieł i wydarzeń kulturalnych, utrzymywanie obiektów i zatrudnianie artystów ze środków publicznych, inwestowanie środków publicznych w infrastrukturę kultury, a także funkcjonują fiskalne rozwiązania dopuszczające lub ograniczające sponsorowanie artystów i działalności kulturalnej przez biznes i osoby prywatne.

Współcześnie obserwowane tendencje wskazują na wiązanie ze sobą sektora i przemysłów kulturowych, a szerzej, sektora kultury i przemysłów kreatywnych w wielostadialne łańcuchy działalności oraz w wielofazowe procesy tworzenia wartości dodanej. Ma miejsce łączenie kryteriów wartości artystycznej i wartości komercyjnej oraz pozycjonowanie dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. Dotyczy to również „nasycania” i powiększania wartości użytkowej produktów wytwarzanych poza sektorem kultury przez zawarty w nich nakład intelektualny w formie twórczości artystycznej. Wszystko to rodzi możliwość i potrzebę projektowania sprzyjających rozwiązań łączących kulturę i gospodarkę, ekonomizacji kultury i kulturyzacji gospodarki, sprzęgających rozwój kulturalny i rozwój gospodarczy miast i aglomeracji. Sprzyjają temu trendy rozwojowe w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz w zakresie regulacji własności intelektualnej i wymiany międzynarodowej. Technologiczno-techniczne czynniki każą poszukiwać rozwiązań prawno-instytucjonalnych

zapewniających spójność oraz wzajemne pobudzanie i zasilanie kultury i gospodarki nowymi ideami i projektami, technologiami i innowacjami, nowymi zawodami i działalnościami.

Dziedzinowymi podsektorami działalności kulturalnej są sztuki performatywne, sztuki wizualne, sztuki audiowizualne, literatura, architektura i dziedzictwo. Kombinacja dziedzin działalności kulturalnej i poziomów ich wartościowania pozwala na identyfikację profilu sektora kultury w miastach i aglomeracjach miejskich, na określenie znaczenia sektora kultury dla witalności i rozwoju miast i aglomeracji oraz na ustalenie zakresu i sposobu interwencji władz publicznych w sektor kultury. Na potrzeby analizy i oceny witalności i rozwoju miast i aglomeracji oraz dla określenia sposobu i formy interwencji publicznej wspierającej środowiska twórcze i działalność kulturalną użyteczne wydaje się rozróżnienie „kultury miasta” i „miasta kultury” [Strategia... 2010]. Takie rozróżnienie wydaje się użyteczne w badaniach nad rozwojem miast i aglomeracji miejskich, w ich przechodzeniu od stadium przemysłowego do fazy postindustrialnej. Wtedy operuje się kategorią kultury miasta. Z kolei, eksponując miasto kultury podkreśla się rangę funkcji kulturalnej w rozwoju miast i życia mieszkańców, ale też uruchamia się znacznie szerszą i obiecującą perspektywę miasta kreatywnego i kreatywnej aglomeracji.

Integracja dziedzin działalności kulturalnej, poziomów wartościowania i form organizowania w miastach i aglomeracjach miejskich prowadzi do identyfikacji w obrębie sektora kultury różnych jego „typów morfologicznych”. Powstaje fotografia, syntetyczny obraz miasta i aglomeracji oglądanych od strony funkcji kulturalnych i sektora kultury. Obraz miasta i aglomeracji uzyskany z zastosowaniem analizy morfologicznej stanowi podstawę określenia atutów wyróżniających i drastycznych deficytów występujących w sektorze kultury miast i aglomeracji. Typy morfologiczne sektora kultury są zarazem użytecznym narzędziem w tworzeniu wizji i strategii rozwoju kulturalnego miast i aglomeracji rozumianego jako jakościowy i ilościowy rozwój środowisk artystycznych i organizacji kulturalnych, wzrost uczestnictwa w różnych formach i poziomach kultury, wzbogacanie infrastruktury kulturalnej miasta i aglomeracji oraz ożywianie i pomnażanie dziedzictwa kulturowego [Strategia...2010].

2.2. Sektor kreatywny: ujęcie strukturalne i operacyjne

Przechodząc od rozwoju miast i aglomeracji przemysłowych do rozwoju miast i aglomeracji kreatywnych, a w istocie – od sektora kultury do sektora kreatywnego, warto przypomnieć, że przemysły kreatywne wzięły swój początek z koncepcji przemysłów kultury, które obejmują produkcję i dystrybucję dóbr i usług kulturalnych prowadzoną *for profit* przez firmy i osoby prywatne. W sferze produkcji przemysły kulturalne tworzą w większości mikro- i małe firmy. Z kolei w sferze dystrybucji są to duże przedsiębiorstwa, w tym firmy międzynarodowe. Są to działalności obejmujące produkty i rynki związane z „kulturą w szerokim zakresie” [Fesel, Söndermann

2007, s. 13-16] z komplementarnym zastosowaniem „systemu *live*” oraz „systemu *recorded*” jako technologii udostępniania dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych publiczności: mieszkańcom i nierezydentom, w metropoliach i obszarach metropolitalnych oraz poza nimi.

Udostępnianie na dużą skalę dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych wymaga wyspecjalizowanej, wysokiej jakości infrastruktury materialnej i technologicznej, którą tworzą zarówno wielofunkcyjne obiekty kulturalne i widowiskowe, obiekty sportowe i rekreacyjne, jak i tereny i obiekty poprzemysłowe poddane prokulturowej rewitalizacji. Produkcja i dystrybucja dóbr i usług kulturalnych na dużą skalę stanowi przejaw „ekonomizacji kultury” związanej z procesem digitalizacji dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych, konwergencją mediów i systemów telekomunikacyjnych upowszechniających dostęp i odbiór dóbr i usług kulturalnych oraz z globalizacją wytwarzania i dystrybucji dóbr i usług kulturalnych, ich międzynarodowej konkurencji i handlu. Sektor kultury staje się dźwignią kulturowych przemysłów kreatywnych generujących w coraz większej skali produkt krajowy i eksport, zatrudnienie i inwestycje, dochody i jakość życia [*Creative Economy...* 2008].

Wyodrębnienie przemysłów kulturalnych w ramach sektora kultury, a także proces ekonomizacji kultury oznacza przenikanie do sektora kultury, w tym także do kultury wysokiej, aktywności przedsiębiorczej i menedżerskiego stylu kierowania instytucjami kulturalnymi. Ekspozowanie kapitału twórczego i twórczości artystycznej oraz rozwój działalności impresaryjno-menedżerskiej prowadzi do pojawienia się szerszej od przemysłów kultury, koncepcji przemysłów kreatywnych i ujmowania przemysłów kultury jako składowej przemysłów kreatywnych [Marcus 2005]. Odbywa się to nie ze względu na sposób prowadzenia działalności kulturalnej, tj. na warunkach rynku i konkurencji przez sektor prywatny i organizacje *for profit*, lecz przez wprowadzenie nowego jakościowo kryterium definiowania i ujmowania działalności kulturalnej w kategoriach specyficznego nakładu i wyniku. Po pierwsze, w przemysłach kultury traktowanych jako przemysły kreatywne kładzie się akcent i daje pierwszeństwo temu, co w kulturze pierwotne i pierwiastkowe, posiadające największe znaczenie, a mianowicie kreatywności i wartości artystycznej. Po drugie, przemysły kultury jako składowa przemysłów kreatywnych oferują dzieła i wydarzenia kulturalne przekładane wprawdzie na sprzedażne i mające komercyjną wartość dobra i usługi, jednak ze względu na zawartą w nich kreatywność i wartość artystyczną są one chronione prawem autorskim jako formą własności intelektualnej.

W szerszym, wykraczającym poza przemysły kultury ujęciu, przemysły kreatywne definiuje się przez rodzaje kreatywności i formy własności intelektualnej (tab. 2).

Przemysły kreatywne stanowią podstawę nowego, wschodzącego i ekspandującego sektora gospodarki, zwłaszcza w metropoliach i obszarach metropolitalnych oraz w metropolizujących się aglomeracjach miejskich. Jest to sektor gospodarki kreatywnej (w skrócie sektor kreatywny) – w odróżnieniu od sektora przetwórstwa i sektora usług – wywodzący się w podstawowym zakresie z sektora kultury i sektora badawczo-

Tabela 2

Rodzaje kreatywności i formy własności intelektualnej
leżące u podstaw przemysłów kreatywnych

Rodzaje kreatywności	Formy własności intelektualnej			
	Dziela autorskie	Projekty i wzory użytkowe	Patenty i technologie	Znaki towarowe i firmowe
Kreatywność artystyczno-kulturalna	+	+		+
Kreatywność naukowo- technologiczna	+	+	+	
Kreatywność biznesowa publiczna i obywatelska	+	+		+

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Creative Economy... 2008, s. 8; Howkins 2007].

rozwojowego z twórczym wkładem szkolnictwa wyższego, ze wsparciem i pomocą publiczną oraz kapitałowym zaangażowaniem sektora prywatnego.

Definiowanie przemysłów kreatywnych jako składowych sektora kreatywnego z punktu widzenia ich oddziaływania na rozwój miast i aglomeracji pozwala na wyodrębnienie czterech zasadniczych profili przemysłów kreatywnych [Potts, Cunningham 2008].

Po pierwsze, są to przemysły kreatywne, których kluczową funkcją jest kształtowanie jakości i stylu życia mieszkańców, a także zachowanie dziedzictwa kulturowego i wzmacnianie tożsamości kulturowej. Po drugie, są to przemysły kreatywne poddające się regułom rynku i konkurencji, wytwarzające dobra i usługi oferowane zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym, w których aktywność zawodowa i zatrudnienie artystów podlega tym samym regułom. Po trzecie, są to przemysły kreatywne generujące wzrost i zatrudnienie w przemyśle zależnych, w przetwórstwie i usługach. Wreszcie, po czwarte, są to przemysły kreatywne, których podstawową funkcją jest indukowanie szeroko rozumianych procesów innowacyjnych i zmian jakościowych.

Ogólne ujęcie sektora kreatywnego w zestawieniu z przemysłami praw autorskich, przemysłami kulturalnymi, przemysłami treści symbolicznej oraz przemysłami treści cyfrowej zawiera „NOIE model” [Creative Industries Cluster Study 2003]. W modelu tym sektor kreatywny definiuje się od strony nakładów kreatywnych jednostek i ich twórczej pracy. Przemysły praw autorskich określane są od strony wyniku przez ich produkty chronione prawem autorskim. Przemysły kulturalne zawężone zostały do tych, które są objęte polityką i finansowaniem publicznym. Przemysły treści sym-

Tabela 3

Przemysły kreatywne na tle różnych perspektyw kryteriowych w „NOIE model”

Przemysły kreatywne	Przemysły <i>copyright</i>	Przemysły kultury	Przemysły treści	Przemysły treści cyfrowej
Sztuki performatywne, w tym muzyka Film i telewizja Wzornictwo Działalność wydawnicza Oprogramowanie interaktywne Usługi architektoniczne Usługi reklamowe	Sztuka komercyjna Sztuka kreatywna Film i wideo Muzyka Działalność wydawnicza Media <i>recorded</i> Przetwarzanie danych Oprogramowanie	Muzea, galerie, biblioteki Sztuki wizualne i rzemiosło artystyczne Edukacja artystyczna Nadawanie i film Sztuki performatywne, w tym muzyka Literatura	Muzyka przed nagraniem Muzyka po nagraniu Handel utworami muzycznymi Nadawanie i film Oprogramowanie Usługi multimedialne	Sztuka komercyjna Film i wideo Fotografia Gry elektroniczne Media zapisane Rejestrowanie dźwięku Informacja, przechowywanie i odzyskiwanie

Źródło: [Creative Industries Cluster Study 2003].

Tabela 4

Przemysły kreatywne: ujęcie operacyjne

INPUT	PROCESY	OUTPUT
Indywidualna kreatywność: <ul style="list-style-type: none"> • naukowa • artystyczna • biznesowa 	<ul style="list-style-type: none"> • Łańcuchy kreowania wartości w organizacjach • Lokalne skupianie się firm i instytucji • Łańcuchy podaźowe działalności 	Produkty chronione prawem własności intelektualnej pozycjonowane w układzie wartości rynkowej i nierynkowej oraz walorów artystycznych i potencjału rynkowego

Źródło: [Klasik 2009].

bolicznych definiowane są przez działalności podlegające produkcji przemysłowej [Guide... 2007]. Wreszcie przemysły treści cyfrowej łączą technologie informacyjne i komunikacyjne z kryterium produkcji przemysłowej (tab. 3).

Operacyjne ujęcie sektora kreatywnego pozwala na jego koncepcyjne wzbogacenie w układzie obejmującym: nakład – proces – wynik (tab. 4).

Koncepcja sektora kreatywnego w ujęciu operacyjnym porządkuje wchodzące w jego skład przemysły:

- w relacjach *input-output*, w których nakładem jest indywidualna kreatywność twórców, grup badawczych, artystycznych i środowisk gospodarczych, a wy-

nikami – produkty chronione prawem własności intelektualnej z wykorzystaniem kryteriów ich strategicznego pozycjonowania,

- z użyciem łańcuchów kreowania wartości w organizacjach naukowych, kulturalnych i gospodarczych, przestrzennych skupień (klastrów) instytucji i firm zwłaszcza w rdzeniowych miastach aglomeracji oraz łańcuchów podażowych działalności tworzących rdzeniowe przemysły kreatywne.

Całościowe podejście do przemysłów kreatywnych oferuje „UNCTAD approach” [Frontier... 2006]. W tym podejściu działalności kulturalne i inne rodzaje działalności, których kapitałem i produktem są odpowiednio kreatywność i innowacje, zagregowano w dziewięć podsektorów (tab. 5).

Tabela 5

Sektoryzacja przemysłów kreatywnych według UNCTAD approach

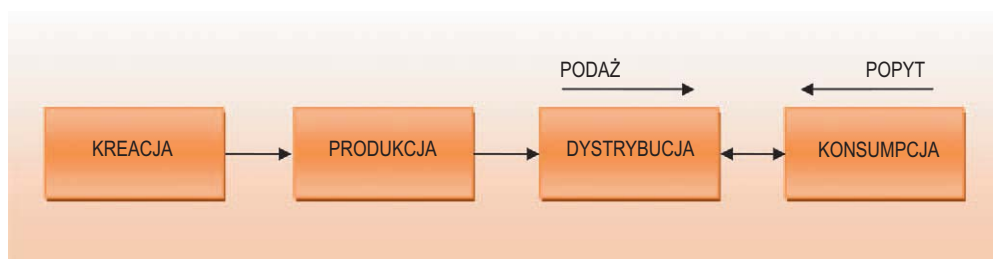
Podsektory przemysłów kreatywnych	Grupy podsektorów przemysłów kreatywnych
Sztuki wizualne (malarstwo, rzeźba, fotografia, antyki)	SZTUKI
Sztuki performatywne (muzyka na żywo, teatr, opera, taniec, cyrk, teatr kukiełek)	
Sztuki i media audiowizualne (film, telewizja, radio i inne nadawanie)	
Działalność wydawnicza i media drukowane (książki, prasa i inne publikacje)	MEDIA
Nowe media (oprogramowanie komputerowe, gry wideo, cyfrowa treść kreatywna)	
Wzornictwo (wnętrza, grafika, moda, biżuteria, zabawki)	KREACJE FUNKCJONALNE
Kreatywne usługi (architektoniczne, reklamowe, prace badawczo-rozwojowe, usługi kulturalne i rekreacyjne)	
Tradycyjne formy ekspresji kulturalnej (sztuka i rzemiosło artystyczne, festiwale i obchody)	DZIEDZICTWO DUCHOWE I MATERIALNE
Miejsca ekspozycji kulturowej (stanowiska archeologiczne, muzea, biblioteki, wystawy)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Creative Economy... 2008, s. 14].

Zawartość treściowa i funkcjonalna każdego z wyróżnionych podsektorów działalności będących fundamentem gospodarki kreatywnej wskazuje, że jej korzenie tkwią przede wszystkim w sektorze kultury. Dotyczy to wszystkich dziedzin kultury począwszy od dziedzictwa kulturowego (które wymagałoby dopełnienia o zabytkowe układy urbanistyczno-architektoniczne i dziedzictwo postindustrialne) i kulturalnego stylu życia społeczeństwa, przez wszystkie dziedziny sztuki, a skończywszy na literaturze i architekturze. To sektor kultury w dużym stopniu i zakresie generuje przemysły kreatywne i jest dźwignią ich wzrostu przez twórczość artystyczną i produkcję kulturalną. Z kolei, media i ich postępująca konwergencja są nośnikiem udostępniania i upowszechniania treści symbolicznych i estetycznych, dzieł artystycznych, wydarzeń i produktów kulturalnych. Przez media wzmacnia się sprzężenie sztuki i technologii. Źródłem medializacji kultury i kultury medialnej stały się takie dziedziny, jak informatyka i telekomunikacja, systemy teleinformatyczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz przemysł multimediów. Powstaje sfera coraz bardziej zaawansowanych technologicznie przemysłów kreatywnych potęgujących znaczenie sektora kultury w jego związku z biznesem i gospodarką. W biznesie w istotnym zakresie wartość dodaną tworzy wzornictwo (projektowanie), które ogarnia wszystkie dziedziny życia oraz usługi kreatywne. Wśród usług kreatywnych celowe wydaje się szerokie ujęcie prac badawczo-rozwojowych [Florida 2005]. Mamy bowiem do czynienia z kulturalizacją gospodarki i społeczeństwa, ale też z procesami przetwórstwa przemysłowego i świadczenia usług typu *smart*.

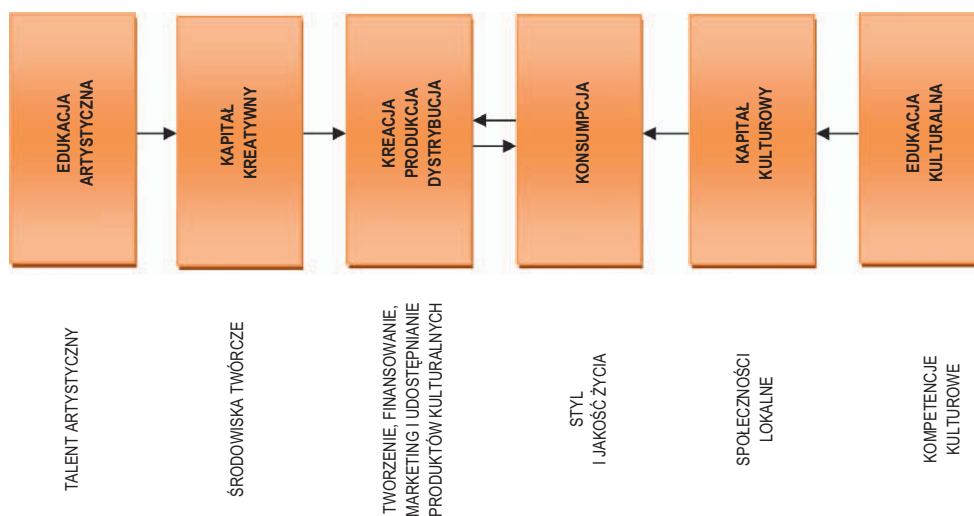
2.3. Sektor kultury i sektor kreatywny: ujęcie wielostadialne

Procesowe i dynamiczne ujęcie sektora kultury i sektora kreatywnego kieruje uwagę ku cyklowi kulturalnemu [Guide... 2007, s. 11]. Jego główne komponenty to produkcja i dystrybucja dóbr i usług kulturalnych. Wymienione fazy cyklu kulturalnego uzupełniają stadium kreacji, twórczości artystycznej oraz stadium uczestnictwa w kulturze, które używając języka ekonomii oznacza konsumpcję produktów kulturalnych (ryc. 9).



Ryc. 9. Cykl kulturalny: ujęcie elementarne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Brecknock 2004].



Ryc. 10. Cykl kulturalny: ujęcie fundamentalne

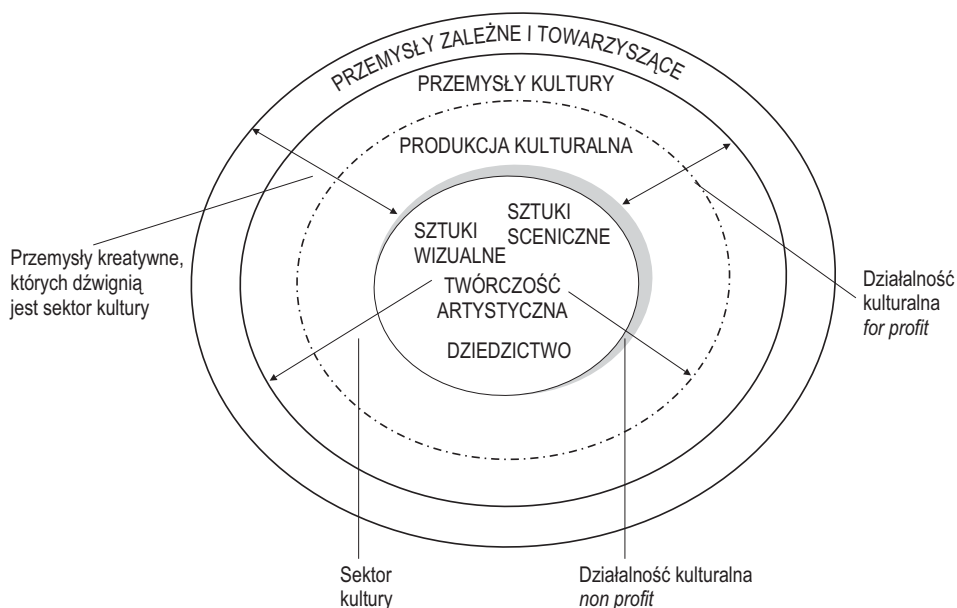
Źródło: Opracowanie własne.

Dynamika podaży i popytu dóbr i usług kulturalnych determinowana jest z jednej strony przez kapitał kreatywny środowisk twórczych. Twórczość, treści symboliczne oraz wartość artystyczna rozstrzygają o poziomie działalności kulturalnej i jej produktów, ich znaczeniu, zasięgu oddziaływania i odbiorze społecznym. Po drugiej stronie ujawniają się preferencje artystyczne oraz odbiór kultury i jej wytworów. Mamy do czynienia z uczestnictwem w kulturze i realizowaniem przez ludzi kulturalnego stylu życia. Rozstrzygająca rola przypada kapitałowi kulturowemu i kompetencjom kulturowym odbiorców kultury, mieszkańców i nierezydentów miast i aglomeracji. Od strony kapitału kreatywnego w cykl kulturalny uwikłana jest edukacja artystyczna wszystkich poziomów szkolnictwa artystycznego. Kapitał kulturowy w istotnym stopniu kształtuje edukacja kulturalna. Można powiedzieć, że wyposaża ona mieszkańców miast i aglomeracji w kompetencje kulturowe. Ujęcie fundamentalne cyklu kulturalnego obejmujące kapitały i edukację obrazuje ryc. 10.

Pełny cykl kulturalny obejmuje różną liczbę faz w zależności od stopnia detalizacji działalności kulturalnych, z uwzględnieniem ich specyfiki dziedzinowej.

Wielostadialne ujęcie sektora kultury i sektora kreatywnego w formie makrocyklu gospodarki kreatywnej opartej na sektorze kultury zawiera ryc. 11. Jest to ujęcie pozwalające na sformułowanie dla każdego z przemysłów kreatywnych tzw. łańcucha podażowego definiowanego przez łańcuch działalności kulturalnych oraz działalności spoza sektora kultury. Na makrocykl gospodarki kreatywnej składają się:

- rdzeniowe działalności kulturalne, twórczość artystyczna i dziedzictwo prowadzone przez twórców i organizacje *non-profit*;



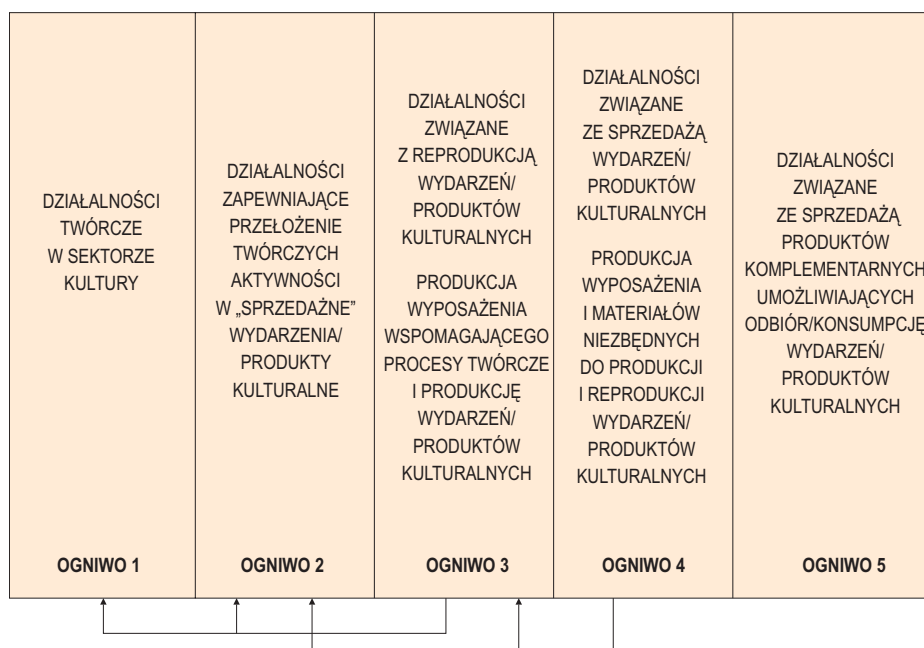
Ryc. 11. Makrocykl gospodarki kreatywnej opartej na sektorze kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Erster ...2003; Wysocki 2007, s. 36].

- działalności wytwarzające dzieła i wydarzenia kulturalne prowadzone przez organizacje *non-* i *for-profit*, przetwarzające i przekładające wydarzenia kulturalne na sprzedażne produkty;
- przemysły zależne i przemysły towarzyszące spoza obszaru kultury, na które składają się organizacje zapewniające dostępność i odbiór dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych.

Z makrocyklu sektora kreatywnego daje się wywieść łańcuchy podażowe przemysłów kreatywnych (ryc. 12). Każdy z nich składa się z pięciu ogniw. Oszacowanie wartości łańcucha podażowego dla każdego z rdzeniowych przemysłów kreatywnych pozwala ustalić sumaryczną wartość dodaną wnoszoną przez te przemysły do rozwoju miast i aglomeracji. Każę też traktować sektor kultury i sektor kreatywny jako katalizatory rozwoju dużych miast i metropolizujących się aglomeracji miejskich.

Wielostadialne ujęcie sektora kultury i sektora kreatywnego pozwala na wyjaśnienie procesu tworzenia się skupień zarówno w sensie terytorialnym, jak i wirtualnym. Ich tkanką łączną są technologie informacyjne i komunikacyjne, systemy teleinformatyczne oraz zarządzanie procesem digitalizacji dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. Koncentracja przestrzenna środowisk artystycznych, instytucji kulturalnych oraz firm zależnych i towarzyszących pochodzących spoza sektora kultury pozwala na posłużenie się klastrami kultury i klastrami kreatywnymi w aglomeracjach miejskich (ryc. 13). Klastry kultury i klastry kreatywnych przemysłów



Ryc. 12. Łańcuchy podażowe przemysłów kreatywnych opartych na sektorze kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Analysis... 2007].

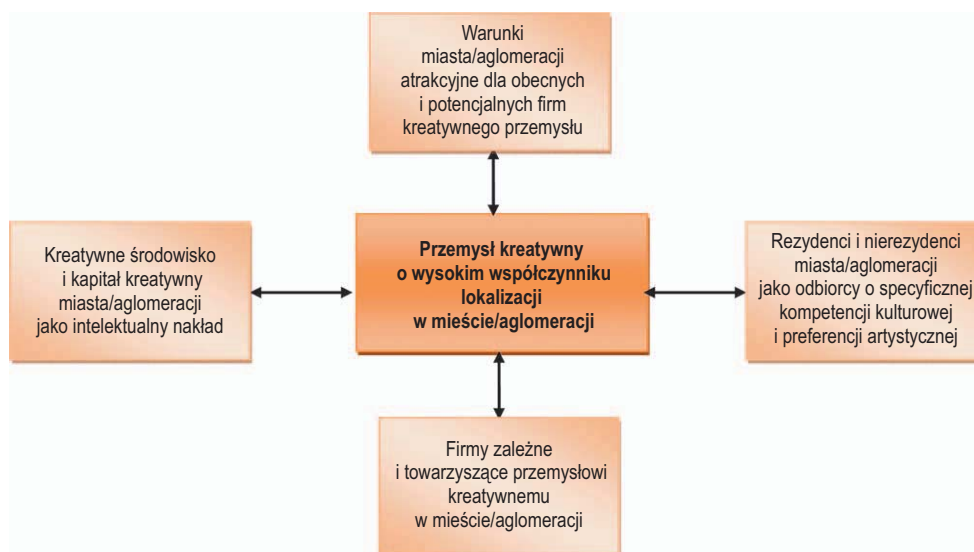
lokalizują się najczęściej w śródmieściach lub centrach miast, w przestrzeniach centralnych obszarów metropolitalnych. Tworzą w nich miejsca i strefy centralne życia kulturalnego mieszkańców i nierezydentów. Stanowią one wizytówki i magnesy miast i aglomeracji miejskich.

Koncentracja i organizacja przestrzenna środowisk twórczych, instytucji kulturalnych oraz firm prowadzących działalność zależną i towarzyszącą w stosunku do tych środowisk i instytucji, spełnia dwie podstawowe funkcje:

- funkcję generowania nowych idei, projektów i innowacji będących źródłem korzyści własnych każdego uczestnika kreatywnego skupienia,
- funkcję wzmacniania konkurencyjności instytucji kulturalnych oraz firm zależnych i towarzyszących w skali międzyregionalnej i międzynarodowej.

Kombinacja tradycyjnych czynników wytwórczych z wartościami artystycznymi, wzornictwem, sztukami performatywnymi i wizualnymi oraz kulturą medialną i nowymi mediami w biznesie i gospodarce, praktykowana przez małe i duże przedsiębiorstwa, staje się źródłem wzrostu obrotów i sukcesu finansowego w wielu sektorach gospodarczych: produkcyjnych i usługowych.

Wielostadialne podejście do sektora kultury i sektora przemysłów kreatywnych uruchamia myślenie w kategoriach kształtowania struktury przestrzennej wielkich miast i metropolizujących się aglomeracji miejskich. Obydwa sektory stanowią wów-



Ryc. 13. Klaster przemysłu kreatywnego oparty na kulturze w mieście/aglomeracji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Porter 2003, s. 3].

czas o siłach witalnych i napędowych rozwoju metropolitalnego. Witalność i rozwój miast i aglomeracji miejskich bazujące na sektorze kultury i sektorze kreatywnym czyni zarazem te miasta i aglomeracje skupiskami atrakcyjnymi, tętniącymi życiem w czasie pracy oraz czasie wolnym. Stwarza ofertę pracy i możliwości prowadzenia biznesu, realizacji oczekiwanych stylów życia oraz osiągania wysokiej jakości życia dzięki innowacjom i nowościom. Miasta i aglomeracje miejskie opierające swój rozwój na sektorze kultury i przemysłach kreatywnych, odradzające i pomnażające swoje dziedzictwo oraz kapitał kreatywny i przedsiębiorczy mają szansę – na trwałe – pozostać miastami i aglomeracjami kreatywnymi i co więcej – uzyskiwać powodzenie w procesach metropolizacyjnych przekształcających aglomeracje miejskie w obszary metropolitalne o międzynarodowej (globalnej) centralności.

3. Podstawowa idea studiów foresightowych

3.1. Definicja studiów foresightowych i foresightu strategicznego

Istnieje duża różnorodność definicji studiów foresightowych. Często jednak definicje te cechuje:

po pierwsze – zacieranie różnic między foresightem a tradycyjnym przewidywaniem; przykładem może być jedna ze słownikowych definicji, według której istotą *foresightu* jest „umiejętność dostrzeżenia tego, co prawdopodobnie wydarzy się w przyszłości” [Oxford Wordpower Dictionary 2003, cyt. za: Aulicino 2005] czy też

interpretowanie go jako „próby kolektywnego antycypowania ważnych czynników i zagrożeń mogących wpływać na przyszłość społeczeństwa” [Loveridge 2003];

po drugie – zachwianie równowagi między ujęciem normatywnym (aksjologicznym) foresightu a – zwykle eksponowanym – ujęciem opisowym (sytuacyjnym); jako główny (a nawet wyłączny) cel foresightu traktuje się wówczas „produkcję” scenariuszy przyszłości (przyszłych uwarunkowań rozwoju), z pominięciem refleksji nad przyszłością pożądaną; taki właśnie, czysto sytuacyjny charakter ma definicja, zgodnie z którą *foresight* może być rozumiany jako proces rozpoznania sił kształtujących odległą przyszłość, które powinny być uwzględniane w określaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji” [zob. Coates 1985]; z kolei przykładem ujęcia eksponującego aspekt aksjologiczny foresightu może być traktowanie go jako „systematycznego i partycypacyjnego procesu gromadzenia wiedzy dotyczącej przyszłości, polegającego na budowaniu wizji rozwoju w średnio- i długookresowej perspektywie, zorientowanego na obecne decyzje i wymuszającego wspólne działania” [*A Practical Guide...* 2001];

po trzecie – kładzenie nadmiernego nacisku na pojedynczy – technologiczny – wymiar potencjalnego badania foresightowego (co częściowo tłumaczy „technologiczna geneza” studiów tego typu); reprezentantem takiego podejścia jest m.in. Martin, dla którego *foresight* to „systematyczna próba długookresowego oglądu przyszłości nauki, technologii, gospodarki i społeczeństwa w celu identyfikacji podstawowych technologii wyłaniających się i strategicznych obszarów badań o największym potencjale generowania dużych korzyści ekonomicznych i społecznych” [Martin 1995, cyt. za: Barros 2002].

Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia definicyjne zaproponować można szerokie rozumienie foresightu strategicznego jako ukierunkowanego przez i na wartości, angażującego zbiorową wyobraźnię i wiedzę, uporządkowanego procesu kreowania przyszłości organizacji/terytorium, antycypowania ewolucji otoczenia i poszukiwania sposobów działania zapewniających osiągnięcie tego, co pożądanego z uwzględnieniem przyszłych uwarunkowań zewnętrznych.

Taki sposób interpretacji pojęcia *foresightu strategicznego* pozostaje w zgodzie z ujęciem, według którego centralną ideą wyrażającą jego istotę jest pogląd, że „przyszłość nie jest nieuchronna i buduje się ją krok po kroku. Przyszłość nie tyle jest odkrywana, co wymyślana. Stworzenie możliwości jej budowy wymaga antycypacji. Brak antycypacji oznaczałby podejmowanie jedynie działań doraźnych bez większej swobody wyboru. W fazie eksploracyjnej foresight usiłuje zatem zredukować niepewność związaną z przyszłością, drogą zbiorowej refleksji odcyfrować i określić hipotetyczną postać możliwych przyszłości. Następnie, w fazie normatywnej, pozwala na skryształizowanie wizji przyszłości pożądanego oraz wiodącej do niej trajektorii” [Durance *et al.* 2007, s. 8].

Wstępem do studiów foresightowych jest postępowanie polegające na identyfikacji i segmentacji organizacji/terytorium i ich specyficznego otoczenia, tj. wy-

różnieniu fundamentalnych składowych organizacji/terytorium oraz wyodrębnieniu różnych typów otoczenia, którego oddziaływaniu podlega ich funkcjonowanie i rozwój.

Strategiczność foresightu wynika z łączenia trzech fundamentalnych orientacji, którymi są [zob. też: Klasik 1993, s. 27-28]:

- orientacja aksjologiczno–normatywna (związana z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: jakiej przyszłości chcemy?);
- orientacja sytuacyjno–eksploracyjna (związana z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: w jakich warunkach przyjdzie nam w przyszłości działać?);
- orientacja strategiczno–decyzyjna (związana z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: jakie działania podjąć, aby uwzględniając przyszłe uwarunkowania wykreować przyszłość pożądaną?).

W orientacji aksjologiczno–normatywnej eksponowane są wartości, a sam foresight strategiczny jest procesem kreowania wizji rozwoju ukierunkowanym przez i na wartości. W orientacji tej dokonuje się przejścia od wartości przez wizję (jako pożądaną przyszłość organizacji/terytorium) do celów strategicznych akceptowanych przez podmiot decyzyjny i uczestników (interesariuszy i beneficjentów) studiów foresightowych.

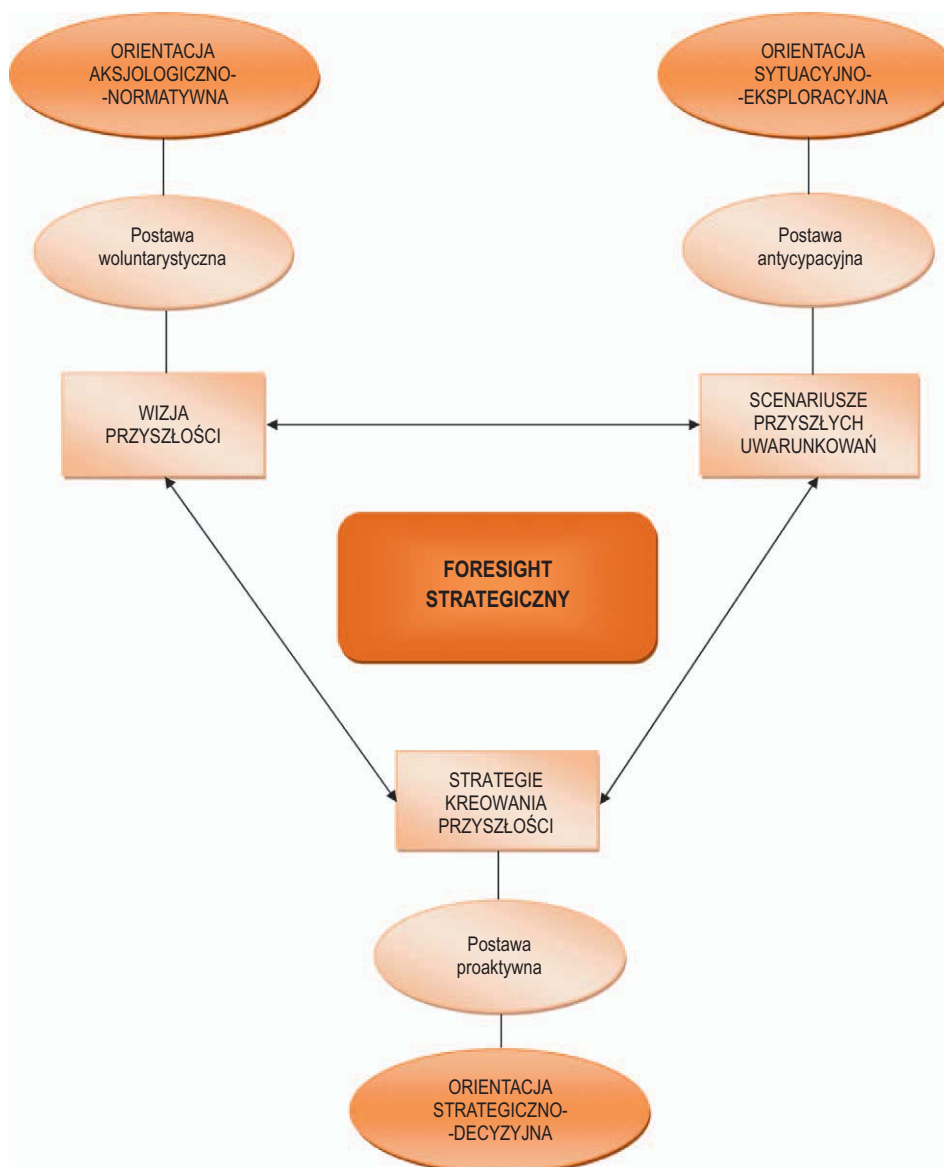
W orientacji sytuacyjno–eksploracyjnej podejmowane są studia nad obecnym i przyszłym otoczeniem organizacji/terytorium. Eksponowane są w nich różnego typu uwarunkowania zewnętrzne, przybierające postać czynników, zmian i procesów, którym podlegać może otoczenie. Pozwala to na budowanie alternatywnych scenariuszy ewolucji (różnych ścieżek) wielowymiarowego otoczenia i ich wykorzystywanie do testowania realizowalności i żywotności wizji oraz tworzenia i testowania strategii rozwoju.

Strategiczno–decyzyjna orientacja foresightu strategicznego pozwala na formułowanie i rekomendację takich rodzajów decyzji strategicznych, jak opcje, kierunki i projekty. Orientacja ta dopełnia dwa wcześniejsze podejścia do definiowania foresightu strategicznego, włączając w jego obręb analizę i planowanie strategiczne. Foresight strategiczny w tej orientacji może być traktowany jako narzędzie przygotowania (projektowania) polityki strategicznej organizacji/terytorium.

Powyższym orientacjom odpowiadają trzy postawy zajmowane wobec przyszłości:

- postawa woluntarystyczna (aksjologicznie zakorzeniona refleksja nad pożądanym kształtem przyszłości);
- postawa antycypacyjna (sytuacyjne rozpoznawanie prawdopodobnej ewolucji przyszłych warunków działania);
- postawa proaktywna (podejmowanie decyzji na temat rekomendowanych sposobów przyszłego działania).

Efektom przyjęcia tych postaw stają się odpowiednio trzy konieczne produkty foresightu strategicznego, którymi są wizja, scenariusze i strategia (ryc. 14).



Ryc. 14. Foresight strategiczny: główne orientacje, postawy i produkty

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 14-21).

Wizja jest efektem określenia pożądanego obrazu przyszłości i trajektorii pożądaných zmian prowadzących do jego urzeczywistnienia. Z kolei scenariusze ewolucji otoczenia powstają w wyniku eksploracji wielorakich przyszłych uwarunkowań zewnętrznych. Strategia jest odpowiedzią na pytanie „jak działać” w warunkach opi-

sywanych przez scenariusze, tak aby osiągnąć pożądane stany i procesy definiowane za pośrednictwem wizji.

Do podstawowych atrybutów foresightu strategicznego dookreślających jego istotę należy zaliczyć:

- systemowość i heurystyczność (z atrybutem tym wiąże się zasada nakazująca inicjowanie studiów foresightowych od delimitacji i identyfikacji badanego systemu);
- długookresową perspektywę studiów [*Le priorità nazionali...*; *Strategic Foresight...* 2013];
- wielorakość i indeterminizm (foresight „przeciwstawia się ujmowaniu przyszłości jako prostego przedłużenia wybiegającej z przeszłości, jedynej i z góry zdeterminowanej linii: przyszłość jest wieloraka i niezdeterminowana; wielość przyszłości i stopień swobody działań ludzkich wyjaśniają się wzajemnie: przyszłość nie jest zapisana z góry, jest czymś co trzeba dopiero wykreować [Godet 1985, s. 25-29];
- globalność (badanie rozległego spektrum ujmowanych współzależnie zdarzeń, procesów i zachowań kształtujących ewolucję zidentyfikowanego i zdelimitowanego systemu) [zob. także: Durance *et al.* 2007 s. 9];
- jakościowość (foresight „wykracza poza kwantyfikujące prognozowanie biorąc pod uwagę wszystkie parametry jakościowe (kwantyfikowalne lub nie) wywierające jakikolwiek wpływ na badany problem [Godet 1985, s. 25–29];
- utopijność; w ramach foresightu strategicznego dochodzi do „rehabilitacji” myślenia utopijnego wiążanego potocznie ze snuciem niemożliwych do zrealizowania fantazji, „rojeniami o nierzeczywistym świecie” [Picht 1981, s. 120]; foresight angażuje zbiorową wyobraźnię do tworzenia wizji pożądanej przyszłości uwalniając od ciężaru rozpatrywania rzekomo nieuchronnych tendencji rejestrowanych w przeszłości, czy też uznawania pewnych rzeczy za niemożliwe jako nie wynikających z obserwowanej „logiki procesów rozwoju”; utopijność nie oznacza nieodpowiedzialnego marzycielstwa – w badaniu foresightowym wyobraźnia jest bowiem „temperowana” przez zobiektywizowane (naukowe) rozważenie możliwych (dostępnych) środków realizacji tych “utopii” (wizji), co może prowadzić do modyfikacji ich pierwotnej wersji;
- systematyczność i formalizację [*Strategic Foresight...* 2013] (stosowanie sformalizowanych procedur, metod, technik i narzędzi odróżniających foresight od nienaukowych metod dociekania przyszłości);
- partycypacyjność i interaktywność: uczestnictwo w badaniu foresightowym wielu partnerów reprezentujących odmienne grupy interesu (rząd, przemysł, nauka, media), a także różne obszary wiedzy specjalistycznej i eksperckiej [Borodako 2009, s. 27-28; *Strategic Foresight...* 2013; *Le priorità nazionali...*];
- instytucjonalizację [*Strategic Foresight...* 2013; Gavigan *et al.* 2001].

3.2. Funkcje i typologia foresightu strategicznego

Pierwsza grupa funkcji foresightu strategicznego wynika przede wszystkim z mobilizacji kapitału intelektualnego przez:

- rozwijanie komunikacji wewnętrznej w organizacji i zwiększanie jej otwartości na zewnątrz [Godet 1997, s. 10];
- tworzenie klimatu pracy zespołowej i intensyfikację współpracy interdyscyplinowej;
- wypracowywanie wspólnego języka sprzyjającego rozwojowi komunikacji interpersonalnej;
- kwestionowanie zastanych idei i zachowań negatywnych (sceptycyzm, ślepa wiara, myślenie w kategoriach krótkookresowych) [*ibidem*, s. 10];
- sprzyjanie spontanicznemu i efektywnemu wykorzystywaniu potencjału wiedzy i kreatywności uczestników badania;
- pobudzanie wyobraźni dzięki stosowaniu reguł twórczego myślenia³.

Druga grupa funkcji wiąże się z tworzeniem w badaniu foresightowym informacyjnych podstaw wspomagających podejmowanie decyzji, tj.:

- uruchomieniem pogłębionej refleksji nad przyszłościami pożądanymi i sposobami ich urzeczywistnienia [Godet 1985, s. 43];
- umożliwieniem rozpoznania i zrozumienia aktualnego i przyszłego otoczenia przez dostarczanie antycypacyjnego obrazu jego ewolucji i wyłaniających się w nim trendów kreujących nowe wyzwania, sposobności i zagrożenia (źródła potencjalnego ryzyka) [zob. *Strategic Foresight... 2013*];
- ukierunkowaniem aktualnych działań w świetle możliwych i pożądanых przyszłości [Godet 1997, s. 10].

Trzecia grupa funkcji odnosi się do efektów badania foresightowego, którymi są:

- przygotowanie ludzi i adaptowanie zasobów pozwalające na przeciwdziałanie skutkom możliwych zagrożeń i lepsze wykorzystanie możliwych sposobności [Aulicino 2012];
- staranniejsze „podejmowanie decyzji, które przez wywoływane przez siebie, nieodwracalne efekty, mogłyby zagrozić przyszłości” [Godet 1977, s. 51];
- wprowadzanie innowacyjnych zmian do zarządzania [Aulicino 2012];
- stymulowanie rozwoju rozpatrywanego sektora aktywności (terytorium) [*Strategic Foresight... 2013*];
- poprawa elastyczności działania wobec niepewności otoczenia;
- poprawa efektywności działania [*ibidem*].

Podstawowe dziedziny studiów foresightowych określać można na podstawie dwojakiemu rodzaju kryteriów. Kryterium pierwsze odnosi się do przedmiotowo

³ W sprawie korzyści dostarczanych przez stosowanie instrumentów foresightu zob. także: [Godet 1997, s. 2].

określonego obiektu badania. Stanowić go mogą różnego typu działalności (sektory aktywności), rozwój technologiczny lub przekształcenia przestrzenne. Kryterium drugie związane jest z terytorialną delimitacją studiów. Badanie to objąć może obszar całego kraju, koncentrować się na procesach zachodzących w skali regionalnej albo orientować się na rozwój obszarów metropolitalnych lub miejskich. Typologiczną siatkę podstawowych typów badań foresightowych utworzoną z uwzględnieniem powyższych kryteriów prezentuje tab. 6.

Trójkąt podstawowych domen studiów foresightowych nad rozwojem metropolitalnym tworzą zatem: działalności, technologie i przestrzenie (ryc. 15). Ogólnie rzecz biorąc, przedmiotem metropolitalnych studiów foresightowych, których metodologię i studium przypadku zawiera niniejsza praca, jest obszar metropolitalny będący „wytworem” procesu metropolizacji aglomeracji miejskiej i jej funkcjonalnego otoczenia. Domena „Działalności” zawiera kluczowe aktywności kreatywne i innowacyjne zorientowane na konkurowanie obszaru metropolitalnego w skali globalnej. Działalności te wywiedzione są z sektorów (funkcji) metropolitalnych. Kluczowe aktywności generują trzon oferty produktów metropolitalnych kierowanej do odbiorców (publiczności globalnej i regionalnej), a szerzej – sektorowy (funkcjonalny) rozwój obszaru metropolitalnego.

Domena „Technologie” obejmuje kluczowe (priorytetowe) pola technologiczne, dzięki którym dokonuje się proces metropolizacji aglomeracji miejskiej, dysponującej takimi ważnymi potencjałami, jak potencjał intelektualny, techniczny i organizacyjny. Rozwój technologiczny obszaru metropolitalnego jest silnie uwarunkowany przez wyposażenie infrastrukturalne i korzyści aglomeracyjne.

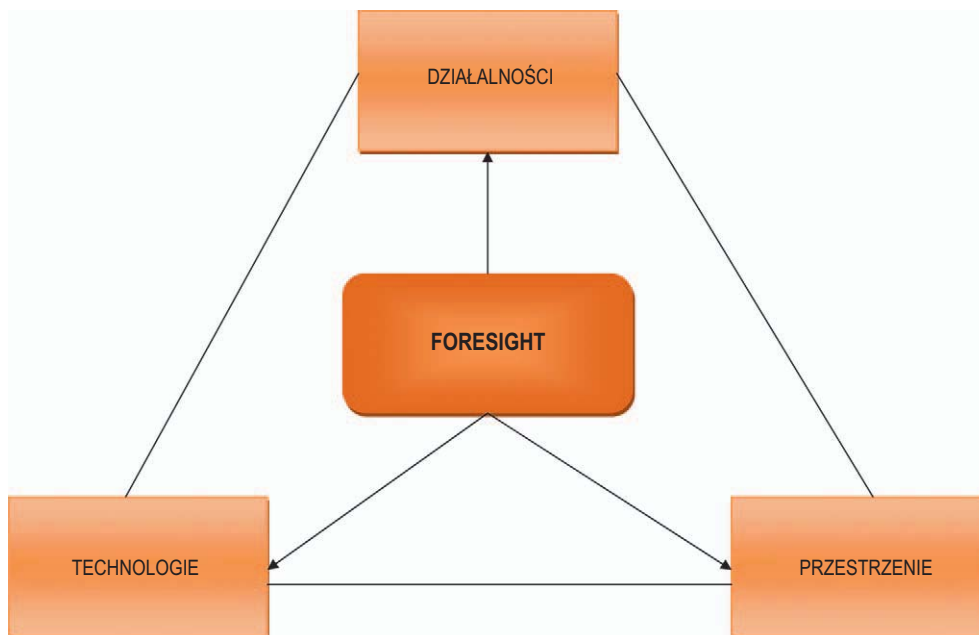
Domena „Przestrzenie” ogniskuje studia foresightowe na centralnych przestrzeniach rodzącego się obszaru metropolitalnego. Są nimi wyróżnione strefy metropolitalne związane z uniwersytetami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, twórczością

Tabela 6

Typologia badań foresightowych

Obiekt badania foresightowego	Terytorialna delimitacja badań foresightowych			
	Kraj	Region	Metropolia	Miasto
Rozwój sektorowy: kluczowe aktywności				
Rozwój technologiczny: kluczowe technologie				
Rozwój terytorialny: rdzeniowe przestrzenie				

Źródło: Opracowanie własne (tab. 6–14).



Ryc. 15. Trójkąt podstawowych domen studiów foresightowych nad rozwojem

artystyczną i instytucjami kultury, skupieniami (dystryktami) innowacyjnych organizacji i działalności kreatywnych.

Foresight metropolitalny może wykazywać dwojakiemu rodzaju celowe ukierunkowanie:

- po pierwsze, służąc tworzeniu koncepcyjnej podstawy polityki strategicznej zorientowanej na przyspieszenie procesu metropolizacji aglomeracji miejskich;
- po drugie, służąc formowaniu metropolitalnej infrastruktury i usług, dzięki którym pomnażane są korzyści aglomeracyjne dostępne organizacjom i ludziom.

Centralne miejsce w metropolitalnym foresightcie strategicznym zajmuje wiedza i twórczość, nauka i kultura oraz sektory technologiczny i kreatywny. To one łącznie i w synergii czynią obszar metropolitalny atrakcyjnym, konkurencyjnym i rozpoznawalnym w przestrzeni europejskiej i globalnej. Dzięki nim obszar metropolitalny tworzy i przyswaja nowe idee i praktyki. Staje się w każdym regionie terytorium „nadwyżkowym” w przepływach inwestycyjnych i migracyjnych, w działalności operacyjnej i codziennych podróżach na jego obszarze. W stopniu większym niż poza nim dokonuje się mariaż gospodarki oraz kultury, sztuki i technologii. Kreatywność artystyczna i przedsiębiorczość intelektualna stały się wyznacznikami konkurencyjności globalnej i regionalnej atrakcyjności.

3.3. Foresight strategiczny: ujęcie procesowe i proceduralne

Analityczną podstawę foresightowej refleksji strategicznej nad rozwojem organizacji lub terytorium stanowią trzy modele:

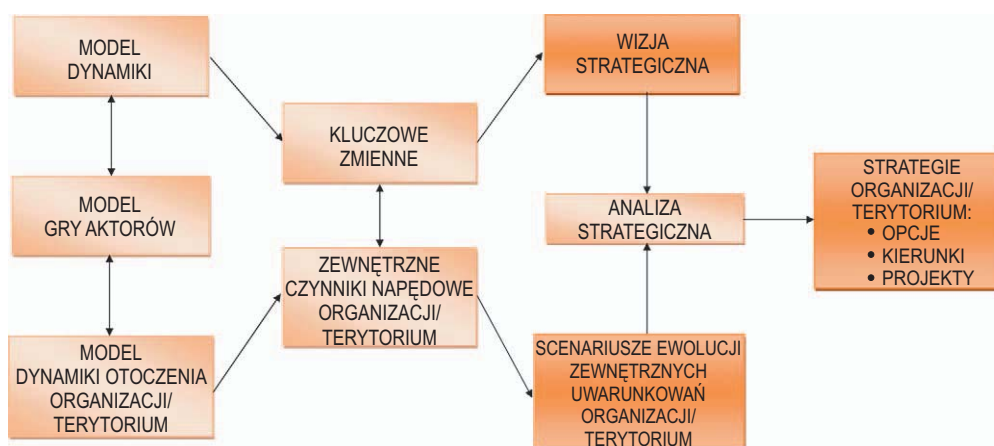
- model dynamiki organizacji lub terytorium,
- model dynamiki ewolucji otoczenia organizacji lub terytorium,
- model gry aktorów rozwoju organizacji lub terytorium.

Podstawowym zadaniem modelu dynamiki wewnętrznej jest identyfikacja kluczowych zmiennych endogenicznych stanowiących tworzywo wizji rozwoju. Budowa modelu dynamiki otoczenia podporządkowana jest ustaleniu egzogenicznych czynników napędowych (*drivers*), wokół których budowana jest treść alternatywnych scenariuszy uwarunkowań rozwoju. Konstrukcja i zastosowanie modelu gry aktorów pozwala na uzupełnienie procesów tworzenia wizji i budowy scenariuszy o konieczny wymiar podmiotowy.

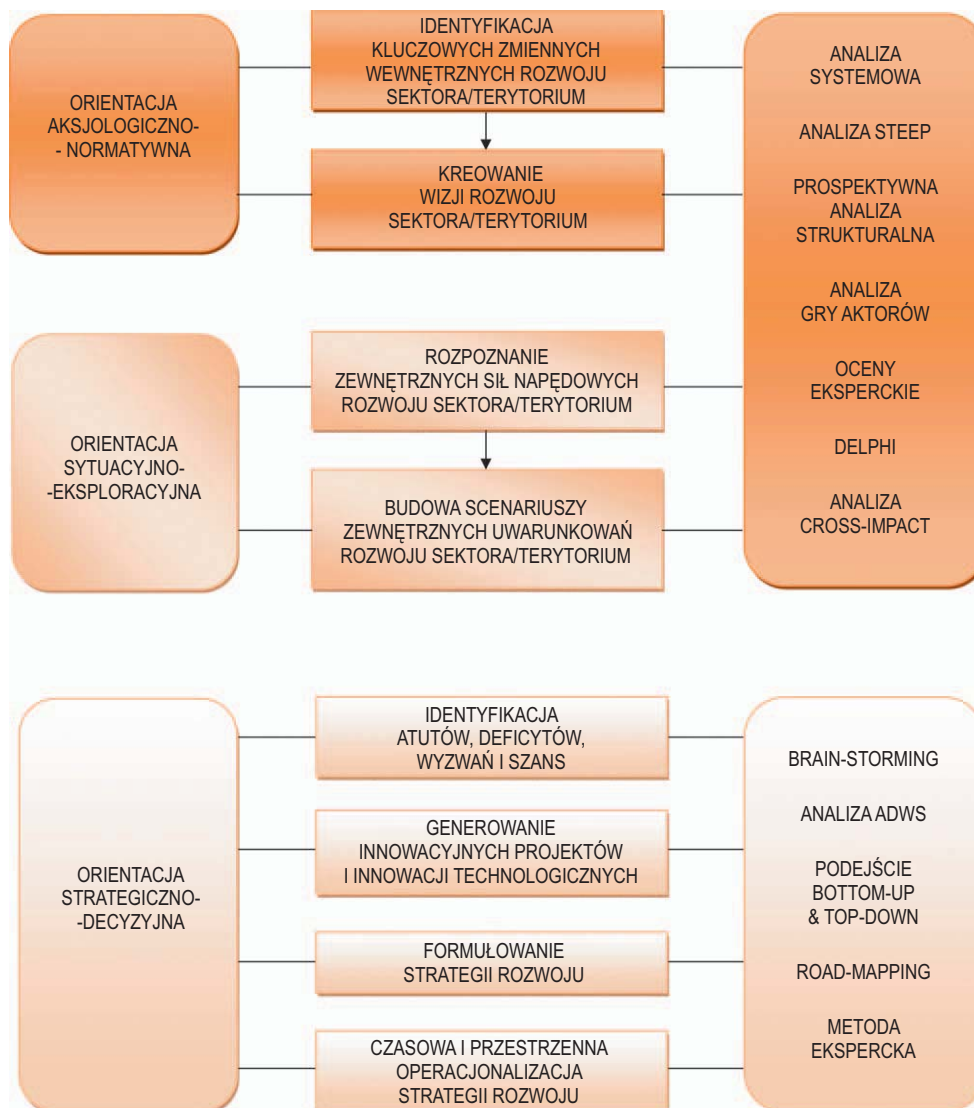
Wizja strategiczna może być użyta jako narzędzie diagnozy stanu istniejącego organizacji/ terytorium ujawniającej atuty i deficyty, które odpowiednio – sprzyjają jej urzeczywistnieniu lub też tworzą bariery jej realizacji. Ze scenariuszy ewolucji natomiast dedukowane mogą być przyszłe wyzwania, którym należy sprostać oraz szanse, które będzie stwarzać otoczenie.

Strategiczna analiza kombinacji atutów, deficytów, wyzwań i szans stanowi podstawę tworzenia koncepcji działań, które, zważywszy na uwarunkowania zewnętrzne, powinny doprowadzić do realizacji pożądanego rozwoju. Działania te, uporządkowane według opcji, kierunków i projektów składają się na treść rekomendowanej strategii rozwoju (zob. ryc. 16).

Studia foresightowe charakteryzują się znacznym bogactwem i różnorodnością stosowanych metod. Nie rekonstruując pełnej zawartości foresightowej „skrzynki



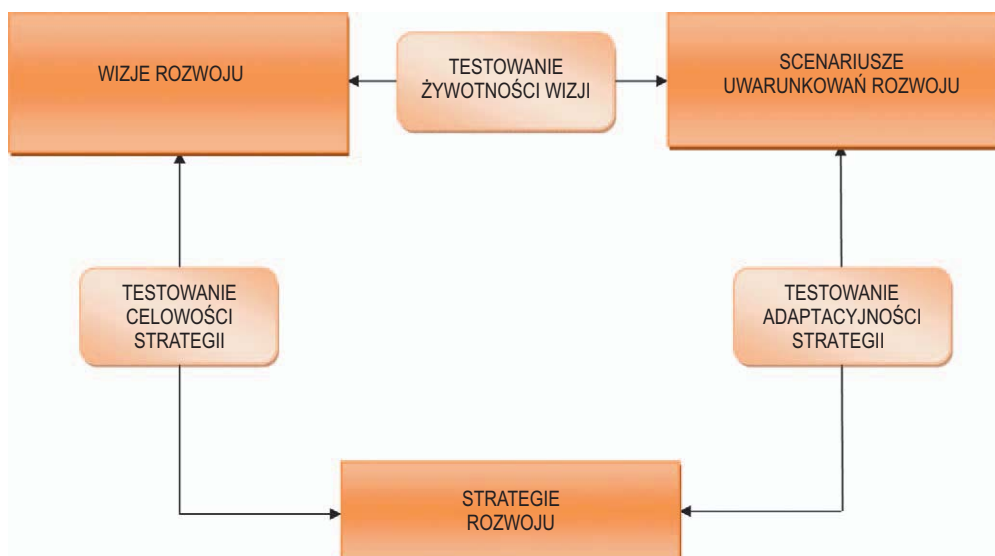
Ryc. 16. Foresight strategiczny: ogólna koncepcja podejścia procesowego



Ryc. 17. Foresight strategiczny: etapy i metody

narzędziowej” [Aaltonen, Sanders 2006] wskazać można na podejścia metodyczne występujące relatywnie najczęściej, porządkując je według trzech podstawowych segmentów foresightu związanych z realizowanymi w jego ramach orientacjami (zob. ryc. 17).

Dbłość o jakość wyników badania foresightowego zmusza, w jego końcowym etapie, do przeprowadzenia analizy koherencji otrzymanych dzięki niemu rezultatów. W szczególności testowaniu poddać należy (ryc. 18):



Ryc. 18. Testowanie spójności produktów foresightu strategicznego

- żywotność wizji, tj. stopień jej realizowalności w warunkach scenariuszowych możliwości i ograniczeń,
- celowość strategii, tj. stopień jej przystawania do aksjologicznych założeń kształtujących treść wizji,
- adaptacyjność strategii, tj. stopień jej dostosowania do opisywanych w scenariuszach, przyszłych uwarunkowań działania.

Dekalog zasad myślenia o przyszłości organizacji

Zasada	Treść zasady
Zasada 1	oglądu bieżącej działalności organizacji z perspektywy niepewnej i wielorakiej przyszłości
Zasada 2	globalizacji refleksji nad przyszłością organizacji w sposób uwzględniający rosnącą współzależność problemów jej rozwoju
Zasada 3	rozpoznawania i uwzględniania czynników jakościowych i niekwantyfikowalnych w studiach nad przyszłością organizacji
Zasada 4	zachowania równowagi między respektowaniem znaczenia czynników strukturalnej i behawioralnej (mentalnej) bezwładności i uwzględnieniem możliwych zmian skokowych naruszających ciągłość procesów rozwojowych
Zasada 5	przywiązywania szczególnej wagi do zasobów informacji pochodzących z kanałów decyzyjnych tkwiących w organizacji oraz jej otoczeniu
Zasada 6	kreatywnego myślenia alternatywnego o przyszłości organizacji kwestionującego dominujące współcześnie idee i poglądy reprezentowane przez konformistycznie i zachowawczo nastawionych ekspertów i specjalistów
Zasada 7	modyfikowania struktur, zachowań oraz reguł gry w funkcji antycypowanych zmian w otoczeniu politycznym, gospodarczym, społecznym i technologicznym
Zasada 8	myślenia o przeobrażaniu organizacji rozpoczynającym się od kształtowania nowych umiejętności i kompetencji ludzi, zwłaszcza ich wyobraźni oraz zdolności do podejmowania inicjatywy i ponoszenia odpowiedzialności
Zasada 9	mobilizacji wewnętrznego i zewnętrznego potencjału intelektualnego z zastosowaniem różnych form zespołowej pracy twórczej
Zasada 10	wielości i komplementarności podejść, procedur i technik stosowanych w studiach nad przyszłością

Źródło: [Klasik 1993, s. 86-90].

Zasady formułowania i wdrażania strategii rozwoju w skali lokalnej i regionalnej

ZASADY ORGANIZACYJNE
<ul style="list-style-type: none"> ● uczestnictwa i reprezentatywności wszystkich ważnych aktorów, środowisk i instytucji ● trwałości i ciągłości woli politycznej tworzenia i wdrażania strategii ● łączenia tradycji i innowacji w kreowaniu procesów rozwojowych ● dialogu i konsensusu w poszukiwaniu oraz ocenie i wyborze rozwiązań strategicznych
ZASADY ANALITYCZNE
<ul style="list-style-type: none"> ● strukturalizacji systemu, którego częściami są dana jednostka terytorialna i jej otoczenie ● posługiwania się właściwymi układami odniesienia i dokonywania niezbędnych porównań ● generowania nośnych idei i ustalania punktów ciężkości ● kreowania wielu możliwych wizji i opcji strategicznych ● nadrzędności myślenia strategicznego nad podejściem techniczno-ekonomicznym i redystrybucyjno-socjalnym ● priorytetowania i wyborów politycznych
ZASADY WDROŻENIOWE
<ul style="list-style-type: none"> ● wdrażania strategii przez zarządzanie projektami ● wielości uczestników projektu i ich partnerstwo w zarządzaniu projektem ● liderowania i koordynacji w zarządzaniu każdym projektem strategicznym ● montażu prawnego i finansowego na użytek realizacji programu strategicznego ● demontażu przestarzałych struktur organizacyjnych i eliminacji postaw zachowawczych

Źródło: [Klasik, Kuźnik 1998, s. 400].

Istota foresightu strategicznego

<p>1. Foresightowe myślenie o przyszłości ukierunkowane może być trójako będąc:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● myśleniem o przyszłości pożądaney, ● myśleniem o przyszłości możliwej, ● myśleniem o tym, jak przyszłość wykreować.
<p>2. Produktami myślenia o przyszłości uprawionego według tych trzech orientacji są:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● tworzenie wizji, ● budowa scenariuszy, ● formułowanie strategii.
<p>3. Koncentracja myślenia na jednej tylko z wymienionych wyżej orientacji pociągałaby za sobą wiele ograniczeń:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● koncentracja na tworzeniu wizji zagraża uprawianiem „bezpłodnego marzycielstwa”, z pominięciem rozpoznania przyszłych uwarunkowań sytuacyjnych i refleksji nad sposobami urzeczywistnienia stanów uznawanych za pożądane, ● koncentracja na budowie scenariuszy zagraża poprzestaniem na realizacji celów czysto poznawczych⁴, ● koncentracja na budowie strategii zagraża podejmowaniem działań nierealistycznych i/lub aksjologicznie nieuzasadnionych.
<p>4. Braki wykazuje także redukcja refleksji do dwóch „wierzchołków” trójkąta produktów foresightu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ograniczenie refleksji do wizji i scenariuszy pozbawione jest spinającego je „pomostu” w postaci strategii, ● ograniczenie refleksji do scenariuszy i strategii nadaje działaniom charakter reaktywny lub preaktywny nie gwarantując, że działania te doprowadzą do ukształtowania przyszłości zgodnie z jej aksjologicznym wzorcem, ● ograniczenie refleksji do wizji i strategii narusza z kolei zasadę racjonalności instrumentalnej stwarzając niebezpieczeństwo, w sytuacji ignorowania uwarunkowań zewnętrznych i ich prawdopodobnej ewolucji, zaangażowania się w realizację działań nieskutecznych (nieefektywnych).
<p>5. Wymienionych pułapek unika foresight strategiczny przez integrację woli i wyobraźni, eksploracji wielorakich przyszłości możliwych oraz planowania.</p>
<p>6. Foresight strategiczny traktować można zatem jako zbiorowy proces całościowej i spójnej refleksji nad przyszłościami możliwymi i pożądanymi oraz sposobami ich urzeczywistnienia.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

⁴ „Scenariusz nie jest celem samym w sobie; nabiera znaczenia dopiero wtedy, kiedy jego rezultaty i implikacje przekładają się na rzeczywiste działania” [Godet, Roubelat 1996].

ROZDZIAŁ II

TWORZENIE STRATEGICZNEJ WIZJI KULTURALNEGO ROZWOJU GÓRNOŚLAŃSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

1. Metodyka tworzenia wizji strategicznej

Wizja rozwoju może być traktowana jako zapis normatywnej koncepcji przyszłości. Składają się na nią przyszłe pożądane zmiany (procesy) i stany (obrazy).

Cechami dobrze sformułowanej wizji są m.in.:

- spójność (w układzie synchronicznym i diachronicznym),
- żywotność (realizowalność w rozpoznanych uwarunkowaniach zewnętrznych),
- ambitność (pozytywne napięcie emanujące z jej treści),
- reprezentatywność (uwzględnianie oczekiwań wszystkich kluczowych aktorów rozwoju),
- atrakcyjność (dla różnych grup docelowych).

Wizja pełni trojaki rodzaj funkcje. Są to:

- funkcja poznawcza; z wizji wynikają kryteria poprawnej selekcji informacji opisujących sytuację aktualną;
- funkcja diagnostyczna; konfrontacja wizji ze stanem obecnym pozwala na jego wartościującą ocenę;
- funkcja normatywna; wizja stanowi aksjologiczny wyznacznik projektowanych kierunków działań.

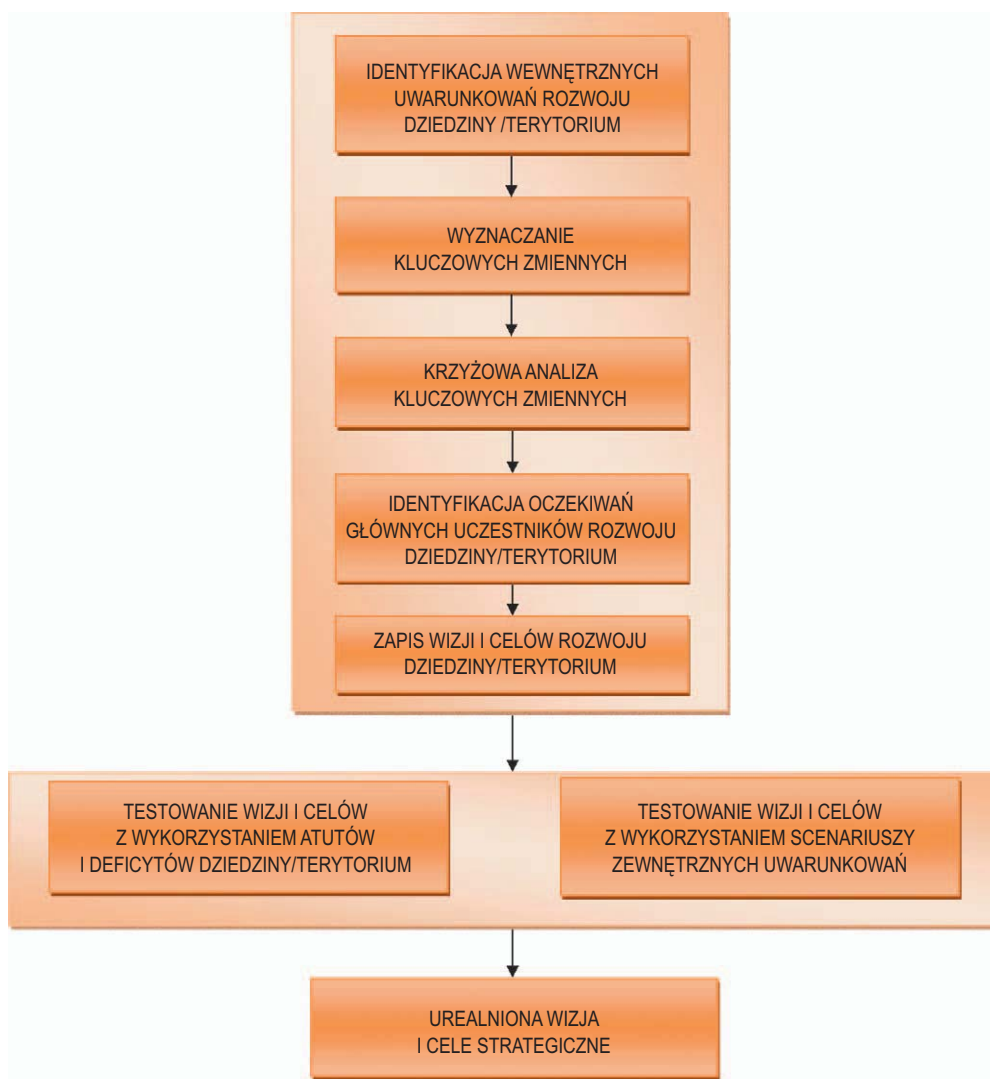
Pierwszym etapem budowy wizji jest rozpoznanie i analiza wewnętrznego mechanizmu zmian zachodzących w badanym obiekcie studium foresightowego (mogą nim być organizacje, aktywności, technologie lub terytoria). Istotą etapu drugiego jest ocena znaczenia zidentyfikowanych zmiennych wewnętrznych dokonywana z punktu widzenia siły wpływu wywieranego przez nie na przyszły rozwój rozpatrywanego obiektu. Ujawnione w tym etapie zmienne kluczowe poddawane są następnie krzyżowej analizie wzajemnych oddziaływań. Pozwala to na kategoryzację zmiennych (motoryczne, niestabilne, rezultatowe, autonomiczne) oraz określenie ogólnej struktury wizji. Przedmiotem analizy w etapie następnym są główni

uczestnicy rozwoju badanej dziedziny, akceptowane przez nich wartości, objawiane aspiracje i oczekiwania względem rezultatów procesów rozwojowych. Wyniki tej podmiotowej analizy są podstawą definiowania cech pożądanego stanu zmiennych kluczowych i tym samym – z zachowaniem ustalonej wcześniej logiki powiązań między tymi zmiennymi – wypełnienie struktury wizji treścią. Ostatnim krokiem jest przełożenie ogólnie sformułowanej wizji na cele strategiczne, będące konkretyzacją cech pożądanego stanu dziedziny, który chcemy osiągnąć za pośrednictwem projektowanych w strategii kierunków działań. Stworzonego w ten sposób zapisu wizji i celów nie można traktować jako definitywnie rozstrzygniętego. Przeciwnie, jego realizowalność podlega weryfikacji przez konfrontację z wynikami diagnozy wewnętrznej ujawniającej wyróżniające atuty i drastyczne deficyty oraz ze scenariuszami ewolucji uwarunkowań rozwojowych i wynikającymi z nich wyzwaniem i szansami (zob. ryc. 19).

Respektując powyższą logikę w tworzeniu – w horyzoncie 2030 r. – strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym przyjęto następującą sekwencję siedmiu kroków analitycznych i realizowanych w nich zadań podstawowych:

- krok 1- generowanie wstępnej listy zmiennych wewnętrznych decydujących o przyszłym rozwoju sektora sztuk performatywnych w bliższej i dalszej perspektywie, na podstawie analizy behawioralnej, analizy przekształceń wewnątrzsektoralnych oraz analizy infrastrukturalnej;
- krok 2 – ewaluacja rozpoznanych zmiennych wewnętrznych i identyfikacja zmiennych kluczowych najsilniej kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych;
- krok 3 – badanie powiązań między kluczowymi zmiennymi wewnętrznymi i hierarchizacja ich zbioru z zastosowaniem prospektywnej analizy strukturalnej;
- krok 4 – ustalenie, z wykorzystaniem elementów podejścia morfologicznego, segmentów wizji rozwoju;
- krok 5 – sformułowanie pożądanego zmian kluczowych zmiennych wewnętrznych;
- krok 6 – sporządzenie wstępnej wersji zapisu treści wizji rozwoju;
- krok 7 – testowanie, urealnianie i uzgadnianie wizji w dialogu z ekspertami i aktorami rozwoju sektora sztuk performatywnych.

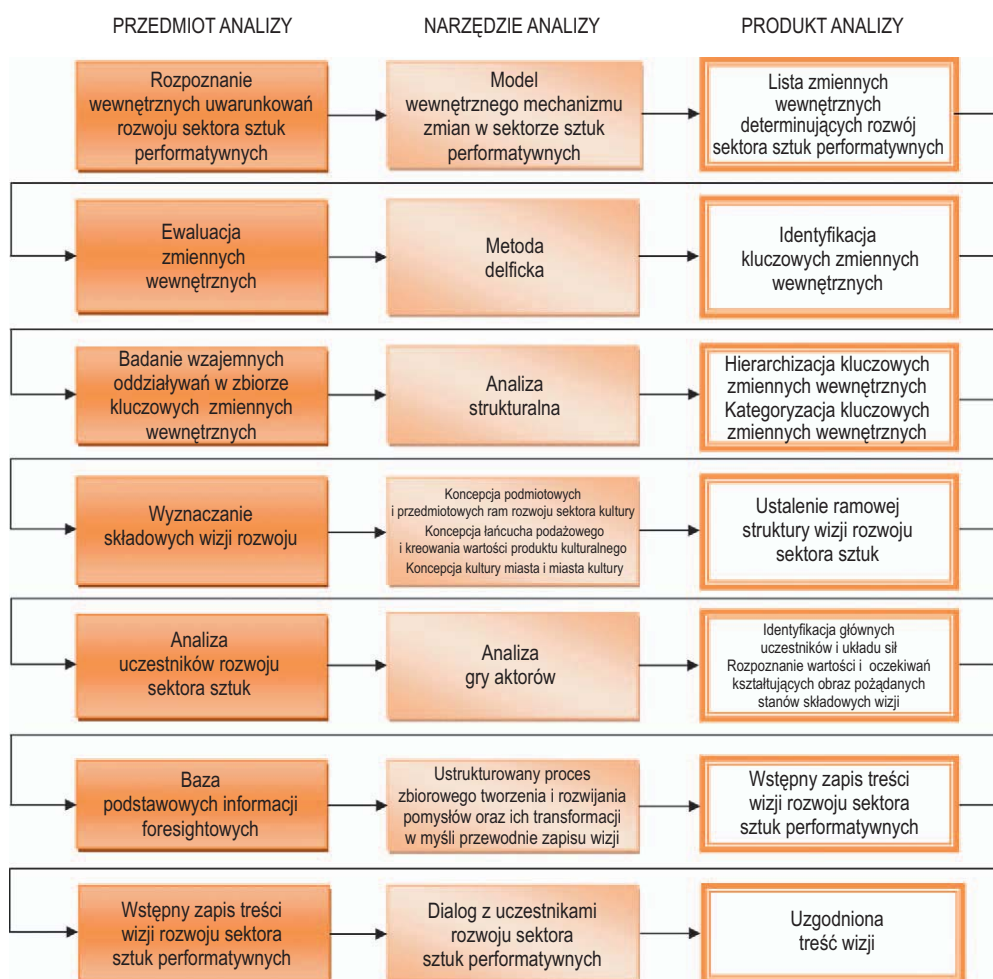
Sformułowana w ten sposób wizja rozwoju ma charakter roboczy. Jej definitywna postać zostaje ustalana dopiero po zakończeniu scenariuszowego segmentu badania foresightowego. Dochodzi wówczas do korekty pierwotnego zapisu uwzględniającej ujawniane przez cząstkowe scenariusze uwarunkowań zewnętrznych możliwości i ograniczenia realizacji wizji odzwierciedlającej podmiotowe oczekiwania względem rozwoju sektora.



Ryc. 19. Podstawowe etapy tworzenia i testowania wizji rozwoju

Konkretyzacją wyżej zarysowanej sekwencji jest ryc. 20, w której, w odniesieniu do każdego kroku, sprecyzowano przedmiot badania, typ stosowanych narzędzi analitycznych i charakter otrzymywanych wyników częściowych.

Poniżej przedstawiono przebieg badania foresightowego oraz uzyskany wynik końcowy (finalny – na tym etapie badania foresightowego – zapis wizji). Scalono opis piątego i szóstego kroku procedury tworzenia wizji oraz pominięto nie poddający się metodycznej formalizacji opis kroku siódmego, w którym w drodze dialogu, konsultacji i uzgodnień do zapisu wizji wprowadzane są poprawki i uzupełnienia.



Ryc. 20. Proces tworzenia strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych

2. Proces tworzenia strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

2.1. Identyfikacja zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych

Proces konstruowania wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych inicjowany jest podjęciem jego diagnozy, której celem ogólnym jest identyfikacja społecznego, instytucjonalno–intelektualnego i technologiczno–technicznego potencjału sektora oraz ujawnienie mechanizmu zmian rządzącego jego rozwojem i odpowiedzialnego za jego

stan w przyszłości. Czynności diagnostyczne są ukierunkowywane i porządkowane dzięki przyjętym założeniom dotyczącym wymiarów, w których poszukiwać należy zmiennych współtworzących mechanizm rozwoju. Zastosowana w badaniu konwencja metodyczna pozwala na wyróżnienie:

- wymiaru behawioralnego związanego z potencjałem społecznym (co prowadzi do analizy zachowań publiczności i ich przypuszczalnej ewolucji);
- wymiaru dynamicznego związanego z potencjałem instytucjonalno–intelektualnym (co prowadzi do analizy aktualnego stanu sektora kultury i kierunków jego możliwych przekształceń);
- wymiaru infrastrukturalnego związanego z potencjałem technologiczno–technicznym (co prowadzi do analizy poziomu rozwoju infrastruktury materialnej i technologicznej).

Każdy z tych trzech wymiarów poddać można dalej idącej dekompozycji wyodrębniając w ich ramach główne czynniki odgrywające funkcje wyznaczników kształtujących rozwój w danym wymiarze.

Dla wymiaru behawioralnego są to:

- styl życia,
- stopień przygotowania do odbioru treści kulturalnych,
- poziom uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych.

W wymiarze dynamicznym główne czynniki związane są z:

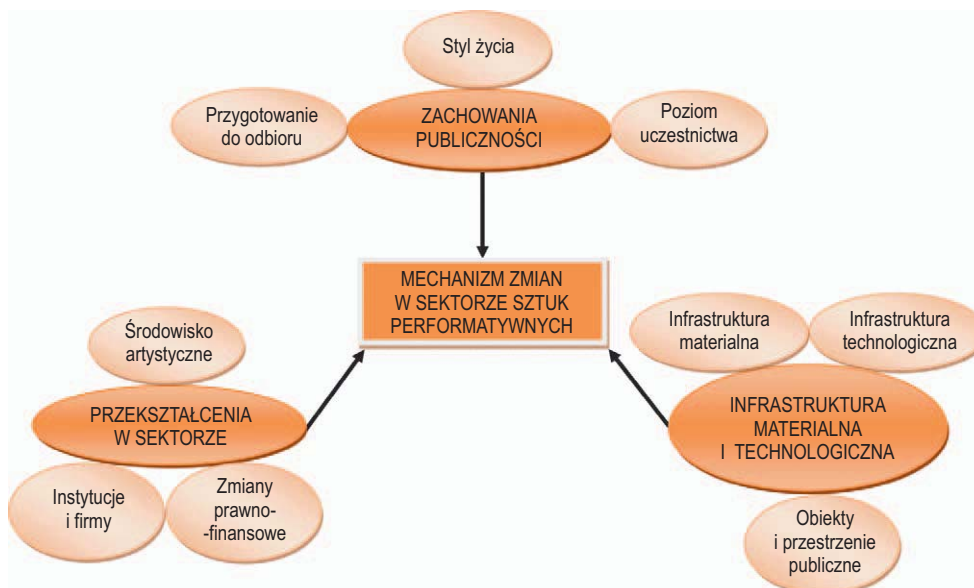
- środowiskiem artystycznym,
- działalnością instytucji i firm,
- prawno–finansowymi warunkami funkcjonowania.

Dla rozwoju sektora w wymiarze infrastrukturalnym decydujące znaczenie będą miały zmiany zachodzące w takich czynnikach, jak:

- infrastruktura materialna,
- infrastruktura technologiczna,
- obiekty i przestrzenie publiczne.

Układ powyższych założeń składa się na teoretyczny model mechanizmu zmian zachodzących w sektorze sztuk performatywnych (zob. ryc. 21). Od strony implikacji praktycznych natomiast – prowadzi bezpośrednio do wyznaczenia siatki analitycznej służącej diagnozie tego sektora i strukturalnemu eksperckiemu dialogowi.

Model trzech sił posłużył jako koncepcyjno–analityczna podstawa procesu identyfikacji zmiennych wewnętrznych realizowanego w ramach prospektywnych warsztatów twórczego myślenia. Ich dopełnieniem była ankieta skierowana do ekspertów zewnętrznych. Uzyskane w ten sposób, drogą bezpośrednią (warsztaty) i pośrednią (ankieta) wyniki przedstawia tab. 7.



Ryc. 21. Model trzech sił kształtujących zmiany w sektorze sztuk performatywnych

Tabela 7

Wstępna lista zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych

ZACHOWANIA PUBLICZNOŚCI
Poziom rozwoju edukacji kulturalnej mieszkańców GOM
Preferowane przez mieszkańców GOM typy wydarzeń/produktów sektora sztuk performatywnych
Poziom dostępności do alternatywnych wobec sektora sztuk performatywnych ofert spędzania czasu wolnego w GOM
Pozycja kultury popularnej w GOM
Preferowane przez mieszkańców GOM formy uczestnictwa w wydarzeniach sektora sztuk performatywnych
Uczestnictwo mieszkańców GOM w wydarzeniach sektora sztuk performatywnych w innych ośrodkach metropolitalnych
Uczestnictwo mieszkańców GOM w wydarzeniach sektora sztuk performatywnych poza obiektami infrastruktury materialnej sektora kultury
Umiejętności posługiwania się Internetem przez ludność GOM
Poziom wpływu kultury na wzmocnienie lokalnych społeczności obywatelskich w GOM
Poziom atrakcyjności oferty kulturalnej sektora sztuk performatywnych w GOM dla środowisk biznesowych i mieszkańców
Poziom odpływu ludności GOM będącej potencjalnym odbiorcą wydarzeń sektora sztuk performatywnych

Kształtowanie się młodych elit na obszarach miejskich GOM
Kształtowanie się metropolitalnego stylu życia mieszkańców GOM (tworzenie się tożsamości metropolitalnej)
PRZEKSZTAŁCENIA W SEKTORZE
Poziom zróżnicowania środowisk twórczych GOM i produktów ich działalności
Poziom wewnętrznej integracji działalności sektora sztuk performatywnych w GOM
Poziom integracji działalności sektora sztuk performatywnych z designem, informatyką i biznesem
Poziom integracji sektora sztuk performatywnych ze sztukami wizualnymi i audiowizualnymi
Duże wydarzenia sektora sztuk performatywnych organizowane w GOM z użyciem multimedialnych
Poziom kreatywności i przedsiębiorczości środowisk artystycznych GOM
Poziom kompetencji digitalnych instytucji sektora sztuk performatywnych i firm dystrybuujących produkty artystyczne i kulturalne w GOM
Zewnętrzny wizerunek środowisk artystycznych GOM
Poziom szkolnictwa artystycznego w GOM
Poziom specjalizacji kulturalno-artystycznej oferty sektora sztuk performatywnych w GOM
Stopień koncentracji przestrzennej działalności sektora sztuk performatywnych w GOM
Poziom rozwoju podsektora festiwalu w sektorze sztuk performatywnych w GOM
Skłonność środowisk artystycznych GOM do zachowań innowacyjnych
Preferencje władz samorządowych GOM w zakresie wspierania sektora sztuk performatywnych
Wpływ starań o przyznanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016 Katowicom i metropolii Silesia
Wielkość funduszy przeznaczanych na upowszechnianie kultury w GOM
Poziom atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM
Skala odpływu artystów sektora sztuk performatywnych poza region
Poziom rozwoju przedsiębiorczości i biznesu w sektorze sztuk performatywnych
Zainteresowanie biznesu organizowaniem w przestrzeniach (centrach) handlowych i usługowych miast GOM wydarzeń kulturalnych
Sprawność zarządzania instytucjami sektora sztuk performatywnych
Skuteczność marketingu wydarzeń kultury w GOM
Stopień wykorzystania czynnika skali w organizowaniu wydarzeń kulturalnych sektora sztuk performatywnych w GOM
Brak koordynacji działań między GOM a lokalnymi władzami
INFRASTRUKTURA MATERIALNA I TECHNOLOGICZNA
Liczba mieszkańców GOM posiadająca dostęp do szerokopasmowego i mobilnego Internetu
Stan istniejących obiektów sektora sztuk performatywnych wraz z ich otoczeniem
Skala kreacji nowych obiektów sektora sztuk performatywnych
Poziom wyspecjalizowania obiektów sektora sztuk performatywnych w GOM

Rewitalizowane na cele kulturalne obiekty i tereny przemysłowe
Lokalizacja obiektów sektora sztuk performatywnych jako miejsc centralnych miast GOM
Nowe przestrzenie publiczne w GOM przystosowane do wydarzeń plenerowych sektora sztuk performatywnych
Kształtowanie prokulturowego wizerunku centralnych przestrzeni publicznych w miastach GOM
Siła wpływu lobby górniczego i energetycznego na stan środowiska przyrodniczego GOM
Działalność środowisk lokalnych na rzecz kulturowego zagospodarowania przestrzeni zdegradowanej w miastach GOM
Dostępność do środków Sektorowych Programów Operacyjnych i Regionalnego Programu Operacyjnego WSL na zagospodarowanie obiektów przemysłowych do celów sektora sztuk performatywnych
Projekty aranżacji przestrzeni kulturowej na terenach zdegradowanych przez przemysł
Poziom komunikacyjnej dostępności obiektów sektora sztuk performatywnych w GOM
Poprawa jakości środowiska otwierająca nowe przestrzenie dla kultury

Załącznik 4

Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku pierwszego

Krok 1:
Identyfikacja zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych
Metoda: Warsztaty prospektywne
Uczestnicy: Stali uczestnicy Panelu „Kultura” oraz zaproszeni eksperci
Podstawa koncepcyjna: Mechanizm zmian w sektorze sztuk performatywnych (model trzech sił)
Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakich zachowań publiczności wobec produktów sektora sztuk performatywnych w GOM można oczekiwać w bliższej i dalszej przyszłości? 2. Jakim przekształceniom może podlegać w GOM sektor sztuk performatywnych w bliższej i dalszej przyszłości? 3. Jakie zmiany w infrastrukturze materialnej i technologicznej będą istotne dla rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM w bliższej i dalszej perspektywie?
Rezultat finalny: Wstępnie uporządkowana lista zmiennych wewnętrznych

59

2.2. Ewaluacja i wybór kluczowych zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych

W drugim etapie procedury dokonywana jest hierarchizacja zmiennych w sposób pozwalający na uwzględnienie ich zróżnicowanego wpływu na ewolucję sektora. Zastosowanie znaleźć mogą różne podejścia.

Relatywnie najprostszym z nich jest podejście odwołujące się do ocen eksperckich. Uzyskiwanie tych ocen odbywać się może:

- bezpośrednio – w ramach jednego lub większej liczby warsztatów,
- pośrednio – w kolejnych rundach badania realizowanego metodą delficką.

Bez względu na obraną formę podstawą procedury może być formularz, którego przykład zaprezentowano w tab. 8.

Ewaluacja i selekcja kluczowych zmiennych wewnętrznych determinujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych wymagają dodatkowo:

- ustalenia konwencji w zakresie zapisu ocen,
- jasnego sformułowania finalnego kryterium wyboru (tj. zaliczenia zmiennej do zmiennych kluczowych).

Wypełniający kwestionariusz eksperci udzielają odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu dana zmienna wpływać będzie na przyszły stan sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym?

Tabela 8

Struktura kwestionariusza ewaluacji zmiennych wewnętrznych kształtujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

WYMIARY ROZWOJU SEKTORA	ZMIENNE WEWNĘTRZNE	OCENA ZMIENNYCH WEWNĘTRZNYCH			
		0	1	2	3
Zachowania publiczności	1				
	.				
	n				
Przekształcenia w sektorze	1				
	.				
	n				
Infrastruktura materialna i technologiczna	1				
	.				
	n				

W formułowaniu ocen zmiennych posłużyć się można, przykładowo, skalą, w której:

- 0 – oznacza brak wpływu zmiennej na rozwój sektora,
- 1 – mały (marginalny) wpływ zmiennej,
- 2 – przeciętny (umiarkowany) wpływ zmiennej,
- 3 – duży (silny) wpływ zmiennej.

W odniesieniu do selekcji alternatywnie przyjąć można, że:

- za zmienną kluczową uznaje się taką, którą ponad 50% osób ankietowanych uznało za ważną (2) lub bardzo ważną (3)

lub

- za zmienną kluczową uznaje się taką, która uzyskała ponad 50% możliwych do uzyskania punktów.

Jako narzędzie hierarchizacji zmiennych wewnętrznych potraktować można, alternatywnie lub komplementarnie względem podejścia eksperckiego, analizę gry aktorów (*stakeholder analysis*) [zob. m.in.: Freeman 1984; Mitchell *et al.* 1997; Baron, Ochojski 2011; Baron, Ochojski 2013, s. 46-66].

Wychodzi się z założenia, że znaczenie zmiennej dla kreacji przyszłego rozwoju sektora uzależnione jest od siły pozytywnego lub negatywnego wpływu wywieranego na nią przez ważnych aktorów rozwoju. Respektując to założenie, przyjąć można następujące, podstawowe kroki procedury analitycznej:

- identyfikacja aktorów,
- ocena wpływu aktorów na zmienne wewnętrzne,
- ocena relacji siły w zbiorze aktorów,
- ustalanie wag odzwierciedlających znaczenie zmiennych wewnętrznych,
- klasyfikacja zmiennych wewnętrznych,
- wybór kluczowych zmiennych wewnętrznych.

Zbiór wyselekcjonowanych w tym kroku z zastosowaniem metody delfickiej kluczowych zmiennych wewnętrznych zawiera tab. 9.

Tabela 9

Lista kluczowych zmiennych wewnętrznych rozwoju sektora sztuk performatywnych

1. Zachowania publiczności
W1: Poziom rozwoju edukacji kulturalnej mieszkańców GOM W2: Kształtowanie się młodych elit na obszarach miejskich GOM W3: Preferowane przez mieszkańców GOM typy wydarzeń/produktów sektora sztuk performatywnych W4: Poziom atrakcyjności oferty kulturalnej sektora sztuk performatywnych w GOM dla środowisk biznesowych i mieszkańców W5: Poziom dostępności do alternatywnych wobec sektora sztuk performatywnych ofert spędzania czasu wolnego w GOM

2. Przekształcenia w sektorze
Środowiska artystyczne:
<p>W6: Poziom szkolnictwa artystycznego w GOM W7: Poziom zróżnicowania środowisk twórczych GOM i produktów ich działalności W8: Poziom kreatywności i przedsiębiorczości środowisk artystycznych GOM W9: Skłonność środowisk artystycznych GOM do zachowań innowacyjnych W10: Zewnętrzny wizerunek środowisk artystycznych GOM</p>
Wydarzenia i procesy:
<p>W11: Duże wydarzenia sektora sztuk performatywnych organizowane w GOM, w tym z użyciem multimediiów W12: Poziom rozwoju podsektora festiwalu w sektorze sztuk performatywnych w GOM W13: Poziom specjalizacji kulturalno-artystycznej oferty sektora sztuk performatywnych w GOM W14: Poziom integracji sektora sztuk performatywnych ze sztukami wizualnymi i audiowizualnymi W15: Poziom integracji działalności sektora sztuk performatywnych z <i>designem</i>, informatyką i biznesem</p>
Zarządzanie organizacjami i wydarzeniami kulturalnymi:
<p>W16: Poziom rozwoju przedsiębiorczości i biznesu w sektorze sztuk performatywnych W17: Sprawność zarządzania instytucjami sektora sztuk performatywnych W18: Skuteczność marketingu wydarzeń kultury w GOM</p>
Polityka kulturalna samorządów terytorialnych:
<p>W19: Preferencje władz samorządowych GOM w zakresie wspierania sektora sztuk performatywnych W20: Wielkość funduszy przeznaczanych na upowszechnianie kultury w GOM W21: Wpływ starań o przyznanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016 Katowicom i metropolii Silesia W22: Poziom atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM</p>
3. Infrastruktura materialna i technologiczna
Stara i nowa infrastruktura kultury:
<p>W23: Stan istniejących obiektów sektora sztuk performatywnych wraz z ich otoczeniem W24: Skala kreowania nowych obiektów sektora sztuk performatywnych W25: Rewitalizowane na cele kulturalne obiekty i tereny przemysłowe</p>
Miejsca i przestrzenie centralne:
<p>W26: Lokalizacja obiektów sektora sztuk performatywnych jako miejsc centralnych miast GOM W27: Nowe przestrzenie publiczne w GOM przystosowane do wydarzeń plenerowych sektora sztuk performatywnych W28: Poziom komunikacyjnej dostępności obiektów sektora sztuk performatywnych w GOM W29: Kształtowanie prokulturowego wizerunku centralnych przestrzeni publicznych w miastach GOM</p>

Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku drugiego

<p>Krok 2: Ewaluacja i wybór kluczowych zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych</p> <p>Metoda: Metoda delficka</p> <p>Uczestnicy: Zaproszeni eksperci</p> <p>Podstawa: Kwestionariusz ewaluacji wewnętrznych zmiennych kształtujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych w GOM</p> <p>Pytanie podstawowe: W jakim stopniu dana zmienna wpłynąć będzie na przyszły stan sektora sztuk performatywnych w GOM?</p> <p>Rezultat finalny: Selekcja kluczowych zmiennych wewnętrznych determinujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych w GOM</p>
--

2.3. Analiza powiązań w zbiorze kluczowych zmiennych wewnętrznych

Istotą trzeciego kroku procedury jest przeprowadzenie prospektywnej analizy strukturalnej.

Jej podstawowy element stanowi budowa macierzy, za pośrednictwem której badaniu poddaje się sieć powiązań przyczynowo–skutkowych w zbiorze zmiennych wewnętrznych wyselekcjonowanych w etapie poprzednim.

Macierz analizy strukturalnej (zob. tab. 10) jest macierzą kwadratową o wymiarach $m \times m$, w której m – liczba kluczowych zmiennych wewnętrznych).

Z_1, Z_2, \dots, Z_m – kluczowe zmienne wewnętrzne

a_{ij} ($i, j = 1, 2, \dots, m$) – bezpośrednie oddziaływanie zmiennej i -tej na zmienną j -tą

M_i ($i = 1, 2, \dots, m$) – wskaźnik motoryczności zmiennej i -tej

P_j ($j = 1, 2, \dots, m$) – wskaźnik zależności zmiennej j -tej

Wypełnienie macierzy wymaga uprzedniego rozstrzygnięcia co do przyjmowanej skali ocen oddziaływania. W rozwiązaniu pierwszym posłużyć się można skalą binarną (zerojedynkową). Oznacza to ograniczenie oceny bezpośredniego oddziaływania do

Tabela 10

Macierz analizy strukturalnej

	Z_1	Z_2	...	Z_m	M_i
Z_1	x	a_{12}	...	a_{1m}	M_1
Z_2	a_{21}	x	...	a_{2m}	M_2
.	.	.	x	.	.
.
.
Z_m	a_{m1}	a_{m2}	...	x	M_m
P_j	P_1	P_2	...	P_m	$\sum M_i = \sum P_j$

stwierdzenia jego występowania lub braku. Podstawowym pytaniem staje się: „czy zmienna i-ta bezpośrednio oddziałuje na zmienną j-tą?”.

Wówczas:

- $a_{ij} = 1$, jeżeli odpowiedź jest twierdząca (zmienna i-ta oddziałuje bezpośrednio na zmienną j-tą),
- $a_{ij} = 0$, jeżeli odpowiedź jest przecząca (zmienna i-ta nie oddziałuje bezpośrednio na zmienną j-tą).

W rozwiązaniu drugim operuje się bardziej rozbudowanymi skalami ocen, pozwalającymi uchwycić nie tylko samo występowanie relacji między zmiennymi, lecz także określić jej intensywność. Podstawowe pytanie ukierunkowujące proces wypełniania macierzy przybiera teraz postać: „z jaką siłą (z jakim natężeniem) zmienna i-ta bezpośrednio oddziałuje na zmienną j-tą?”.

W przykładowej skali 0–3:

- $a_{ij} = 0$ – brak oddziaływania (wpływu)
- $a_{ij} = 1$ – oddziaływanie słabe,
- $a_{ij} = 2$ – oddziaływanie średnie (przeciętne),
- $a_{ij} = 3$ – oddziaływanie silne.

Wypełniona macierz analizy strukturalnej pozwala na ustalenie zmiennych wywierających najsilniejsze oddziaływanie bezpośrednio, jak również zmiennie o największej podatności na te oddziaływania. Posłużyć się można dwoma wskaźnikami:

$$M_i = \sum_j a_{ij} \quad (\text{motoryczność}),$$

$$P_j = \sum_i a_{ij} \quad (\text{zależność}).$$

Na podstawie liczbowych wartości tych wskaźników można sporządzić dwie klasyfikacje:

- klasyfikację zmiennych według malejącej wartości wskaźnika motoryczności,
- klasyfikację zmiennych według rosnącej wartości wskaźnika zależności.

Ocena motoryczności i zależności zmiennych wewnętrznych staje się podstawą ich kategoryzacji, tj. lokalizacji każdej ze zmiennych w jednej z czterech grup. Są to [zob. np. Godet 1991]:

- grupa 1: tworzona przez zmienne ponadprzeciętnie motoryczne i mało zależne; są to zmienne wyjaśniające i warunkujące ewolucję pozostałych zmiennych;
- grupa 2: tworzona przez zmienne bardzo motoryczne i w wysokim stopniu zależne; są to zmienne pośredniczące, z natury niestabilne – każde oddziaływanie na te zmienne wywołuje reperkusje na inne zmienne i zwrótnie wywiera efekty na nie same, amplifikujące lub wygaszające impuls początkowy;
- grupa 3: tworzona przez zmienne słabo motoryczne i silnie zależne; są to zmienne rezultatywne, których ewolucja zachodzi pod wpływem zmiennych dwóch poprzednich kategorii;
- grupa 4: tworzona przez zmienne słabo motoryczne i słabo zależne; są to zmienne relatywnie oddzielone od układu zmiennych pozostałych, z którym mają mało powiązań ze względu na swój względnie autonomiczny rozwój (ponieważ nie stanowią determinant przyszłości, można je wykluczyć z dalszej analizy).

ZALEŻNOŚĆ		wysoka	zmiennie rezultatywne (3)	zmiennie niestabilne (2)
		niska	zmiennie autonomiczne (4)	zmiennie motoryczne (1)
			niska	wysoka
			MOTORYCZNOŚĆ	

Ryc. 22. Podstawowe kategorie zmiennych wewnętrznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Godet 1991].

Poniżej zaprezentowano wyniki tego kroku analizy w postaci:

- macierzy A^1 obrazującej rozpoznany układ bezpośrednich powiązań między zmiennymi wewnętrznymi (tab. 11),
- dwóch klasyfikacji zmiennych opartych odpowiednio na: macierzy A^1 oraz uwzględniającej liczbę powiązań pośrednich w macierzy A^7 , sporządzonych z zastosowaniem kryterium motoryczności i zależności (tab. 12 i 13),
- przedstawionej w formie graficznej kategoryzacji zmiennych wewnętrznych (ryc. 23 i 24).

Tabela 11

Macierz prospektywnej analizy strukturalnej (A¹):
zmienne wewnętrzne x zmienne wewnętrzne

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	Σ
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	9
2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	11
3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	14
6	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	14
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	22
8	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	17
9	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	17
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
11	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
12	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
13	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	12
14	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	15
15	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	15
16	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	15
18	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10
19	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
20	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	12
21	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	18
22	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
23	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	22
24	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	19
25	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	11
26	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5
27	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9
28	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	10
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	7
Σ	12	11	16	21	3	3	9	11	11	14	20	19	8	14	12	18	8	9	13	14	19	25	13	14	9	11	10	9	15	371

Tabela 12

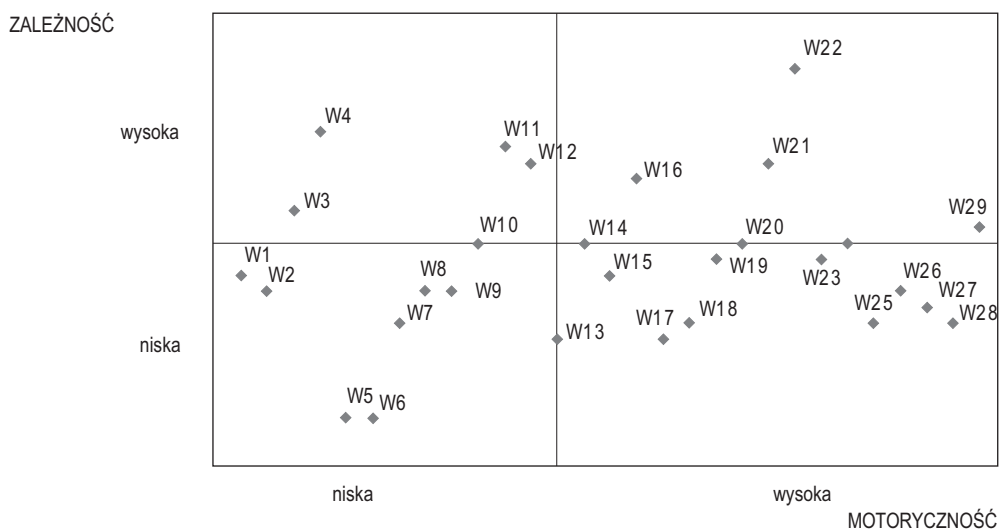
Klasyfikacja zmiennych wewnętrznych w układzie
motoryczność – zależność (A¹)

Lokata	Klasyfikacja według kryterium motoryczności	Klasyfikacja według kryterium zależności
1.	W7	W22
2.	W23	W4
3.	W24	W11
4.	W12	W12
5.	W19	W21
6.	W21	W16
7.	W8	W3
8.	W9	W29
9.	W11	W10
10.	W14	W14
11.	W15	W20
12.	W17	W24
13.	W5	W19
14.	W6	W23
15.	W13	W1
16.	W20	W15
17.	W2	W2
18.	W25	W8
19.	W4	W9
20.	W18	W26
21.	W28	W27
22.	W1	W7
23.	W27	W18
24.	W16	W25
25.	W22	W28
26.	W29	W13
27.	W3	W17
28.	W26	W5
29.	W10	W6

Tabela 13

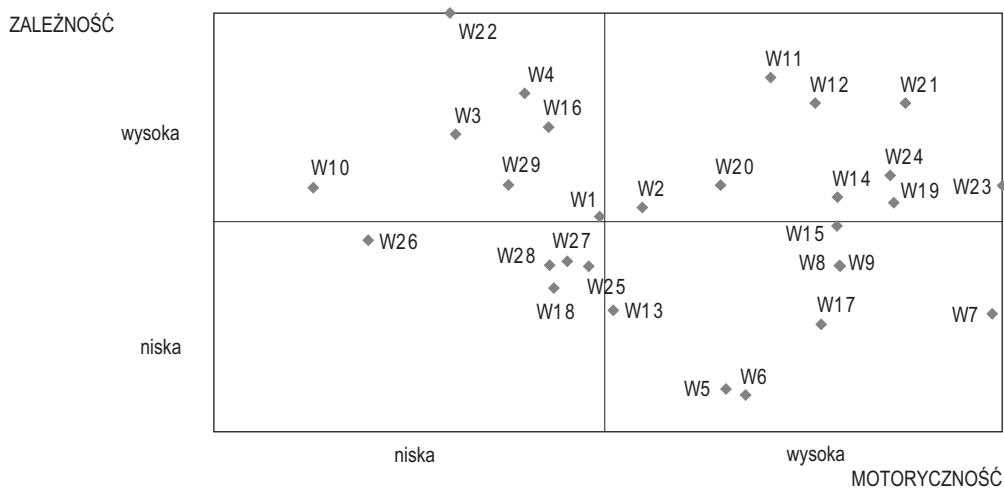
Klasyfikacja zmiennych wewnętrznych w układzie
motoryczność – zależność (A⁷)

Lokata	Klasyfikacja według kryterium motoryczności	Klasyfikacja według kryterium zależności
1.	W23	W22
2.	W7	W11
3.	W21	W4
4.	W19	W21
5.	W24	W12
6.	W9	W16
7.	W8	W3
8.	W15	W24
9.	W14	W29
10.	W17	W20
11.	W12	W23
12.	W11	W10
13.	W6	W14
14.	W5	W19
15.	W20	W2
16.	W2	W1
17.	W13	W15
18.	W1	W26
19.	W25	W27
20.	W27	W9
21.	W18	W8
22.	W28	W28
23.	W16	W25
24.	W4	W18
25.	W29	W13
26.	W3	W7
27.	W22	W17
28.	W26	W5
29.	W10	W6



Ryc. 23. Rozkład zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność dla A¹

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 23-41).



Ryc. 24. Rozkład zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność dla A⁷

Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku trzeciego

Krok 3:

Analiza powiązań w zbiorze kluczowych zmiennych wewnętrznych

Metoda:

Prospektywna analiza strukturalna

Uczestnicy:

Paneliści podzieleni według kryterium kompetencji na grupy odpowiadające wyodrębnionym obszarom tematycznym

Podstawa:

Kluczowe zmienne wewnętrzne wyselekcjonowane w kroku 2 (w liczbie 29)

Pytanie podstawowe:

Czy i-ta zmienna wewnętrzna wpływać będzie bezpośrednio na ewolucję j-tej zmiennej wewnętrznej?

Wyniki:

1. Macierze analizy strukturalnej: A^1 i A^7
2. Klasyfikacje zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność
3. Wykresy rozkładu kluczowych zmiennych w układzie motoryczność – zależność

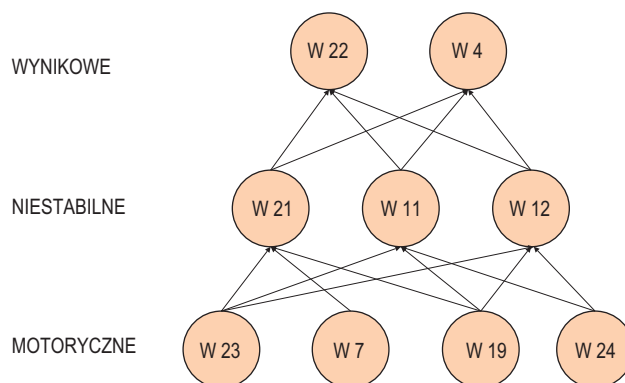
2.4. Określenie struktury wizji strategicznej

Wyselekcjonowane zmienne wewnętrzne, którym przypisano rangę strategiczną posłużyły jako podstawa definiowania trzech głównych segmentów wizji (segmentu zmiennych motorycznych, segmentu zmiennych niestabilnych i segmentu zmiennych rezultatowych). Uwzględniając powiązania występujące tylko między tymi zmiennymi uzyskano graf będący:

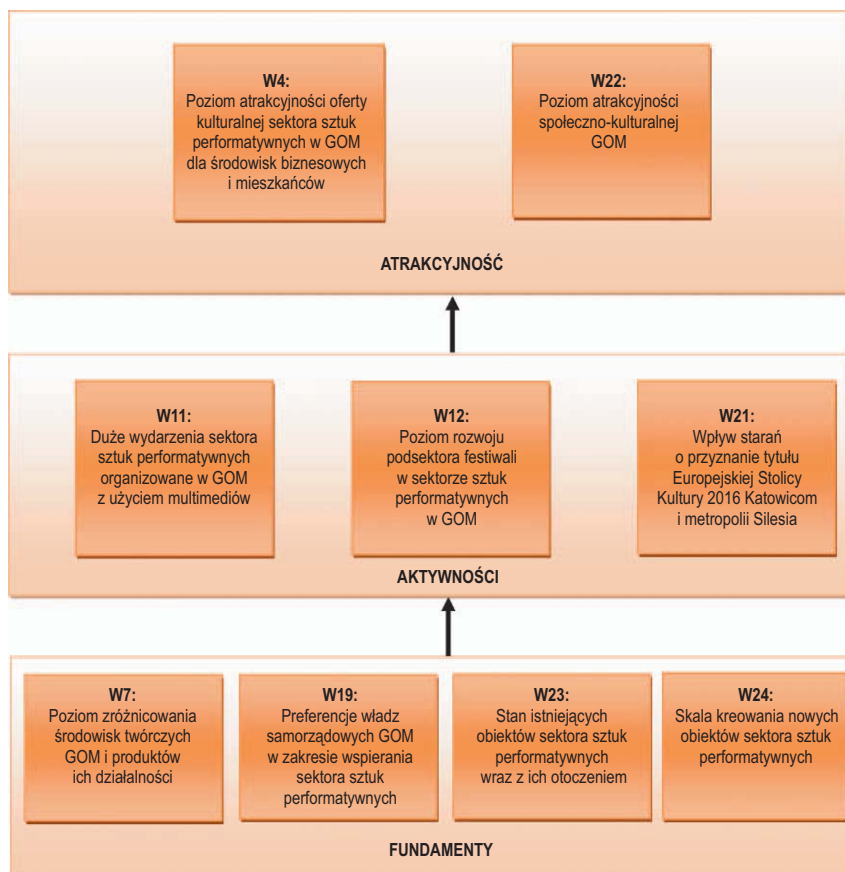
- od strony formalnej: podgrafem grafu odwzorowującego pełną macierz analizy strukturalnej (tj. uwzględniającym jedynie relacje wewnątrz zredukowanego zbioru zmiennych strategicznych),
- od strony proceduralnej: swego rodzaju ramą („szkieletem”) organizującą proces konstruowania treści wizji.

Ryc. 25 przedstawia układy współzależności między strategicznymi zmiennymi wewnętrznymi tworzone przez grupy ścieżek w grafie, uporządkowanych według logiki współwystępowania.

Uwzględnienie logiki powiązań między zmiennymi strategicznymi prowadzi do określenia ogólnej struktury wizji strategicznej. Strukturę tę tworzą (ryc. 26):



Ryc. 25. Model wewnętrznej dynamiki sektora sztuk performatywnych w Górnśląskim Obszarze Metropolitalnym (graf powiązań między strategicznymi zmiennymi wewnętrznymi)



Ryc. 26. Ogólna struktura wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnśląskim Obszarze Metropolitalnym w układzie kluczowych zmiennych

- segment fundamentów rozwoju sektora kultury (definiowany przez zmienne motoryczne analizy strukturalnej);
- segment aktywności sektora kultury (definiowany przez zmienne niestabilne analizy strukturalnej);
- segment społeczno–kulturowej atrakcyjności obszaru (definiowany przez zmienne rezultatowe analizy strukturalnej).

Załącznik 7

Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku czwartego

<p>Krok 4: Określenie struktury wizji rozwoju</p>
<p>Metoda: Analiza morfologiczna</p>
<p>Uczestnicy: Zespół metodyczny Panelu „Kultura”</p>
<p>Podstawa: Rezultaty kroku 3 (macierze analizy strukturalnej, klasyfikacje i wykresy zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność - zależność)</p>
<p>Pytanie podstawowe: Jaką postać ma model dynamiki endogenicznego rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM?</p>
<p>Wyniki: Graf zorientowany utworzony ze zredukowanego liczbowo i uporządkowanego typologicznie zbioru powiązanych ze sobą strategicznych zmiennych wewnętrznych</p>

3. Zapis treści strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

Bardziej szczegółową strukturę wizji określają składowe wyodrębniane w odniesieniu do każdego w ustalonych w 2.2.4. trzech segmentów. Składowe te wywieść można z trzech kluczowych koncepcji powiązanych z tymi segmentami, tj.:

- koncepcji podmiotowych i przedmiotowych ram rozwoju sektora kultury,
- koncepcji cyklu kulturalnego,
- koncepcji transformacji miasta przemysłowego w miasto kreatywne.

Określonymi na podstawie koncepcji podmiotowych i przedmiotowych ram rozwoju sektora kultury składowymi „segmentu fundamentów” są:

- kapitał środowisk twórczych,
- infrastruktura materialna i technologiczna,
- kompetencje kulturowe odbiorców,
- polityka kulturalna władz samorządowych.

Do głównych składowych „segmentu aktywności” wynikających z koncepcji cyklu kulturalnego zaliczono:

- elementy łańcucha: kreacja – produkcja – dystrybucja i sprzedaż – formy uczestnictwa,
- procesy wewnętrznej i zewnętrznej integracji w sektorze kultury,
- rozwój przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych.

Zgodnie z koncepcją transformacji miasta przemysłowego w miasto kreatywne, na strukturę „segmentu atrakcyjności” składają się:

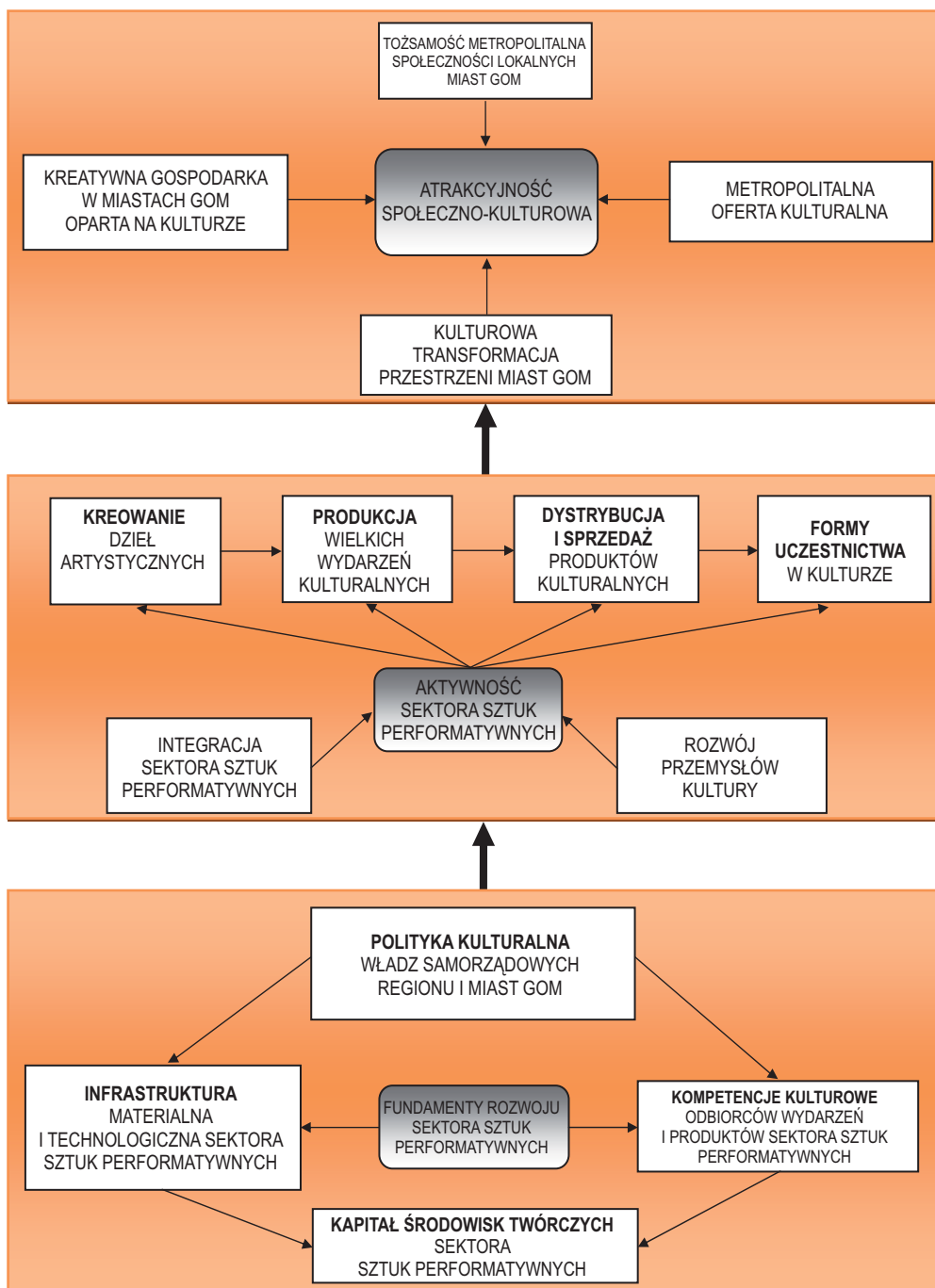
- rozwój gospodarki kreatywnej,
- oferta kulturalna,
- tożsamość metropolitalna,
- kulturowa transformacja przestrzeni.

Kolejny krok związany jest z ustalaniem pożądanego stanu podstawowych składowych wizji w horyzoncie badania foresightowego. Przesądzenia w tej mierze podejmowane są na podstawie rozpoznania charakteru oczekiwań głównych uczestników rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym. Oczekiwania te, porządkowane zgodnie z logiką powiązań ujawnioną w kroku czwartym, służą jako „materiał wsadowy” wykorzystywany do konstruowania zapisu wstępnej wersji wizji rozwoju.

Dla sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym wizja rozwoju w horyzoncie roku 2030 przedstawia się następująco:

- **Fundamenty rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM**

Wysoka ranga kultury jest aksjomatem w myśleniu władz samorządowych. Rozwój sektora sztuk performatywnych staje się trwałym i rzeczywistym (a nie jedynie deklaracyjnym) priorytetem prowadzonej przez te władze polityki kulturalnej. Tworzą one korzystne warunki do rozwoju kształcenia artystów, menedżerów, animatorów i edukatorów kultury. W politykę władz samorządowych wpisane jest jednocześnie trwałe sprzyjanie uczestnictwu w kulturze jak największej grupy odbiorców. Władze samorządowe wspierają finansowo technologiczną modernizację i rozbudowę infrastruktury sektora sztuk performatywnych, kładąc przy tym nacisk na obiekty wielofunkcyjne, skoncentrowane w metropolitalnych strefach kultury. Wzrost nakładów na inwestycje infrastrukturalne w sektorze kultury jest trwałą tendencją w konstrukcji budżetów lokalnych i budżetu regionalnego. Inwestycje te są realizowane w partnerstwie publicznym władz samorządowych, krajowych i europejskich. Ważnym narzędziem rozwoju kultury staje się wspieranie i/lub inicjowanie przez samorząd



Ryc. 27. Ramowy schemat wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM 2030 w układzie podstawowych składowych

lokalny projektów łączących środowiska kulturalne i środowiska biznesowe. Władze metropolitalne podnoszą swoje umiejętności prowadzenia polityki kulturalnej dzięki twórczemu transferowi i wykorzystywaniu dobrych praktyk międzynarodowych. Sektor kultury, w tym podsektor sztuk performatywnych są dziedzinami spajającymi Katowice i Metropolię. Polityka władz samorządowych Katowic i Metropolii skupia się na wspieraniu prestiżowych i awangardowych wydarzeń kulturalnych.

W Katowicach i Metropolii zachodzi ciągła modernizacja technologiczna oraz rozbudowa obiektów sektora sztuk performatywnych. Proces ten uzupełnia prokulturowa rewitalizacja starych obiektów przemysłowych umożliwiającą realizację wydarzeń kulturalnych w przestrzeniach postindustrialnych. Ultranowoczesne wyposażenie i infrastruktura techniczna obiektów sektora sztuk performatywnych zapewniają realizację widowisk interdyscyplinarnych, maksymalizację przeżyć artystycznych i możliwości cyfrowego kreowania, utrwalania i upowszechniania wydarzeń kulturalnych. Następuje systematyczna poprawa poziomu funkcjonalności obiektów sektora sztuk performatywnych, w tym stopnia ich dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych. Z technologiczną modernizacją i rozbudową obiektów sektora sztuk performatywnych ściśle związana jest aranżacja otaczającej je przestrzeni publicznej. Atrakcyjne przestrzenie publiczne o wysokiej estetyce wokół obiektów sektora sztuk performatywnych tworzą symboliczne i wizytówkowe strefy tętniące życiem kulturalnym. Przestrzenie te są miejscami wydarzeń plenerowych, wystaw i spotkań. Metropolitalna infrastruktura transportowa ułatwia dostępność do obiektów sektora sztuk performatywnych. Wirtualna wizualizacja obiektów sektora sztuk performatywnych za pośrednictwem Internetu wprowadza sektor sztuk performatywnych w GOM w przestrzeń globalną.

Następuje znaczne wzmocnienie potencjału górnośląskich środowisk twórczych. Na proces ten wpływa podtrzymanie silnej pozycji środowisk sztuk performatywnych, w tym górnośląskiego środowiska muzycznego, środowiska teatralnego, tanecznego i baletowego oraz środowiska sztuki wizualnej i graficznej, sztuki audiowizualnej oraz literackiej. Potencjał ten jest wzmacniany dopływem absolwentów szybko rozwijającego się w GOM szkolnictwa artystycznego. Pojawiają się nowe dziedziny aktywności kulturalnej realizowane przez twórców awangardowych i reprezentantów kultury alternatywnej. Wzrasta poziom i zakres współpracy między środowiskami reprezentującymi różne dziedziny i formy aktywności kulturalnej. Procesy kulturowego „przenikania” prowadzą do wzrostu różnorodności pojawiających się w GOM produktów kultury oraz powstawania nowych jakościowo zjawisk kulturalnych. Otwartość środowisk, korzystny klimat twórczy i sprzyjające warunki instytucjonalne stanowią czynniki przyciągania twórców „z zewnątrz”, a ich działalność realizowana indywidualnie i we współpracy z rodzimymi twórcami wzbogaca aktywność sektora kultury w GOM i sprzyja globalizacji jego oferty. Rozwój kultury wysokiej w GOM, wartość i atrakcyjność jej produktów tworzą skuteczną przeciwwagę dla wydarzeń o niskiej wartości artystycznej.

Rosną kompetencje kulturowe mieszkańców GOM, co prowadzi do wzrostu ich uczestnictwa w kulturze. Związane z produktami sektora sztuk performatywnych preferencje mieszkańców GOM zaspokajane są dzięki napływowi biznesu krajowego i międzynarodowego inwestującego w produkcję wydarzeń kulturalnych w GOM. Szczególne znaczenie dla dynamiki wzrostu kompetencji i uczestnictwa w kulturze mieszkańców GOM ma rozwój obszaru stykowego między kulturą popularną i kulturą wysoką. Profesjonalizacja kultury popularnej prowadzi do powstawania nowych, wartościowych wydarzeń i produktów w tej sferze mających związek z kulturalnym, materialnym i duchowym dziedzictwem tego obszaru. Zachodząca w ten sposób nobilitacja śląskiego dziedzictwa kulturowego wprowadza je ponownie w europejski obieg kulturalny.

- **Aktywności sektora sztuk performatywnych w GOM**

Starania o przyznanie Katowicom i Metropolii tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016 zwiększają radykalnie liczbę, różnorodność i jakość wydarzeń kulturalnych. Prowadzi to do przełomu kulturowego i umocnienia pozycji Katowic i Metropolii w przestrzeni krajowej i europejskiej. Katowice i Metropolia stają się centrum Górnośląskiej Wyżyny Kulturalnej na osi strategicznej z Krakowem i Wrocławiem. W przestrzeni aglomeracyjnej i lokalnej jest to źródłem wzmacniania tożsamości metropolitalnej i górnośląskiej. Nowe, wielkie wydarzenia kulturalne realizowane w GOM są efektem partnerskich przedsięwzięć górnośląskich i międzynarodowych środowisk twórczych. Stworzona została trwała sieć partnerstwa kulturalnego instytucji i miast GOM. Katowice i Metropolia są aktywnym uczestnikiem światowych i europejskich sieci miast kultury i przemysłów kreatywnych. Trwała zmiana kulturalnego krajobrazu Katowic i Metropolii powoduje, że sfera kultury wysokiej jest marką i wizytówką GOM oraz prowadzi do nowego postrzegania tego obszaru.

Kulturalna ranga Katowic i Metropolii sprawiają, że są one obowiązkowym punktem tournée światowych artystów i zespołów artystycznych. Pojawia się coraz większa liczba prestiżowych i cyklicznych wydarzeń kulturalnych o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Uruchamiane są wielodyscyplinowe projekty kulturalne, powstają nowe typy spektakli oraz nowe formy uczestnictwa w nich publiczności. Następuje zwiększenie zasięgu górnośląskiej oferty produktów sektora sztuk performatywnych wspomagane upowszechnieniem technologii digitalizacji dzieł, wydarzeń i produktów. Wprowadza to Katowice i Metropolię w globalne systemy dystrybucji i sprzedaży produktów kulturalnych sektora sztuk performatywnych.

Kontynuowane są dotychczas organizowane w Katowicach i Metropolii imprezy festiwalowe sektora sztuk performatywnych o renomie międzynarodowej z dążeniem do podniesienia ich jakości i rangi. Skutkiem poszukiwania nowych oryginalnych form festiwalowych jest pojawienie się w Katowicach i Metropolii nowej generacji festiwali będących efektem fuzji różnych dziedzin sztuki i technologii. Katowice stają się metropolitalną stolicą festiwali przy wsparciu przez inne miasta rdzeniowe GOM. Wokół podsektora festiwali koncentrują się przemysły zależne i towarzyszące

tworzące klastry przemysłów kreatywnych. W Katowicach i Metropolii funkcjonuje rozwinięty sektor wyspecjalizowanych i dysponujących międzynarodowymi kontaktami firm i instytucji zajmujących się organizacją i obsługą festiwalii.

W całym okresie objętym wizją, sektor sztuk performatywnych w GOM podlega procesom silnej integracji. Jest to integracja sztuk scenicznych ze sztukami wizualnymi i sztukami audiowizualnymi. Dokonuje się w ten sposób swego rodzaju integracja wewnętrzna w obrębie twórczości i produkcji artystycznej na obszarze GOM. Sektor sztuk performatywnych integruje się z informatyką, *designem* i biznesem. Oznacza to procesy integracji zewnętrznej, tj. otwieranie się sektora sztuk performatywnych na zewnątrz w wymiarze technologicznym, projektowym (designerskim) i ekonomicznym. Wraz z procesami wewnętrznej i zewnętrznej integracji sektora sztuk performatywnych w GOM podnosi się poziom rozwoju przemysłów kultury opartych na tym sektorze. Procesy integracyjne sektora sztuk performatywnych i związane z nimi przyspieszony rozwój przemysłów kultury są silnie stymulowane przez rosnące zaangażowanie sektora prywatnego w finansowe wspieranie sektora sztuk performatywnych oraz inwestowanie biznesu krajowego i międzynarodowego w przemysły kultury na obszarze GOM. Górnośląskie produkty kultury są konkurencyjne w skali europejskiej. Źródłem tej konkurencyjności jest zwłaszcza rozwój obszaru stykowego między kulturą popularną i kulturą wysoką, co przyczynia się do systematycznego i znacznego wzrostu uczestnictwa mieszkańców GOM w kulturze.

- **Atrakcyjność społeczno-kulturowa GOM**

Bogata, różnorodna oferta kulturalna umożliwia realizację różnych stylów życia, budowanie więzi społecznych oraz pomnażanie kulturowego kapitału regionu. Beneficjentami nowej oferty kulturalnej GOM są mieszkańcy, biznes oraz stale rosnąca liczba gości Katowic i Metropolii. Atrakcyjność oferty kulturalnej jest podnoszona dzięki przywracaniu pamięci o tradycjach kultury regionalnej i umiejętnemu wykorzystywaniu jej specyfiki. Unikatowości oferty kulturalnej GOM sprzyja niekonwencjonalne wykorzystanie elementów dziedzictwa duchowego i materialnego, w tym obiektów i przestrzeni postindustrialnych. Wzrost atrakcyjności oferty osiągany jest przez współpracę z międzynarodowymi środowiskami artystycznymi. Katowice i Metropolia są obszarem rozwoju biznesu w kulturze i kultury w biznesie. Na rozwój kulturalny GOM silnie wpływa górnośląski biznes internalizujący kulturę dla powiększania wartości dodanej produktów i podnoszenia ich konkurencyjności. Rozwija się biznes w kulturze. Sektor kultury staje się fundamentem nowej, kreatywnej gospodarki. W jej ramach znajdują się przemysły kultury, których ostatnim ogniwem są działalności komercjalizujące produkty kulturalne. W Katowicach i Metropolii biznes oddziałuje na kulturę przez spełnianie funkcji: konsumenta dóbr kultury, mecenasa i inwestora oraz kreatora własnego wizerunku. Rośnie znaczenie sektora gospodarki kreatywnej jako wyznacznika atrakcyjności społeczno-kulturowej Katowic i Metropolii oraz regionu.

Podstawą wzrostu atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM jest uwolnienie potencjału kreatywności środowisk lokalnych. Odbudowa śląskiej tożsamości inspirowuje

inicjatywy kulturalne podejmowane przez organizacje pozarządowe tworzące silny sektor społeczny w GOM. Owocuje to nowymi formami animacji kultury w środowiskach miejskich. Istotnym czynnikiem kształtowania potencjału kreatywności i innowacji w GOM jest górnośląskie środowisko akademickie. Jest ono źródłem nowych form aktywności kulturalnej oraz czynnikiem kształtowania kompetencji kulturowych i wzrostu uczestnictwa mieszkańców w kulturze. Wyłania się odrębny sektor instytucji otoczenia kultury pośredniczących w prezentowaniu różnorodnych nurtów i dzieł artystycznych z całego świata społeczności Katowic, Metropolii i regionu. Katowice i pozostałe ośrodki rdzeniowe Metropolii tworzą nowe ścieżki rozwoju gospodarczego i społecznego, orientując się na dobra i usługi kulturalne. Markę kulturową Katowic i Metropolii tworzą wizytówkowe osobistości, instytucje, obiekty i przestrzenie oraz dzieła, wydarzenia i produkty. Jako swoiste magnesy przyciągają one twórców, inwestorów i turystów. Atrakcyjność społeczno-kulturową Katowic i Metropolii potęguje komfort i sprawność transportu publicznego, rozwinięty sektor hotelarsko-restauracyjny, różnorodność oferty rozrywkowej oraz wysoki poziom bezpieczeństwa publicznego. Przełamaniu ulega profil kultury industrialnej miast górnośląskich. W Aglomeracji Górnośląskiej dokonano się przejście od stadium obszaru przemysłowego do stadium obszaru kultury, którego rozwój stymulowany jest synergią sztuki, technologii i biznesu.

W Katowicach i Metropolii utrwalił się wysoki poziom aktywności środowisk twórczych, zaangażowania biznesu i władz samorządowych na rzecz tworzenia nowej infrastruktury i przestrzeni publicznych sektora sztuk performatywnych. Powstawanie nowych obiektów tego sektora, lokalizowanych głównie w Katowicach i komplementarnie w innych miastach rdzeniowych Metropolii, uzupełnia szerokie wprowadzanie funkcji kulturalnych do obiektów zabytkowych, sakralnych, postindustrialnych oraz sportowo-rekreacyjnych.

Modernizacja istniejących i budowa nowych obiektów sektora sztuk performatywnych spełnia wymagania najwyższego poziomu technologicznego. Jego uzyskanie stało się możliwe dzięki kooperacji wszystkich dziedzin sztuk performatywnych ze sztukami wizualnymi i audiowizualnymi. Technologiczne zaawansowanie obiektów kultury umożliwia innowacje w procesie kreowania, produkcji i dystrybucji dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. W Katowicach i Metropolii wytwarzają się nowe przestrzenie publiczne dla realizacji dużych metropolitalnych wydarzeń kulturalnych oraz bogata tkanka usług i miejsc przyjaznych dla odbiorców kultury. Nowe wydarzenia plenerowe z dziedzin sektora sztuk performatywnych zbliżają kulturę wysoką do odbiorców. W GOM pojawiają się nowe wizytówkowe obiekty kultury mobilizujące aktywność artystyczną nowej generacji twórców. Działają to przyciągająco na środowiska artystyczne spoza regionu.

Współpraca miast, środowisk twórczych i biznesowych GOM przyczyniła się do ukształtowania Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego i pozwoliła na trwałe wprowadzenie Metropolii Górnośląskiej w przestrzeń kulturową kraju i Europy.

Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku piątego

Krok 5: Zapis treści wizji strategicznej	
Metoda:	Techniki twórczego myślenia w procesie kolejnych przybliżeń i uzgodnień
Uczestnicy:	Zespół ekspercki i uczestnicy Panelu „Kultura”
Podstawa:	Model dynamiki endogenicznego rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM
Pytanie podstawowe:	Jakie oczekiwania przesądzą o pożądanej ewolucji zmiennych współtworzących model rozwoju sektora sztuk performatywnych?
Wyniki:	Kolejne wersje wizji strategicznej uzyskane w drodze dochodzenia do konsensusu w grupie ekspercko-panelowej

Uzyskany w tym etapie zapis nie jest ostateczny. Podlega zabiegom testowania i weryfikacji o charakterze podmiotowym i przedmiotowym (zob. tab. 14).

W ujęciu podmiotowym uruchamiane są konsultacje z głównymi aktorami rozwoju sektora oceniającymi stopień zgodności ustaleń wizji z akceptowanymi przez tych aktorów wartościami i objawianymi względem rozwoju oczekiwaniami. Można w tym

Tabela 14

Testowanie wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych

		Testowanie wizji w ujęciu przedmiotowym (sytuacyjnym): Czy można?	
		-	+
Testowanie wizji w ujęciu podmiotowym (aksjologicznym): Czy warto?	+		
	-		

Źródło: Opracowanie własne.

przypadku mówić o aksjologicznym testowaniu wizji. W ujęciu przedmiotowym natomiast dochodzi do sytuacyjnego testowania wizji:

- z uwzględnieniem wewnętrznych (wynikających z diagnozy) atutów i deficytów sektora sztuk performatywnych,
- z uwzględnieniem zewnętrznych (wynikających ze scenariuszy) szans i wyzwań dla tego sektora.

Najkrócej rzecz ujmując, testowanie aksjologiczne pozwala odpowiedzieć na pytanie: „czy powinniśmy wizję realizować?”, w przypadku testowania sytuacyjnego natomiast pytaniem głównym staje się: „czy wizję będziemy w stanie realizować?”

ROZDZIAŁ III
BUDOWA SCENARIUSZY
ZEWNĘTRZNYCH UWARUNKOWAŃ
KULTUROWEGO ROZWOJU
GÓRNOŚLĄSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

**1. Metodyka budowy scenariuszy
zewnątrznych uwarunkowań rozwoju**

Scenariusz jest „całością złożoną z opisu przyszłej sytuacji i ciągu zdarzeń pozwalających na przejście od sytuacji początkowej do sytuacji przyszłej” [Godet, Durance 2011, s. 36].

W nawiązaniu do tej ogólnej definicji można wyróżnić dwa zasadnicze typy scenariuszy [zob. Godet 1977, s. 87]:

- sytuacyjne, będące alternatywnymi opisami możliwych obrazów przyszłości,
- ewolucyjne, będące opisami różnych sekwencji zdarzeń prowadzących do urzeczywistnienia tych obrazów.

W zależności od kolejności przyjmowanej w budowie tych scenariuszy można mówić o dwóch podejściach do analizy scenariuszowej; są to:

- podejście antycypacyjne, w którym wychodzi się od scenariusza sytuacyjnego i dochodzi do scenariusza ewolucyjnego,
- podejście eksploracyjne, w którym – odwrotnie względem podejścia poprzedniego – za punkt wyjścia traktuje się konstrukcję scenariusza ewolucyjnego, w kroku następnym przechodząc do budowy scenariusza sytuacyjnego⁵.

Z punktu widzenia poziomu prawdopodobieństwa scenariusze podzielić można na [Godet 1991, s. 45]:

- scenariusze tendencji, powstające w wyniku ekstrapolacji dotychczas rejestrowanych prawidłowości rozwojowych (co nie oznacza, że są to scenariusze najbardziej prawdopodobne);
- scenariusze referencyjne (najbardziej prawdopodobne, bez względu na to, czy są lub nie scenariuszami tendencji);

⁵ W podejściu tym scenariusze można ujmować jako zapis wyniku eksploracji alternatywnych ścieżek ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju, [zob. Klasik, Biniński 2013a, s. 83].

Typologia scenariuszy

PODEJŚCIE	SCENARIUSZ	
	Prawdopodobny	Mało prawdopodobny
Eksploracyjne: Od teraźniejszości do przyszłości	Scenariusz eksploracyjny referencyjny (tendencji lub nie)	Scenariusz eksploracyjny kontrastowy
Antycypacyjne: Od przyszłości do teraźniejszości	Scenariusz antycypacyjny referencyjny	Scenariusz antycypacyjny kontrastowy

Źródło: [Godet 1991, s. 46; Godet 1997, s. 93].

- scenariusze kontrastowe, polegające na określeniu *a priori* pewnej przyszłej sytuacji, z założenia mało prawdopodobnej (scenariusze skrajnie optymistyczne i pesymistyczne).

Łączne uwzględnienie kryteriów typu podejścia i prawdopodobieństwa prowadzi do typologii scenariuszy zaprezentowanej w tab. 15.

Użyteczność scenariuszy związana jest z możliwością pełnienia przez nie trójki rodzaju funkcji:

- poznawczej (scenariusze jako podstawa wiedzy o przyszłości),
- diagnostycznej (scenariusze jako podstawa oceny stanu obecnego),
- decyzyjnej (scenariusze jako podstawa określania kierunków i sposobów dokonywania zmian); w funkcji decyzyjnej scenariusze dostarczają „złotego środka” między działaniem w warunkach złudnej pewności czerpanej z pojedynczej prognozy a działaniem w warunkach decyzyjnego paraliżu spowodowanego dezorientacją wynikającą z burzliwości, zmienności i nieprzewidywalności zmian w przyszłych warunkach działania [zob. także Roxburgh 2009].

Właściwe spełnianie tych funkcji uzależnione jest od „legitymowania” się przez scenariusze koniecznymi atrybutami. Jak bowiem podkreśla Godet, terminu *scenariusz* niejednokrotnie nadużywa się traktując go jako dowolny zbiór hipotez na temat przyszłości. Tymczasem „prawdziwe” scenariusze muszą spełniać jednocześnie wiele warunków, do których należą [zob. Godet, Durance 2011, s. 36-37]:

- trafność (formułowanie istotnych pytań oraz celnych hipotez co do przyszłości);
- spójność wewnętrzna (niesprzeczność w zbiorze hipotez współtworzących scenariusz)⁶;

⁶ „Scenariusze muszą być wewnętrznie spójne. Oznacza to, że zastosowane dowodzenie musi w sposób niepodważalny wiązać ze sobą poszczególne zdarzenia scenariusza na drodze przyczynowo–skutkowej” [van der Heijden 2000, s. 197-198].

Tabela 16

Mankamenty i zasady analizy scenariuszowej

ANALIZA SCENARIUSZOWA	
MANKAMENTY	ZASADY
uwzględnianie pojedynczej zmiennej	uwzględnianie przynajmniej dwóch zmiennych
uwzględnianie zmiennych skorelowanych ze sobą	uwzględnianie zmiennych względem siebie niezależnych
zbyt mała (zbyt duża) liczba scenariuszy	optymalna liczba scenariuszy (4-5)
pomijanie scenariuszy skrajnych	uwzględnianie scenariuszy ekstremalnych
brak planów awaryjnych	konstruowanie planów awaryjnych
„nudne” nazwy scenariuszy	chwytliwe nazwy scenariuszy
brak modyfikacji scenariuszy	stała aktualizacja scenariuszy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Roxburgh 2009].

- prawdopodobieństwo (logiczne, przyczynowo–skutkowe wynikanie scenariusza z sytuacji przeszłej i obecnej) [van der Heijden, 2000, s. 197-198];
- przejrzystość (jasność sformułowania umożliwiającą zrozumienie scenariusza przez aktorów i ich zaangażowanie w działania, które ze scenariusza wynikają).

Nieco inny katalog pożądaných atrybutów scenariuszy (czy też szerzej – zasad analizy scenariuszowej) można wywieść z rozważań Roxburgha na temat najczęściej napotykaných w tej mierze mankamentów (zob. tab. 16).

Analizę scenariuszową otwiera rozpoznanie czynników kształtujących zewnętrzne uwarunkowania rozwoju. Czynniki zewnętrzne mogą:

- mieć charakter społeczny, technologiczny, gospodarczy (ekonomiczny), środowiskowy (ekologiczny) lub polityczny;
- przejawiać się w formie pojedynczych zdarzeń, ciągłych procesów lub podmiotowych zachowań;
- różnić się między sobą lokalizacją i przestrzennym zasięgiem wywieranego oddziaływania.

Zidentyfikowane czynniki podlegają eksperckiej ocenie uwzględniającej ich intensywność wpływu i prawdopodobieństwo wystąpienia. Wyniki tej oceny pozwalają na wyselekcjonowanie zewnętrznych czynników napędowych (*drivers*)⁷ związanych z dominującymi w otoczeniu dziedziny/terytorium tendencjami, determinującymi zewnętrzne warunki (dźwignie i bariery) jego rozwoju. Czynniki te stanowią rdzeń scenariuszy.

⁷ „Każdy scenariusz budowany jest wokół kilku głównych sił napędzających zmianę” [Narayan, Fahey 2006].

W następnym etapie przedmiotem analizy staje się układ wzajemnych oddziaływań w zbiorze czynników napędowych. Narzędziowego wsparcia tego etapu dostarczają macierz analizy strukturalnej (odwzorowująca układ powiązań bezpośrednich) i jej potęgowanie (umożliwiające uwzględnienie układu relacji o charakterze pośrednim). Produktem finalnym tego etapu staje się kategoryzacja sił napędowych, tj. ich przyporządkowanie do jednego z rozłącznych podzbiorów tworzonych odpowiednio przez czynniki: motoryczne, niestabilne, rezultatywne i autonomiczne.

Przedmiotowa analiza czynników napędowych uzupełniana jest przez podmiotową analizę gry aktorów. Elementami tej analizy są [zob. np. Godet 1991]:

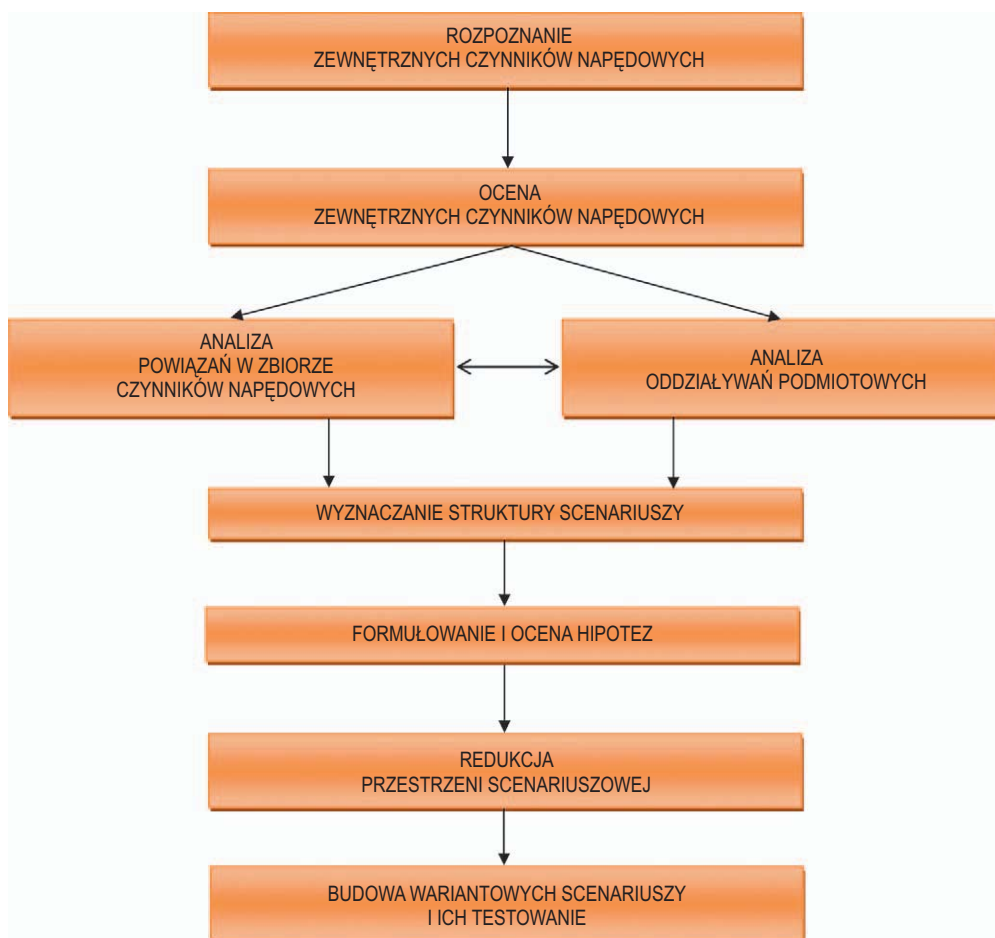
- identyfikacja aktorów;
- opis zachowań aktorów w kategoriach właściwych im stawek strategicznych, celów, problemów i środków działania;
- ustalenie relacji aktorów i czynników napędowych (sprzyjanie – przeciwstawianie się);
- badanie zbieżności i rozbieżności interesów aktorów ujawniające możliwości pojawienia się nieformalnych układów koalicyjnych lub opozycyjnych;
- określanie pozycji (siły) aktorów.

Wyniki analizy gry aktorów pozwalają na zweryfikowanie listy czynników napędowych i wprowadzenie ewentualnych modyfikacji do ich hierarchii. Powiązanie ze sobą uznanych w ten sposób za najważniejsze czynników sklasyfikowanych w układzie: motoryczność – zależność prowadzi do wyznaczenia „kośca” scenariuszowego, tj. ogólnej struktury scenariuszy.

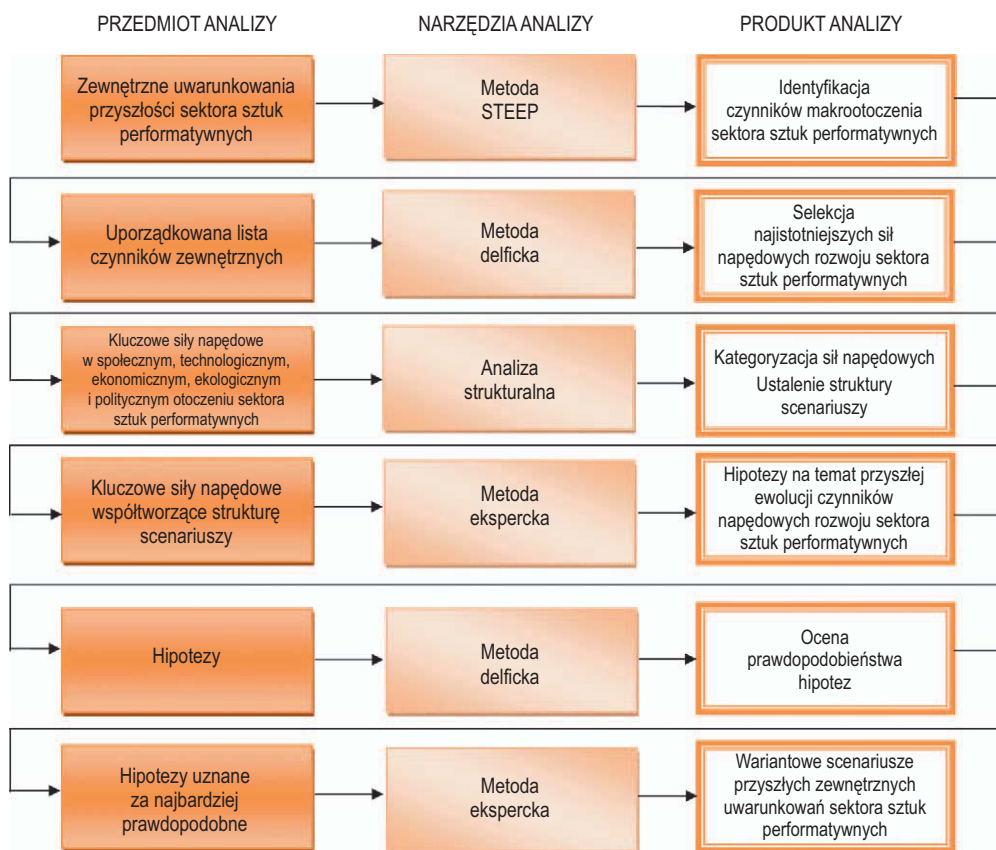
Dla każdego czynnika napędowego spełniającego funkcję składowej scenariuszy ustalane są następnie podstawowe wymiary jego przyszłej ewolucji. W kolejnym etapie procedury, na podstawie typologii czynników napędowych i wymiarów ich ewolucji, formułowane są alternatywne hipotezy dotyczące oddziaływania czynników napędowych w przyszłości – ich charakteru, kierunku i natężenia wpływu. Hipotezy te podlegają eksperckiej ocenie prawdopodobieństwa, a kombinacje hipotez najbardziej prawdopodobnych i niesprzecznych tworzą zbiór scenariuszy (zob. ryc. 28).

W rozwiniętej postaci i w dostosowaniu do przedmiotu badania foresightowego (rozwój sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym), strukturę procesu budowy scenariuszy obrazuje ryc. 29.

Tabela 17 operacjonalizuje przyjętą logikę analizy scenariuszowej rozpisując ją na sekwencję konkretnych kroków i realizowanych w ich ramach czynności analitycznych.



Ryc. 28. Proces budowy scenariuszy ewolucji otoczenia dziedziny/terytorium



Ryc. 29. Proces budowy scenariuszy uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

Tabela 17

Podstawowe kroki i zadania w procedurze budowy scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego GOM

Krok analizy	Zadanie
1	Rozpoznanie zewnętrznych uwarunkowań przyszłości sektora sztuk performatywnych w GOM
2	Ewaluacja i selekcja kluczowych czynników napędowych
3	Analiza powiązań w zbiorze kluczowych sił napędowych
4	Formułowanie hipotez na temat przyszłej ewolucji napędowych czynników rozwoju kulturalnego w GOM
5	Ocena prawdopodobieństwa hipotez
6	Budowa możliwych scenariuszy

Źródło: Opracowanie własne (tab. 17-58).

2. Proces budowy scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

2.1. Rozpoznanie zewnętrznych uwarunkowań przyszłości sektora sztuk performatywnych w GOM

W rozpoznaniu makrootoczenia sektora sztuk performatywnych w GOM wykorzystano (przedstawioną w tab. 18) siatkę analityczną stanowiącą zmodyfikowaną wersję tradycyjnej metody STEEP.

Tabela 19 podsumowuje uzyskane w tym kroku wyniki zestawiając, w typologicznym uporządkowaniu, zidentyfikowane czynniki napędowe.

Tabela 18

Ogólna struktura analizy makrootoczenia w podejściu STEEP

TYP CZYNNIKA	PRZESTRZENNY ZASIĘG ODDZIAŁYWANIA CZYNNIKA		
	KRAJOWY	EUROPEJSKI	GLOBALNY
SPOŁECZNE			
TECHNOLOGICZNE			
EKONOMICZNE			
EKOLOGICZNE			
POLITYCZNE			

ZDARZENIA

PROCESY

ZACHOWANIA

Tabela 19

Zewnętrzne siły napędowe kulturowego rozwoju Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego

CZYNNIKI SPOŁECZNE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost międzynarodowej wymiany kulturalnej: artystycznej, naukowej i edukacyjnej 2. Wzrost znaczenia sektora przemysłów kreatywnych (w szczególności przemysłów kultury) w rozwoju krajów i obszarów metropolitalnych 3. Koncentracja dużych wydarzeń kulturalnych w kilku ośrodkach metropolitalnych Polski z pominięciem GOM 4. Wysoka społeczno-kulturalna atrakcyjność Krakowa i Wrocławia 5. Orientowanie funkcji metropolitalnych wielkich miast na sektor kultury

6. Wzrost kompetencji kulturalnych społeczeństwa polskiego będący skutkiem wzrostu poziomu jego wykształcenia (nowe programy edukacji kulturalnej dzieci i młodzieży)
7. Rosnące znaczenie czasu wolnego, rozrywki, rekreacji i kultury w kształtowaniu indywidualnych stylów życia
8. Napływ do GOM ludności z innych kręgów kulturowych
9. Rosnące zainteresowanie ludzi młodych uczestnictwem w kulturze
10. Przyciąganie osób kreatywnych przez atrakcyjne metropolie krajowe i europejskie
11. Poszerzanie się oferty wydarzeń kulturalnych w obszarze stykowym między kulturą wysoką i kulturą popularną oraz zwiększanie liczby odbiorców produktów kultury wytwarzanych w tym obszarze
12. Zainteresowanie mieszkańców Polski GOM ze względu na ofertę turystyki poprzemysłowej
13. Wzrost zainteresowania Europejczyków regionami Europy Środkowej
14. Wzrastający popyt na produkty przemysłów kultury na jednolitym rynku europejskim
15. Moda na przedsięwzięcia offowe w skali europejskiej i globalnej
16. Zmniejszenie czasu wolnego osób dobrze sytuowanych wymuszone wydłużonym czasem pracy
17. Nowe formy życia i mieszkania oraz związana z nimi mobilność fizyczna, profesjonalna, edukacyjna, mentalna i kulturowa
18. Wzrastający wpływ kultur wschodnich
19. Powszechny i łatwy dostęp do kultury popularnej
20. Homogenizacja kultury globalnej
21. Multikulturowość i dynamizacja transferu kultury
22. Zachowania prosumenckie (współtworzenie treści, której jest się konsumentem)

CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE

1. Rozwój kształcenia zorientowanego na nowe technologie informacyjne i komunikacyjne
2. Rozwój nowych przekładników zwiększających szybkość przesyłu informacji
3. Rozwój technologii w zakresie ochrony własności intelektualnej – praw autorskich w dziedzinach sztuk performatywnych
4. Udostępnienie dzieł sztuki dzięki rozwojowi technologii informacyjno–komunikacyjnych
5. Obniżanie się kosztów dostępu do kultury wysokiej na skutek innowacji technologicznych
6. Rozwój interaktywnych technologii sieciowych
7. (Rozwój technologii sieciowych, sprzętu komputerowego i oprogramowania umożliwiających wzrost interaktywności)
8. Rozwój cyberprzestrzeni umożliwiający rozwój usług e-biznesowych i edukacyjnych na rzecz sektora sztuk performatywnych
9. Zwiększająca się integracja systemów teleinformatycznych – nowe możliwości projektowania i realizacji infrastruktury dostępu do wydarzeń kulturalnych „na żywo” i za pośrednictwem innych nośników
10. Nowe technologie w zakresie komunikacji ułatwiające nabywanie i promocję produktów kultury
11. Organizacja wielkoskalowych działalności interaktywnych i ich udostępnianie dla rezydentów lokalnych oraz powiązanie z sieciami „webowymi” dla wzrostu udziału w zarządzaniu sektorem sztuk performatywnych
12. Nowe technologie informacyjne ułatwiające tworzenie produktów kultury, także przez osoby nie związane bezpośrednio z sektorem kultury (rozwój technologiczny umożliwiający zaistnienie na rynku twórców początkującym, niszowym, offowym)

13. Rozwój platform telewizji cyfrowej, w tym *video-on-demand* (VOD): lepsza oferta, lepsza jakość techniczna przekazu, lepszy sprzęt w domach
14. Transfer dobrych praktyk w zakresie realizacji projektów obejmujących infrastrukturę materialną i technologiczną z krajów Unii Europejskiej do sektora sztuk performatywnych w GOM
15. Rosnący udział telefonii mobilnej w upowszechnianiu sztuk performatywnych
16. Malejące koszty korzystania z technologii informacyjnych i komunikacyjnych w produkcji i dystrybucji wydarzeń artystycznych sektora sztuk performatywnych
17. Dywersyfikacja mediów sprzyjająca udostępnianiu wydarzeń artystycznych sektora sztuk performatywnych
18. Zbliżenie GOM do innych ośrodków miejskich (nowe segmenty klientów) ze względu na tworzony w Polsce system dróg ekspresowych i autostrad
19. Rozwój technologii ICT umożliwiający bezpośrednie uczestnictwo w produktach kultury bez wychodzenia z domu
20. Wzrost dostępności do technologii komunikacyjno-informacyjnych przekształcających systemy edukacji i uczestnictwo w kulturze
21. Technologie archiwizacji wydarzeń pozwalające na ich wykorzystanie w edukacji szkolnej kształtującej nawyki biernego i czynnego uczestnictwa w kulturze
22. Digitalizacja sektora kultury wysokiej
23. Wzrastające obciążenie komunikacyjne centrów miast
24. Dostępność i wykorzystanie nowych technologii (lasery, ekrany LED, projekcje holograficzne) w przestrzeni miejskiej
25. Zakwalifikowanie przemysłów kultury do rynków pionierskich w polityce innowacyjnej Unii Europejskiej
26. Włączenie inicjatyw kultury do sfery wirtualnych środowisk badawczych
27. Rozwój technologii umożliwiających korzystanie z dóbr kultury w dowolnym miejscu (w tym – w domu)
28. Technologie komunikacyjne umożliwiające środowiskom kulturalnym bieżący kontakt w skali Europy (i świata)
29. Wzrastający popyt na technologie dla rozrywki w świecie wirtualnym i rzeczywistym
30. Technologie zwiększające efektywność współdziałania sieci, usług i urzędzeń na rzecz nowych form interoperacyjności uczestnictwa w kulturze
31. Technologie zapewniające powstawanie i funkcjonowanie globalnych sieci produktów kultury wysokiej
32. Przewaga technologiczna najbardziej rozwiniętych państw – wysoki poziom konkurencyjności produkcji kulturalnych
33. Powstawanie kolejnych generacji technologii zapisu, odtwarzania i transmisji wydarzeń artystycznych i kulturalnych
34. Rozwój technologii projektowania i realizacji przestrzeni publicznych

CZYNNIKI GOSPODARCZE

1. Zwiększanie się w kraju udziału sektora kultury i przemysłów kreatywnych w tworzeniu produktu narodowego, zatrudnieniu i wymianie zagranicznej
2. Wzrost nakładów na rozwój sektora sztuk performatywnych i jego otoczenia w skali krajowej
3. Rosnąca dostępność do wydarzeń kulturalnych w przestrzeni europejskiej
4. Inwestowanie biznesu krajowego i międzynarodowego w produkcję wydarzeń kulturalnych w GOM
5. Zmniejszenie się udziału źródeł publicznych w finansowaniu działalności sektora sztuk performatywnych

6. Rosnący wpływ technologii informacyjno-komunikacyjnych na kształtowanie się rynku produktów sektora sztuk performatywnych (relacji podaży, popytu i cen)
7. Przenikanie się („mariaż”) sfer biznesowych i kulturalnych; rosnący udział wartości kultury w promocji i reklamie biznesu, kultura jako partner biznesowy lub subprodukt działalności komercyjnych
8. Rozwój współpracy środowisk artystycznych i biznesu międzynarodowego (wzornictwo, projektowanie architektoniczne, promocja, produkcja wydarzeń)
9. Silniejsze zaangażowanie sektora prywatnego (w tym bankowego) w finansowym wspieraniu sektora sztuk performatywnych
10. Spadek kapitałochłonności technologii informacyjno-komunikacyjnych stosowanych w kulturze i przemysłach kultury
11. Rozwój systemu indywidualnych zamówień na sztukę performatywną przez biznes, środowiska intelektualne, rodziny itp.
12. Wymuszona komercjalizacja produktów kultury ze względu na zmniejszanie się możliwości publicznego finansowania sektora kultury
13. Postrzeganie Górnego Śląska jako zaplecza energetycznego kraju, nie zaś zaplecza oferującego produkty kultury, czy też posiadającego rozwinięty sektor przemysłów kreatywnych
14. Rozbudowa infrastruktury społeczeństwa uczącego się kreująca popyt na usługi przemysłów kultury
15. Zaangażowanie finansowe firm w procesy innowacyjne sektora przemysłów kultury
16. Silna konkurencja produktów przemysłów kreatywnych z krajów Europy Zachodniej
17. Rozwój infrastruktury badań, innowacji i transferu technologii w centrach metropolitalnych krajów Unii Europejskiej wspierany instrumentami polityki spójności
18. Relatywnie wysokie stopy zwrotu z inwestycji w przedsięwzięcia w branżach przemysłów kreatywnych
19. Silna konkurencja produktów kultury między USA, krajami Europy Zachodniej oraz krajami azjatyckimi
20. Włączenie systemów kognitywnych do sfery kreacji wydarzeń kulturalnych
21. Wzrost dochodów firm działających w sektorze kultury popularnej

CZYNNIKI POLITYCZNE

1. Rozwój partnerstwa prywatno–publicznego w inicjowaniu, organizowaniu i finansowaniu wydarzeń artystycznych sektora sztuk performatywnych
2. Traktowanie w Strategii Lizbońskiej rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych jako nowego czynnika wzmocnienia konkurencyjności Europy i związany z tym wzrost możliwości uzyskania wsparcia projektów sektora sztuk performatywnych przez Unię Europejską
3. Wzrost znaczenia polityk Unii Europejskiej w zakresie wspierania rozwoju przemysłów kreatywnych i wymiany kulturalnej
4. Ograniczanie przez władze centralne (administrację rządową) finansowego wspierania (dotacji) sektora sztuk performatywnych do instytucji kultury o narodowym charakterze i znaczeniu
5. Decentralizacja zarządzania kulturą i mediami publicznymi w Polsce
6. Wzrost restrykcyjności europejskiego prawa medialnego i ochrony własności intelektualnej (praw autorskich)
7. Polityczna presja na komercjalizację sektora kultury i reorientacja źródeł finansowania sektora sztuk performatywnych w skali kraju
8. Demokratyzacja społeczeństwa skutkująca rozwojem awangardowych działalności kulturalnych
9. Utrzymująca się ingerencja polityków w funkcjonowanie instytucji kultury
10. Promowanie i współfinansowanie przez samorządy terytorialne artystycznej działalności grup offowych oraz działalności mikro- i małych firm artystycznych

11. Mocniejsze akcentowanie bezpieczeństwa energetycznego kraju, rozwoju infrastruktury transportowej, opieki zdrowotnej w relacji do problematyki sektora kultury
12. Postrzeganie GOM wyłącznie jako obszaru przemysłowego
13. Możliwość uczestniczenia w globalnych sieciach miast kreatywnych UNESCO
14. Rosnące znaczenie darmowych licencji ułatwiających rozpowszechnianie informacji

CZYNNIKI ŚRODOWISKOWE

1. Priorytet surowcowy i energetyczny w polityce i strategii rządowej (i jego oddziaływanie na sytuację ekologiczną GOM)
2. Liberalizacja prawa górniczego i geologicznego stanowiąca zagrożenie dla architektury, stanu środowiska przyrodniczego, infrastruktury i zabudowy (zagospodarowania przestrzennego)
3. Stereotypowe postrzeganie Śląska jako nieatrakcyjnej przestrzeni spędzania czasu wolnego ze względu na dewastację środowiska

Załącznik 9

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku pierwszego

Krok 1:

Rozpoznanie zewnętrznych uwarunkowań przyszłości sektora sztuk performatywnych w GOM

Metoda:

Warsztaty prospektywne

Uczestnicy:

Stali uczestnicy Panelu „Kultura” oraz zaproszeni eksperci

Podstawa:

Analiza STEEP

Struktura warsztatu – pytanie podstawowe:

Jakie czynniki o charakterze:

- a. społecznym,
- b. technologicznym,
- c. gospodarczym,
- d. politycznym
- e. środowiskowym

kształtować będą rozwój sektora sztuk performatywnych w GOM w bliższej i dalszej przyszłości?

Rezultat finalny:

Wstępnie uporządkowana lista zewnętrznych sił napędowych

2.2. Ewaluacja i selekcja kluczowych czynników napędowych

Zawarta w tab. 19 wstępna lista sił napędowych stała się przedmiotem dyskusji panelowej prowadzącej do redefinicji części z nich. Lista zmodyfikowana poddana została następnie ocenie. Podstawą pracy na etapie ewaluacji był kwestionariusz (zob. tab. 20) wypełniany przez ekspertów posługujących się następującą skalą ocen:

- 0 – brak wpływu czynnika na rozwój sektora sztuk performatywnych,
- 1 – niewielki (słaby) wpływ czynnika na rozwój sektora sztuk performatywnych,
- 2 – umiarkowany (przeciętny) wpływ czynnika na rozwój sektora sztuk performatywnych,
- 3 – silny (bardzo znaczny) wpływ czynnika na rozwój sektora sztuk performatywnych.

Tabela 20

Struktura kwestionariusza ewaluacji zewnętrznych czynników kształtujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych

GRUPY CZYNNIKÓW	CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	OCENA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH			
		0	1	2	3
S	1				
	.				
	N				
T	1				
	.				
	N				
E	1				
	.				
	N				
E	1				
	.				
	N				
P	1				
	.				
	N				

Podobnie jak w przypadku ewaluacji zmiennych wewnętrznych przyjęto, że za zmienną kluczową uznaje się taki czynnik, który ponad 50% ankietowanych ekspertów oceniło jako ważny (2) lub bardzo ważny (3). Tab. 21 przedstawia zbiorcze zestawienie wyłonionych w tym kroku czynników kluczowych.

Tabela 21

Lista kluczowych czynników napędowych rozwoju kulturowego

CZYNNIKI SPOŁECZNE
<p>S1: Powszechny i łatwy dostęp do kultury popularnej</p> <p>S2: Rozwój obszaru stykowego między kulturą wysoką i kulturą popularną skutkujący poszerzeniem się oferty wydarzeń kulturalnych i zwiększeniem liczby odbiorców produktów kultury wytwarzanych w tym obszarze</p> <p>S3: Orientowanie funkcji metropolitalnych wielkich miast na sektor kultury</p> <p>S4: Wzrost znaczenia sektora przemysłów kreatywnych (w szczególności przemysłów kultury) w rozwoju krajów i obszarów metropolitalnych</p> <p>S5: Przyciąganie osób kreatywnych przez atrakcyjne metropolie krajowe i europejskie</p>
CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE
<p>T1: Rozwój kształcenia zorientowanego na wykorzystanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności kulturalnej i artystycznej</p> <p>T2: Powstawanie kolejnych generacji technologii zapisu, odtwarzania i ochrony prywatności danych o wydarzeniach artystycznych i kulturalnych</p> <p>T3: Nowe możliwości projektowania i realizacji zintegrowanego systemu teleinformatycznego zapewniającego dostęp do wydarzeń kulturalnych na żywo i za pośrednictwem innych nośników odtwarzania</p> <p>T4: Zarządzanie procesem digitalizacji produktów i wydarzeń sektora kultury wysokiej</p> <p>T5: Zaawansowane, interaktywne i wielowymiarowe technologie informacyjno-komunikacyjne dla udostępniania dzieł sztuki</p> <p>T6: Rozwój technologii kształtowania i aranżacji przestrzeni performatywnych</p> <p>T7: Rozwój inteligentnego systemu transportowego w kontekście dostępności do wydarzeń kulturalnych miast GOM</p> <p>T8: Przewaga technologiczna wyposażenia służącego produkcji i dystrybucji wydarzeń kulturalnych metropolii europejskich i globalnych</p>
CZYNNIKI GOSPODARCZE
<p>G1: Wzrost nakładów na rozwój sektora sztuk performatywnych i jego otoczenia w skali krajowej</p> <p>G2: Rosnące zaangażowanie sektora prywatnego w finansowym wspieraniu sektora sztuk performatywnych</p> <p>G3: Inwestowanie biznesu krajowego i międzynarodowego w produkcję wydarzeń kulturalnych w GOM</p> <p>G4: Rozwój współpracy środowisk artystycznych i biznesu międzynarodowego; <i>design</i>, projektowanie architektoniczne, promocja biznesu z wykorzystaniem wydarzeń artystycznych i kulturalnych</p> <p>G5: Upowszechnianie się biznesowych modeli zarządzania sektorem kultury i postępująca komercjalizacja produktów kultury</p> <p>G6: Przenikanie się („mariaż”) sfer biznesowych i kulturalnych; rosnący udział wartości kultury w promocji i reklamie biznesu, kultura jako partner biznesowy lub subprodukt działalności komercyjnej</p>

G7: Wzrost dochodów firm działających w sektorze kultury popularnej w skali globalnej G8: Silna konkurencja produktów przemysłów kreatywnych z krajów Europy Zachodniej
CZYNNIKI ŚRODOWISKOWE
E1: Stereotypowe postrzeganie Górnego Śląska i Aglomeracji Górnośląskiej jako nieatrakcyjnych przestrzeni spędzania czasu wolnego ze względu na stan środowiska przyrodniczego E2: Rządowa strategia i polityka energetyczna i jej oddziaływanie na sytuację ekologiczną woj. śląskiego i GOM
CZYNNIKI POLITYCZNE
P1: Wspieranie przez Unię Europejską rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych jako nowego czynnika wzmocnienia konkurencyjności Europy i związany z tym wzrost możliwości uzyskania wsparcia projektów sektora sztuk performatywnych z poziomu europejskiego P2: Promowanie i współfinansowanie przez administrację publiczną artystycznej działalności grup offowych oraz mikro- i małych firm artystycznych P3: Jednostronne postrzeganie GOM przez instytucje rządowe głównie jako obszaru o dominacji funkcji przemysłowej

Załącznik 10

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku drugiego

Krok 2: Ewaluacja i selekcja kluczowych czynników napędowych
Metoda: Metoda delficka
Uczestnicy: Stali uczestnicy Panelu „Kultura” oraz zaproszeni eksperci
Podstawa koncepcyjna: Kwestionariusz oceny
Struktura warsztatu – pytanie podstawowe: W jakim stopniu dany czynnik wpływać będzie na dynamikę rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM?
Rezultat finalny: Selekcja najważniejszych sił napędowych rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM generowanych przez jego otoczenie (krajowe, europejskie i globalne)

2.3. Analiza powiązań między kluczowymi siłami napędowymi

Podstawę analizy w tym kroku stanowiła budowa binarnej macierzy analizy strukturalnej (A^1) wypełnianej eksperckimi ocenami występowania (lub braku) bezpośrednich oddziaływań w zbiorze kluczowych sił napędowych (tab. 22). Macierz ta pozwoliła na sporządzenie pierwszej (bezpośredniej) klasyfikacji tych sił opartej na kształtowaniu się liczbowych wartości wskaźników motoryczności i zależności (tab. 23) oraz ich pierwszej kategoryzacji (w graficznej formie przedstawia ją ryc. 30).

Dla uchwycenia łańcuchów powiązań o charakterze pośrednim wyjściową macierz A^1 poddano sukcesywnemu potęgowaniu do momentu, w którym stabilizacji uległy rezultaty klasyfikacyjno-kategoryzacyjne. Podobnie jak w przypadku zastosowania analizy strukturalnej do tworzenia wizji strategicznej, stabilizacja ta nastąpiła w przypadku A^7 . Wyniki wywiedzione z analizy tej macierzy przedstawiają tab. 24 i ryc. 31.

Zaostrzenie kryteriów oceny znaczenia motorycznych, niestabilnych i rezultatowych czynników zewnętrznych doprowadziło do istotnej redukcji ich zbioru. Uwzględnienie powiązań między siłami napędowymi, którym przyznano w ten sposób rangę strategicznych, pozwoliło na określenie modelu dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego w GOM, przedstawionego w formie grafowej na ryc. 32, a w formie syntetyczno-opisowej na ryc. 33.

Model ten tworzy swego rodzaju „szkielet scenariuszowy”, obudowywany w kroku następnym treścią związaną z hipotezami formułowanymi na temat oczekiwanej w przyszłości ewolucji jego elementów (zewnętrznych sił napędowych). Siły te wstępnie charakteryzowane są w tab. 25 z uwzględnieniem kryterium rodzajowego (siły: motoryczne, niestabilne lub rezultatowe), kryterium czasowego horyzontu pojawiania się i oddziaływania (horyzont: bliższy, dalszy lub obejmujący cały okres studium foresightowego) oraz kryterium przestrzennego zasięgu oddziaływania (zasięg: globalny, europejski i krajowy).

Tabela 22

Analiza strukturalna czynników napędowych ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturowego GOM

	S1	S2	S3	S4	S5	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	E1	E2	P1	P2	P3	Σ
S1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	8
S2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	13
S3	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	18
S4	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	20
S5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	6
T1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	9
T2	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	10
T3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	20
T4	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	20
T5	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	19
T6	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	7
T7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5
T8	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	12
G1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	15
G2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	16
G3	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	15
G4	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	14
G5	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	12
G6	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	12
G7	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13
G8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	17
E1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
E2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3
P1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	19
P2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8
P3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5
Σ	14	15	16	18	19	11	11	14	12	17	7	2	10	8	12	16	19	14	13	17	8	10	5	7	9	15	336

Tabela 23

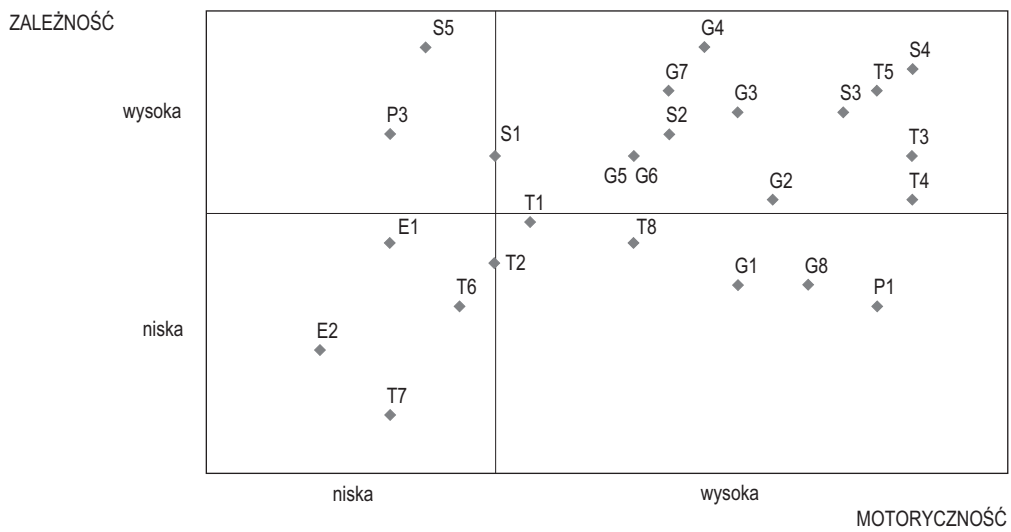
Klasyfikacja czynników zewnętrznych w układzie
motoryczność – zależność (A¹)

Lokata	Klasyfikacja według kryterium motoryczności	Klasyfikacja według kryterium zależności
1.	S4	G4
2.	T3	S5
3.	T4	S4
4.	T5	T5
5.	P1	G7
6.	S3	S3
7.	G8	G3
8.	G2	S2
9.	G1	P3
10.	G3	T3
11.	G4	G5
12.	S2	G6
13.	G7	S1
14.	T8	T4
15.	G5	G2
16.	G6	T1
17.	T1	T2
18.	T2	T8
19.	S1	E1
20.	P2	P2
21.	T6	G8
22.	S5	G1
23.	T7	P1
24.	E1	T6
25.	P3	E2
26.	E2	T7

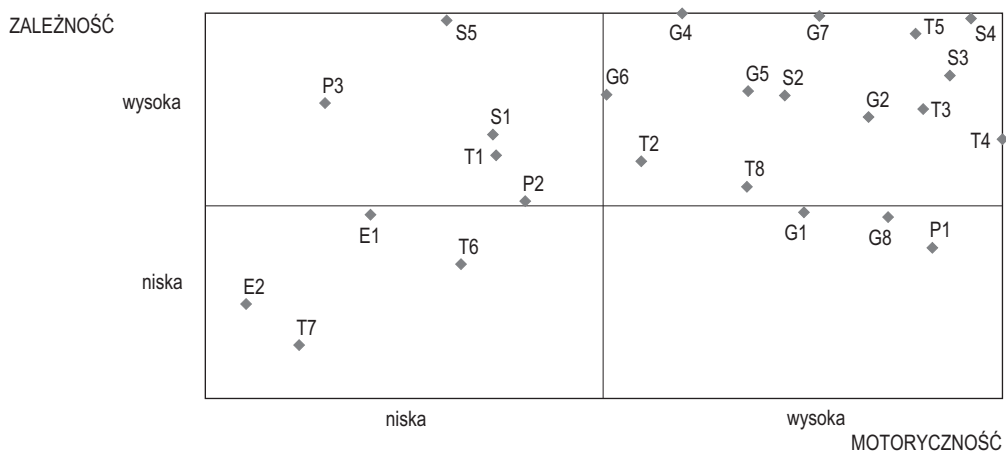
Tabela 24

Klasyfikacja czynników zewnętrznych w układzie
motoryczność – zależność (A⁷)

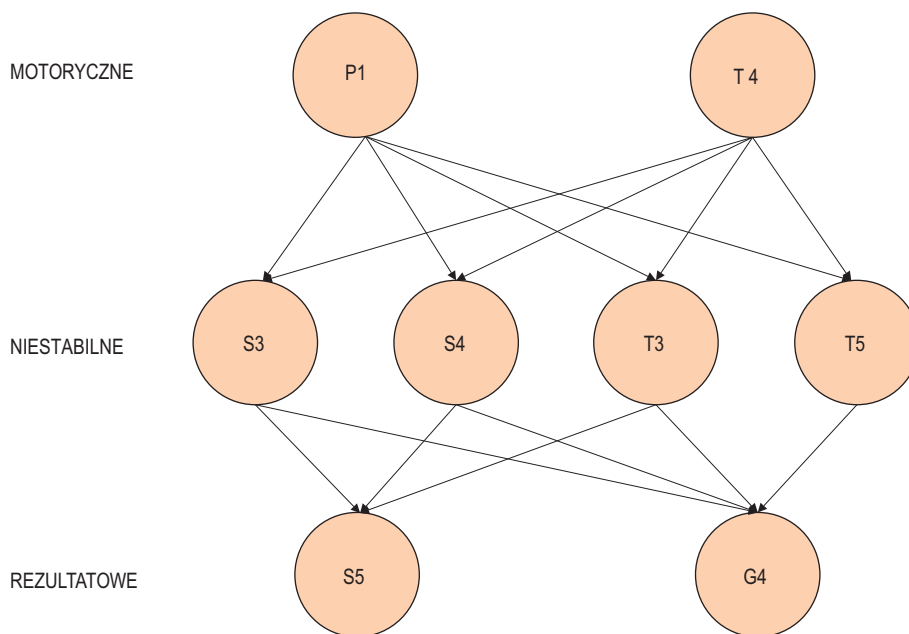
Lokata	Klasyfikacja według kryterium motoryczności	Klasyfikacja według kryterium zależności
1.	T4	G4
2.	S4	G7
3.	S3	S4
4.	P1	S5
5.	T3	T5
6.	T5	G3
7.	G8	S3
8.	G2	G5
9.	G3	S2
10.	G7	G6
11.	G1	P3
12.	S2	T3
13.	G5	G2
14.	T8	S1
15.	G4	T4
16.	T2	T1
17.	G6	T2
18.	P2	T8
19.	T1	P2
20.	S1	G1
21.	T6	E1
22.	S5	G8
23.	E1	P1
24.	P3	T6
25.	T7	E2
26.	E2	T7



Ryc. 30. Rozkład zewnętrznych czynników napędowych w układzie motoryczność – zależność (A^1)



Ryc. 31. Rozkład zewnętrznych czynników napędowych w układzie motoryczność – zależność (A^7)



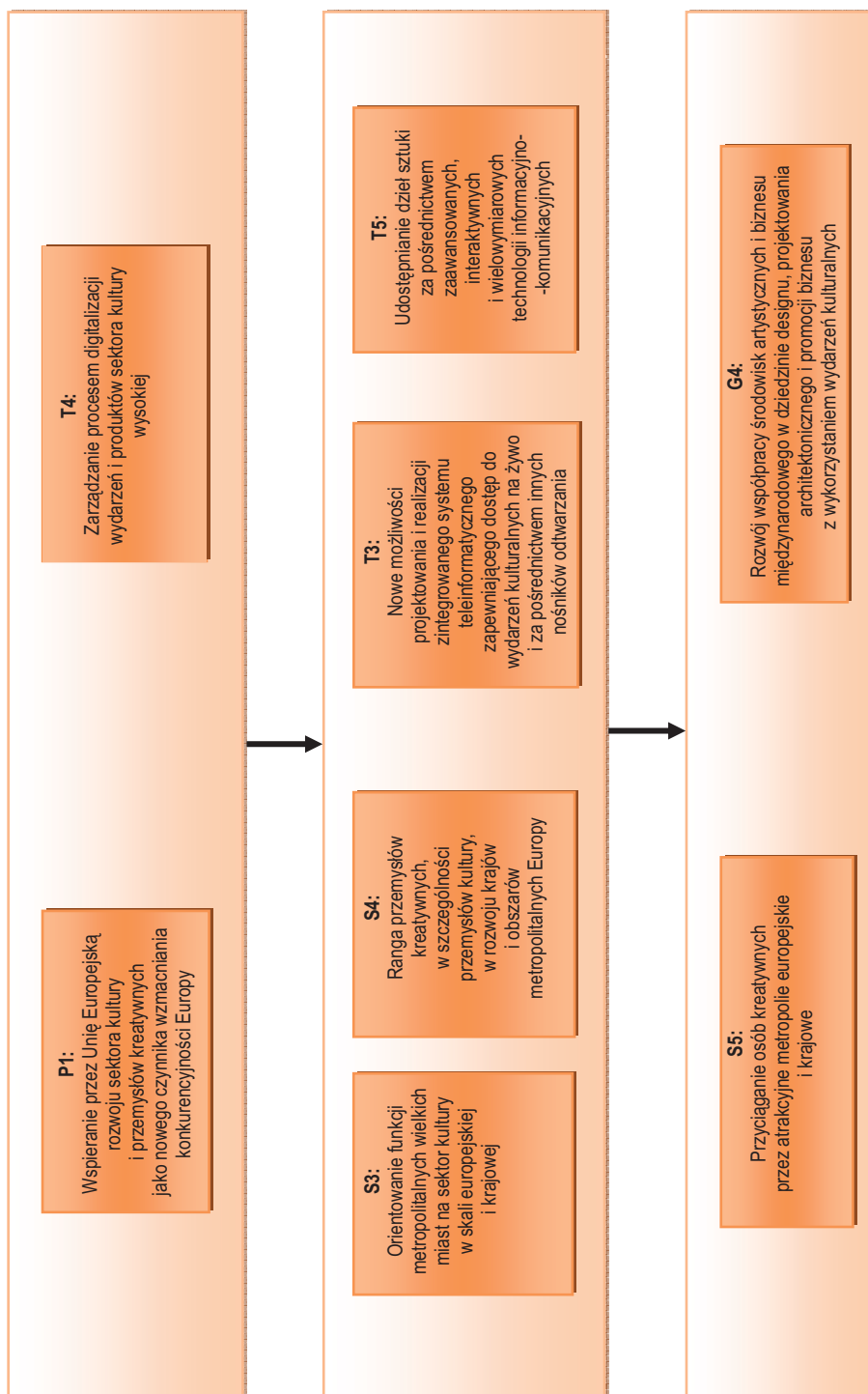
Ryc. 32. Model dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego w GOM

Tabela 25

Czasowa i przestrzenna charakterystyka zewnętrznych sił napędowych

Charakter czynnika	Nazwa czynnika	Horyzont czasu	Zasięg przestrzenny
Motoryczny	P1	D	E
	T4	B/D	G
Niestabilny	S3	D	K, E, G
	S4	B/D	E
	T3	B	G
	T5	D	G
Rezultatowy	S5	B	K, E
	G4	B	G

B – bliższy horyzont czasu (2011–2020)
D – dalszy horyzont czasu (2021–2030)
B/D – bliższy i dalszy horyzont czasu (2011–2030)
G – zasięg globalny
E – zasięg europejski
K – zasięg krajowy



Ryc. 33. Ogólna struktura scenariuszy ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku trzeciego

Krok 3:

Analiza powiązań w zbiorze kluczowych sił napędowych

Metoda:

Analiza strukturalna

Uczestnicy:

Paneliści podzieleni według kryterium kompetencji na grupy odpowiadające wyodrębnionym obszarom tematycznym

Podstawa:

Kluczowe czynniki napędowe wyselekcjonowane w kroku 2 (w liczbie 26)

Pytanie podstawowe:

Czy i-ty czynnik napędowy wpłynie bezpośrednio na ewolucję j-tego czynnika napędowego?

Wyniki:

1. Macierze analizy strukturalnej: od A¹ do A⁷
2. Klasyfikacja czynników napędowych w układzie: motoryczność – zależność
3. Struktura scenariuszy przyszłych zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych

2.4. Formułowanie hipotez na temat przyszłej ewolucji napędowych czynników rozwoju kulturalnego w GOM

W odniesieniu do każdego z ośmiu czynników zewnętrznych tworzących model dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego w GOM określono dwa podstawowe wymiary ich przyszłej ewolucji, tj. te procesy, których przebieg najsilniej oddziaływać będzie na kształtowanie się tych uwarunkowań (tab. 26). Następnie, dla każdego wymiaru, sformułowano po dwie kontrastowe hipotezy odzwierciedlające alternatywne kierunki, w jakich zachodzić może ewolucja w wyróżnionych wymiarach rozwoju (tab. 27).

Tabela 26

Wymiary ewolucji zewnętrznych czynników napędowych

CZYNNIK NAPĘDOWY	WYMIARY	
P1	W1	Typ orientacji przestrzennej (metropolitalnej) w alokacji środków unijnych
	W2	Typ orientacji sektorowej w alokacji środków unijnych
T4	W1	Zasięg procesu digitalizacji w podażowym łańcuchu produktów kultury
	W2	Wpływ digitalizacji na formę uczestnictwa „publiczności” w odbiorze kultury
S3	W1	Typ orientacji sektorowej w endogenicznym rozwoju metropolitalnym krajów członkowskich Unii Europejskiej
	W2	Hierarchia metropolii kultury w przestrzeni europejskiej i krajowej
S4	W1	Typ relacji popytowo-podażowej w rozwoju sektora kreatywnego
	W2	Udział Polski w kreacji/odbiorze „europejskich produktów kultury”
T3	W1	Typ zmian technologicznych w systemach informacyjno-komunikacyjnych
	W2	Relacje między powszechnością dostępu i indywidualizacją oferty produktów kultury
T5	W1	Relacja między internetowymi i tradycyjnymi formami udostępniania wydarzeń i produktów kulturowych
	W2	Wpływ wzrostu technologicznej dostępności do wydarzeń i produktów kulturowych na kształtowanie się stylów życia i więzi społecznych
S5	W1	Udział obszarów metropolitalnych w rozwoju środowisk kulturotwórczych
	W2	Udział środowisk rodzimych w kreowaniu międzynarodowych dzieł artystycznych
G4	W1	Pozycja rynkowa międzynarodowych i rodzimych przemysłów kultury
	W2	Udział kultury wysokiej w rozwoju gospodarczym kraju i regionów

Tabela 27

Lista alternatywnych hipotez przyszłej ewolucji zewnętrznych czynników napędowych

CZYNNIK NAPĘDOWY	HIPOTEZY	
P1	H1	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach konkurencyjności globalnej skutkujące preferowaniem rozwoju tradycyjnych, globalnych metropolii kultury i koncentracją środków przeznaczanych na rozwój kulturalny
	H2	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach spójności przestrzeni europejskiej (w tym: spójności terytorialnej) skutkujące preferowaniem rozwoju nowych ośrodków kultury i dyspersją środków przeznaczanych na rozwój kulturalny

CZYNNIK NAPĘDOWY	HIPOTEZY	
P1	H3	Do 2020 r. Unia Europejska przeznaczać będzie ograniczone środki na rozwój kultury i przemysłów kreatywnych ze względu na skutki globalnego kryzysu finansowego
	H4	W ciągu całego okresu 2011–2030 Unia Europejska przeznaczać będzie zwiększone środki finansowe na wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych, skutkiem czego powstaną krajowe programy operacyjne wspierające rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych
T4	H1	Do 2020 r. wspierane środkami publicznymi zarządzanie digitalizacją wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej stanie się standardem
	H2	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej (oraz upowszechnienie dostępu do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej) w całości wielostadialnego procesu od ich kreacji do konsumpcji
	H3	Procesy digitalizacji spowodują ograniczenie bezpośrednich kontaktów z kulturą wysoką
	H4	Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosnące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej
S3	H1	W całym okresie do 2030 r. następować będzie stały wzrost znaczenia sektora kultury w metropoliach europejskich i krajowych
	H2	Do 2020 r. utrzymywać się będzie dominacja rozwoju naukowo-technologicznego nad rozwojem kulturalnym w metropoliach krajowych i europejskich
	H3	Przez cały okres utrzymana zostanie dominacja globalnych stolic europejskich w zakresie funkcji kulturalnych oraz nastąpi umocnienie funkcji kulturalnych „starych” metropolii w przestrzeni krajowej
	H4	Po 2020 r. kształtować się będzie nowa sieć miast koncentrujących działalność sektora kultury i przemysłów kreatywnych
S4	H1	Ciągły wzrost zamożności społeczeństw europejskich spowoduje wzrost popytu na produkty przemysłów kreatywnych (w tym: przemysłów kultury) „konsumowane” w różnych systemach udostępniania wydarzeń i produktów kultury
	H2	Do 2020 r. następować będzie istotny wzrost udziału przemysłów kreatywnych (w tym: przemysłów kultury) w tworzeniu PKB w krajach i obszarach metropolitalnych Europy
	H3	W całym okresie przed i po 2020 biegunami rozwoju gospodarki kreatywnej pozostaną globalne stolice europejskie
	H4	Przemysły kreatywne (w tym: przemysły kultury) staną się priorytetem gospodarki innowacyjnej w Polsce

CZYNNIK NAPĘDOWY	HIPOTEZY	
T3	H1	W okresie do 2020 r. nastąpi integracja w obszarze rozwoju przewodowego i bezprzewodowego dostępu oraz między różnorodnymi systemami telekomunikacyjnymi
	H2	W całym okresie przed i po 2020 następować będzie wzrost poziomu funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych
	H3	W całym okresie następować będzie wzrost liczby odbiorców <i>on-line</i> produktów kultury
	H4	W okresie do 2020 r. rozwijać się będzie zjawisko segmentacji rynku produktów kultury uwzględniającej wymagania odbiorców o specyficznych zainteresowaniach
T5	H1	W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł sztuki i wydarzeń kulturalnych
	H2	Rozwój technologii internetowych w sektorze kultury doprowadzi do zaniku tradycyjnych form tworzenia, dystrybuowania i odbioru dzieł sztuki i wydarzeń kulturalnych
	H3	Pozytywną konsekwencją wzrostu technologicznej dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych stanie się powstawanie nowych wzorców i stylów życia oraz związane z tym kreowanie nowego typu odbiorców i nowych rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych
	H4	Negatywną konsekwencją wzrostu technologicznej dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych stanie się ograniczanie kontaktów międzyludzkich i osłabienie więzi społecznych
S5	H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych
	H2	Po 2020 r. następować będzie uniezależnianie się procesów twórczych od kontekstu metropolitalnego, spowodowane procesem przyciągania środowisk kulturotwórczych do „miast zielonych i kreatywnych” położonych poza tradycyjnymi obszarami metropolitalnymi
	H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych
	H4	Do 2020 r. następować będzie wzmocnienie potencjału rodzimych środowisk kulturotwórczych w obszarach metropolitalnych i poza nimi, łącznie z profesjonalizacją i umiędzynarodowieniem rodzimej kultury popularnej
G4	H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
	H2	W całym okresie następować będzie rozwój międzynarodowych karier polskich środowisk artystycznych
	H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego
	H4	W ciągu całego okresu zwiększać się będzie obecność kultury wysokiej w gospodarce i rozwoju gospodarczym kraju

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku czwartego

Krok 4:

**Formułowanie hipotez na temat przyszłej ewolucji czynników napędowych
rozwoju kulturalnego w GOM**

Metoda:

Metoda ekspercka

Uczestnicy:

Zespół Syntezy

Podstawa koncepcyjna:

Model dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego w GOM

Struktura warsztatu – pytanie podstawowe:

Jakiej zmianie podlegać może czynnik napędowy:

- w bliższej perspektywie (2011-2020)
- w dalszej perspektywie (2021-2030)

Rezultat finalny:

Lista alternatywnych hipotez uporządkowanych według wymiarów ewolucji czynników napędowych

2.5. Ocena prawdopodobieństwa hipotez

Podstawą czynności ewaluacyjnych był formularz o przedstawionej niżej strukturze (tab. 28) wypełniany indywidualnie przez zaproszonych ekspertów, odrębnie dla każdego z ośmiu czynników napędowych.

W przypadku niektórych czynników osiągnięto już w pierwszej rundzie wysoki stopień zgodności ocen prawdopodobieństwa. Pewna liczba sytuacji, w której stwierdzono znaczny rozrzut opinii eksperckich zmusiła do realizacji kolejnych rund ewaluacji, prowadzących stopniowo do „ucierania” się konsensusu.

Finalne rezultaty tego kroku analizy scenariuszowej przedstawia tab. 29.

Tabela 28

Kwestionariusz oceny prostego prawdopodobieństwa hipotez

HIPOTEZY	CZYNNIK NAPEŁDOWY (nazwa)				
	OCENA PRAWDOPODOBIENSTWA HIPOTEZ				
	0	1	2	3	4
H1					
H2					
H3					
H4					

Skala ocen:

- 4 – hipotezę uważam za niemal pewną
- 3 – hipotezę uważam za wysoce prawdopodobną
- 2 – hipotezę uważam za średnio prawdopodobną
- 1 – hipotezę uważam za mało prawdopodobną
- 0 – hipotezę uważam za wysoce nieprawdopodobną

Tabela 29

Uzgodniona lista hipotez o najwyższym stopniu prawdopodobieństwa realizacji

CZYNNIK NAPEŁDOWY	HIPOTEZY	
P1	H1	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach konkurencyjności globalnej skutkujące preferowaniem rozwoju tradycyjnych, globalnych metropolii kultury i koncentracją środków przeznaczanych na rozwój kulturalny
	H4	W ciągu całego okresu 2011–2030 Unia Europejska przeznaczać będzie zwiększone środki finansowe na wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych, skutkiem czego powstaną krajowe programy operacyjne wspierające rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych
T4	H2	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej (oraz upowszechnienie dostępu do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej) w całości wielostadialnego procesu od ich tworzenia do konsumpcji
	H4	Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosnące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej

CZYNNIK NAPĘDOWY	HIPOTEZY	
S3	H1	W całym okresie do 2030 r. następować będzie stały wzrost znaczenia sektora kultury w metropoliach europejskich i krajowych
	H3	Przez cały okres utrzymana zostanie dominacja globalnych stolic europejskich w zakresie funkcji kulturalnych oraz nastąpi umocnienie funkcji kulturalnych „starych” metropolii w przestrzeni krajowej
S4	H1	Ciągły wzrost zamożności społeczeństw europejskich spowoduje wzrost popytu na produkty przemysłów kreatywnych (w tym: przemysłów kultury) „konsumowane” w różnych systemach udostępniania wydarzeń i produktów kultury
	H3	W całym okresie przed i po 2020 r. biegunami rozwoju gospodarki kreatywnej pozostaną globalne stolice europejskie
T3	H2	W całym okresie przed i po 2020 r. następować będzie wzrost poziomu funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych
	H3	W całym okresie następować będzie wzrost liczby odbiorców <i>on-line</i> produktów kultury
T5	H1	W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł sztuki i wydarzeń kulturalnych
	H3	Pozytywną konsekwencją wzrostu technologicznej dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych stanie się powstawanie nowych wzorców i stylów życiowych oraz związane z tym kreowanie nowego typu odbiorców i nowych rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych
S5	H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych
	H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych
G4	H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
	H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku piątego

Krok 5:

Ocena prawdopodobieństwa hipotez

Metoda:

Metoda mini-delficka

Uczestnicy:

Stali uczestnicy panelu „Kultura”

Podstawa koncepcyjna:

Wiedza i doświadczenie eksperckie

Struktura warsztatu – pytanie podstawowe:

Jakie jest prawdopodobieństwo zajścia każdej z alternatywnych hipotez?

Skala ocen:

- 4 – hipotezę uważam za niemal pewną
- 3 – hipotezę uważam za wysoce prawdopodobną
- 2 – hipotezę uważam za średnio prawdopodobną
- 1 – hipotezę uważam za mało prawdopodobną
- 0 – hipotezę uważam za wysoce nieprawdopodobną

Rezultat finalny:

Uzgodniona lista hipotez o najwyższym stopniu prawdopodobieństwa realizacji

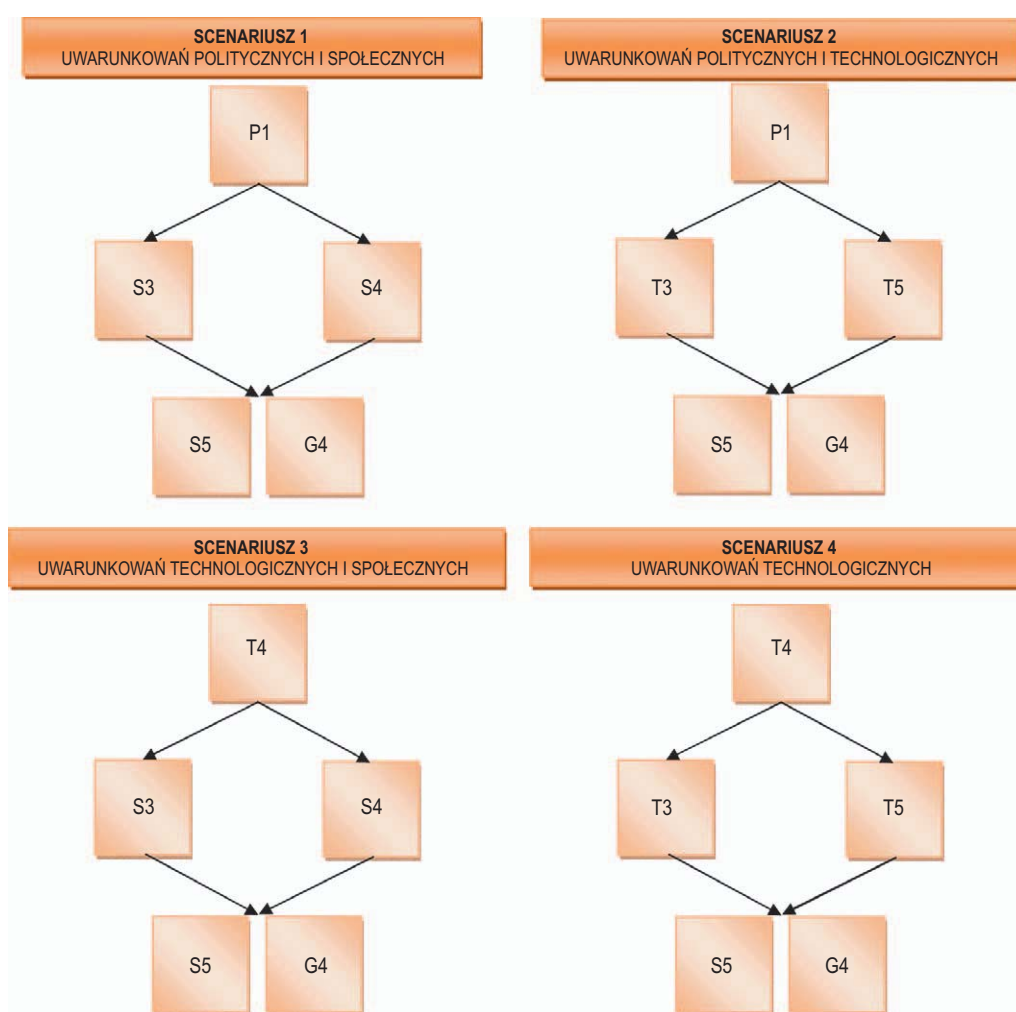
3. Budowa wariantów scenariuszowych ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

Dla 8 czynników zewnętrznych i przy rozpatrywaniu dwóch wymiarów ich przyszłej ewolucji oraz dwóch kontrastowych hipotez sformułowanych w odniesieniu do zmian w każdym z tych wymiarów otrzymujemy $2^{16} = 65\,536$ scenariuszy. Zmusza to do znacznej redukcji przestrzeni scenariuszowej z wykorzystaniem kryterium stopnia prawdopodobieństwa hipotez oraz kryterium ich niesprzeczności.

Zastosowanie pierwszego z tych kryteriów (zob. 2.5) sprawia, że liczba scenariuszy ulega istotnemu zmniejszeniu wynosząc obecnie $2^8 = 256$. Dalsza redukcja

przestrzeni scenariuszowej przeprowadzona na podstawie kryterium niesprzeczności doprowadza, przez identyfikację ścieżek pisania scenariuszy, do określenia czterech scenariuszy podstawowych (zob. ryc. 34 i tab. 30).

Scenariusze te opisane zostały przez określenie współdefiniujących je sił napędowych oraz formułowanych w odniesieniu do tych sił hipotez (zob. ryc. 35–38). Dodatkowej charakterystyki scenariuszy dostarcza lista właściwych im myśli przewodnich (punktów ciężkości scenariusza) oraz tendencji kluczowych, których wystąpienia oczekiwać można w przypadku ich urzeczywistnienia się (zob. tab. 31–34).



Ryc. 34. Modele ewolucji uwarunkowań zewnętrznych jako podstawa tworzenia możliwych scenariuszy

Tabela 30

Struktura scenariusza uwarunkowań politycznych i społecznych

SCENARIUSZ 1 – TYP: SCENARIUSZ UWARUNKOWAŃ POLITYCZNYCH I SPOŁECZNYCH	
P1	WSPIERANIE PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ ROZWOJU SEKTORA KULTURY I PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH JAKO NOWEGO CZYNNIKA WZMACNIANIA KONKURENCYJNOŚCI EUROPY
H1	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach konkurencyjności globalnej skutkujące preferowaniem rozwoju tradycyjnych, globalnych metropolii kultury i koncentracją środków przeznaczanych na rozwój kulturalny
H4	W ciągu całego okresu 2011–2030 Unia Europejska przeznaczać będzie zwiększone środki finansowe na wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych, skutkiem czego powstaną krajowe programy operacyjne wspierające rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych
S3	ORIENTOWANIE FUNKCJI METROPOLITALNYCH WIELKICH MIAST NA SEKTOR KULTURY W SKALI EUROPEJSKIEJ I KRAJOWEJ
H1	W całym okresie do 2030 r. następować będzie stały wzrost znaczenia sektora kultury w metropoliach europejskich i krajowych
H3	Przez cały okres utrzymana zostanie dominacja globalnych stolic europejskich w zakresie funkcji kulturalnych oraz nastąpi umocnienie funkcji kulturalnych „starych” metropolii w przestrzeni krajowej
S4	RANGA PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH, W SZCZEGÓLNOŚCI PRZEMYSŁÓW KULTURY, W ROZWOJU KRAJÓW I OBSZARÓW METROPOLITALNYCH EUROPY
H1	Ciągły wzrost zamożności społeczeństw europejskich spowoduje wzrost popytu na produkty przemysłów kreatywnych (w tym: przemysłów kultury) „konsumowane” w różnych systemach udostępniania wydarzeń i produktów kultury
H3	W całym okresie przed i po 2020 r. biegunami rozwoju gospodarki kreatywnej pozostaną globalne stolic europejskie
S5	PRZYCIĄGANIE OSÓB KREATYWNYCH PRZEZ ATRAKCYJNE METROPOLIE EUROPEJSKIE I KRAJOWE
H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych
H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych
G4	ROZWÓJ WSPÓŁPRACY ŚRODOWISK ARTYSTYCZNYCH I BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO W DZIEDZINIE DESIGNU, PROJEKTOWANIA ARCHITEKTONICZNEGO I PROMOCJI BIZNESU Z WYKORZYSTANIEM WYDARZEŃ KULTURALNYCH
H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego

Tabela 31

Struktura scenariusza uwarunkowań politycznych i technologicznych

SCENARIUSZ 2 – TYP: SCENARIUSZ UWARUNKOWAŃ POLITYCZNYCH I TECHNOLOGICZNYCH	
P1	WSPIERANIE PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ ROZWOJU SEKTORA KULTURY I PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH JAKO NOWEGO CZYNNIKA WZMACNIANIA KONKURENCYJNOŚCI EUROPY
H1	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach konkurencyjności globalnej skutkujące preferowaniem rozwoju tradycyjnych, globalnych metropolii kultury i koncentracją środków przeznaczanych na rozwój kulturalny
H4	W ciągu całego okresu 2011–2030 Unia Europejska przeznaczać będzie zwiększone środki finansowe na wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych, skutkiem czego powstaną krajowe programy operacyjne wspierające rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych
T3	WZROST DOSTĘPNOŚCI DO WYDARZEŃ KULTURALNYCH NA ŻYWO I ZA POŚREDNICTWEM INNYCH NOŚNIKÓW ODTWARZANIA DZIĘKI NOWYM MOŻLIWOŚCIOM PROJEKTOWANIA I REALIZACJI ZINTEGROWANEGO SYSTEMU TELEINFORMATYCZNEGO
T5	UDOSTĘPNIANIE DZIEŁ SZTUKI I WYDARZEŃ KULTURALNYCH ZA POŚREDNICTWEM ZAAWANSOWANYCH, INTERAKTYWNYCH I WIELOWYMIAROWYCH TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH
H2	W całym okresie przed i po 2020 r. następować będzie wzrost poziomu funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych
H1	W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł sztuki i wydarzeń kulturalnych
H3	W całym okresie następować będzie wzrost liczby odbiorców on-line produktów kultury
H3	Pozytywną konsekwencją wzrostu technologicznej dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych stanie się powstawanie nowych wzorców i stylów życia oraz związane z tym kreowanie nowego typu odbiorców i nowych rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych
S5	PRZYCIĄGANIE OSÓB KREATYWNYCH PRZEZ ATRAKCYJNE METROPOLIE EUROPEJSKIE I KRAJOWE
G4	ROZWÓJ WSPÓŁPRACY ŚRODOWISK ARTYSTYCZNYCH I BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO W DZIEDZINIE DESIGNU, PROJEKTOWANIA ARCHITEKTONICZNEGO I PROMOCJI BIZNESU Z WYKORZYSTANIEM WYDARZEŃ KULTURALNYCH
H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych
H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych
H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego

Tabela 32

Struktura scenariusza uwarunkowań technologicznych i społecznych

SCENARIUSZ 3 – TYP: SCENARIUSZ UWARUNKOWAŃ TECHNOLOGICZNYCH I SPOŁECZNYCH			
T4	ZARZĄDZANIE PROCESEM DIGITALIZACJI WYDARZEŃ I PRODUKTÓW SEKTORA KULTURY WYSOKIEJ		
H2	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej (oraz upowszechnienie dostępu do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej) w całości wielostadialnego procesu od ich kreowania do konsumpcji		
H4	Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosnące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej		
S3	ORIENTOWANIE FUNKCJI METROPOLITALNYCH WIELKICH MIAST NA SEKTOR KULTURY W SKALI EUROPEJSKIEJ I KRAJOWEJ	S4	RANGA PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH, W SZCZEGÓLNOŚCI PRZEMYSŁÓW KULTURY, W ROZWOJU KRAJÓW I OBSZARÓW METROPOLITALNYCH EUROPY
H1	W całym okresie do 2030 r. następować będzie stały wzrost znaczenia sektora kultury w metropoliach europejskich i krajowych	H1	Ciągły wzrost zamożności społeczeństw europejskich spowoduje wzrost popytu na produkty przemysłów kreatywnych (w tym: przemysłów kultury) „konsumowane” w różnych systemach udostępniania wydarzeń i produktów kultury
H3	Przez cały okres utrzymana zostanie dominacja globalnych stolic europejskich w zakresie funkcji kulturalnych oraz nastąpi umocnienie funkcji kulturalnych „starych” metropolii w przestrzeni krajowej	H3	W całym okresie przed i po 2020 r. biegunami rozwoju gospodarki kreatywnej pozostaną globalne stolice europejskie
S5	PRZYCIĄGANIE OSÓB KREATYWNYCH PRZEZ ATRAKCYJNE METROPOLIE EUROPEJSKIE I KRAJOWE	G4	ROZWÓJ WSPÓŁPRACY ŚRODOWISK ARTYSTYCZNYCH I BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO W DZIEDZINIE DESIGNU, PROJEKTOWANIA ARCHITEKTONICZNEGO I PROMOCJI BIZNESU Z WYKORZYSTANIEM WYDARZEŃ KULTURALNYCH
H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych	H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych	H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego

Tabela 33

Struktura scenariusza uwarunkowań technologicznych

SCENARIUSZ 4 – TYP: SCENARIUSZ UWARUNKOWAŃ TECHNOLOGICZNYCH	
T4	ZARZĄDZANIE PROCESEM DIGITALIZACJI WYDARZEŃ I PRODUKTÓW SEKTORA KULTURY WYSOKIEJ
H2	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej (oraz upowszechnienie dostępu do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej) w całości wielostadialnego procesu od ich kreacji do konsumpcji
H4	Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej
T3	WZROST DOSTĘPNOŚCI DO WYDARZEŃ KULTURALNYCH NA ŻYWO I ZA POŚREDNICTWEM INNYCH NOŚNIKÓW ODTWARZANIA DZIĘKI NOWYM MOŻLIWOŚCIOM PROJEKTOWANIA I REALIZACJI ZINTEGROWANEGO SYSTEMU TELEINFORMATYCZNEGO
H2	W całym okresie przed i po 2020 r. następować będzie wzrost poziomu funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych
H3	W całym okresie następować będzie wzrost liczby odbiorców on-line produktów kultury
T5	UDOSTĘPNIANIE DZIEŁ SZTUKI I WYDARZEŃ KULTURALNYCH ZA POŚREDNICTWEM ZAAWANSOWANYCH, INTERAKTYWNYCH I WIELOWYMIAROWYCH TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH
H1	W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł sztuki i wydarzeń kulturalnych
H3	Pozytywną konsekwencją wzrostu technologicznej dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych stanie się powstawanie nowych wzorców i stylów życiowych oraz związane z tym kreowanie nowego typu odbiorców i nowych rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych
S5	PRZYCIĄGANIE OSÓB KREATYWNYCH PRZEZ ATRAKCYJNE METROPOLIE EUROPEJSKIE I KRAJOWE
H1	W całym okresie wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i środowisk kulturotwórczych
H3	Przez cały okres wzrastać będzie obecność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych
G4	ROZWÓJ WSPÓŁPRACY ŚRODOWISK ARTYSTYCZNYCH I BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO W DZIEDZINIE DESIGNU, PROJEKTOWANIA ARCHITEKTONICZNEGO I PROMOCJI BIZNESU Z WYKORZYSTANIEM WYDARZEŃ KULTURALNYCH
H1	W ciągu całego okresu wzrastać będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce
H3	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej (i obecność sektora publicznego) na rozwój kultury wysokiej, na korzyść rosnącego w tym zakresie znaczenia sektora biznesowego

Scenariusze dynamiki zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM

SCENARIUSZ 1

RUCHLIWOŚCI ŚRODOWISK KULTUROTWÓRCZYCH
I EKSPANSJI BIZNESU KULTURALNEGO W SIECI „STARYCH” METROPOLII
EUROPEJSKICH I KRAJOWYCH

SCENARIUSZ 2

INWESTOWANIA W MATERIALNO-TECHNOLOGICZNĄ INFRASTRUKTURĘ
SEKTORA KULTURY WYSOKIEJ ORAZ DYWERSYFIKACJI RYNKÓW DZIEŁ, WYDARZEŃ
I PRODUKTÓW KULTURALNYCH NA OBSZARACH METROPOLITALNYCH

SCENARIUSZ 3

DIGITALIZACJI SEKTORA KULTURY, WZROSTU RANGI KULTURY
W METROPOLIACH I PRZENIKANIA SIĘ SFERY KULTURY I BIZNESU

SCENARIUSZ 4

TECHNOLOGICZNEJ AKCELERACJI W SEKTORZE KULTURY, ZWIĘKSZAJĄCEJ SIĘ
AKTYWNOŚCI MIĘDZYKRAJOWYCH ŚRODOWISK TWÓRCZYCH I KULTURYZACJI
GOSPODARKI NA OBSZARZE POLSKICH METROPOLII

Tabela 35

Scenariusz ruchliwości środowisk kulturotwórczych i ekspansji biznesu kulturalnego w sieci „starych” metropolii europejskich i krajowych

MYŚLI PRZEWODNIE	KLUCZOWE TENDENCJE
<ul style="list-style-type: none"> • konkurencyjność globalna • przestrzenna koncentracja środków publicznych 	W polityce Unii Europejskiej dominować będzie myślenie w kategoriach konkurencyjności globalnej. Jej konsekwencją będzie zachodzący w ciągu całego okresu 2011–2030 wzrost środków finansowych przeznaczanych na wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych. Koncentracja środków finansowych z różnych źródeł, w tym środków publicznych, dotyczyć będzie globalnych stolic europejskiej kultury. Europejska polityka rozwoju kulturalnego będzie impulsem do powstawania w skali państw członkowskich i ich regionów programów operacyjnych rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych.
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost znaczenia sektora kultury, jako funkcji metropolitalnej • utrwalenie europejskich i krajowych struktur i hierarchii metropolitalnych 	W okresie 2011–2030 następować będzie stały wzrost znaczenia funkcji kulturalnej w rozwoju europejskich i krajowych obszarów metropolitalnych. Zachowana i utrwalona zostanie dominacja „starych” metropolii kultury w przestrzeni europejskiej i krajowej.
<ul style="list-style-type: none"> • szybki wzrost przemysłów kreatywnych w reakcji na poszerzanie się prokulturalnych stylów życia • koncentracja przemysłów kreatywnych w globalnych stolicach europejskich 	Orientowanie funkcji „starych” metropolii europejskich i krajowych na sektor kultury indukować będzie wzrost przemysłów kreatywnych i podaży produktów kulturalnych. Równolegle następować będzie wzrost popytu na dobra i usługi kulturalne dzięki ciągłemu wzrostowi zamożności społeczeństw europejskich i poszerzaniu się prokulturalnych zmian stylów życia. Popyt ten zaspokajany będzie przez różnorodne systemy udostępniania wydarzeń i produktów kulturalnych.
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost atrakcyjności metropolii • wysoka mobilność międzynarodowych środowisk artystycznych 	Wzrastająca atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie przez nie osób i instytucji kulturotwórczych. Pociągnie to za sobą wzrost międzynarodowej i międzyregionalnej mobilności środowisk kulturotwórczych. W konsekwencji, w skali krajowej zachodzić będzie dwustronny proces – zaznaczy się trend do zagranicznej migracji rodzimych środowisk artystycznych, ale też wzrastać będzie poziom umiędzynarodowienia środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych.
<ul style="list-style-type: none"> • napływ międzynarodowego biznesu kulturalnego do Polski 	W długim okresie maleć będzie wpływ władzy publicznej i instytucji sektora publicznego na rozwój kultury wysokiej na korzyść rosnącego w tej dziedzinie znaczenia sektora biznesowego. Nasili się ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego, której biegunami staną się metropolie krajowe. Rozwinie się współpraca biznesu z lokalnymi, regionalnymi i krajowymi środowiskami artystycznymi.

Tabela 36

Scenariusz inwestowania w materialno-technologiczną infrastrukturę sektora kultury wysokiej oraz dywersyfikacji rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych na obszarach metropolitalnych

MYŚLI PRZEWODNIE	KLUCZOWE TENDENCJE
<ul style="list-style-type: none"> • konkurencyjność technologiczna • przestrzenna koncentracja infrastruktury kultury 	Istotnym priorytetem europejskiej polityki rozwoju kulturalnego będzie infrastruktura materialno-technologiczna sektora kultury i przemysłów kreatywnych. Inwestowanie w tę infrastrukturę oparte będzie na współpracy środowisk artystycznych i technologicznych. Powstanie nowa generacja infrastruktury sektora kultury skoncentrowana w znacznej mierze w globalnych stolicach europejskich.
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost dostępności do wydarzeń kulturalnych zapewniany rosnącą funkcjonalnością i postępującą standaryzacją systemów teleinformatycznych • ciągły wzrost liczby odbiorców produktów kultury <i>on-line</i> 	Realizacja projektów infrastrukturalnych spowoduje wzrost funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych. W rezultacie, w całym okresie przed i po 2020 r., wzrośnie dostępność do dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych w całej przestrzeni europejskiej oraz będzie miał miejsce ciągły wzrost liczby odbiorców kultury <i>on-line</i> .
<ul style="list-style-type: none"> • postępujący rozwój technologii internetowych • dywersyfikacja rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych oraz ich odbiorców 	W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. W konsekwencji wzrostu technologicznej dostępności do kultury, rodzić się będą nowe wzorce i style życia. Pojawiają się nowego typu odbiorcy kultury o zindywidualizowanych oczekiwaniach i preferencjach. Powszechnie stosowanymi staną się strategie użytkowania wielowymiarowych technologii informacyjno-komunikacyjnych zapewniające dostęp do dywersyfikujących się rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych.
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost infrastrukturalnej atrakcyjności metropolii • transfer technologicznego <i>know-how</i> międzynarodowego biznesu kulturalnego 	Rozwój technologiczny dokonujący się w infrastrukturze sektora kultury i przemysłów kreatywnych oraz w sposobach użytkowania technologii informacyjno-komunikacyjnych przez odbiorców kultury wywoływać będzie wzrost atrakcyjności metropolii europejskich i krajowych jako miejsca tworzenia i miejsca podaży oferty kulturalnej. Metropolie europejskie i krajowe staną się uprzywilejowanymi miejscami mariażu kreatywności artystycznej i kreatywności technologicznej. Wzmocni to wywołwane czynnikami społecznymi procesy przyciągania przez europejskie i krajowe metropolie osób i instytucji kulturotwórczych oraz wzrostu ich międzynarodowej i międzyregionalnej mobilności.
<ul style="list-style-type: none"> • współpraca środowisk biznesowych, technologicznych i artystycznych 	W horyzoncie do 2030 r. nastąpi równoważenie udziału sektora publicznego i sektora prywatnego w rozwoju kultury wysokiej i kształtowanie się nowych form partnerstwa publiczno-prywatnego orientowanego na rozwój infrastruktury materialno-technologicznej sektora kultury i przemysłów kreatywnych. Intensyfikacji podlegać będzie transfer wiedzy i umiejętności międzynarodowego biznesu niezbędnych do projektowania i realizacji obiektów infrastruktury kultury. Odbywać się to będzie we współpracy ze środowiskami artystycznymi.

Tabela 37

Scenariusz digitalizacji sektora kultury, wzrostu rangi kultury w metropoliach i przenikania się sfery kultury i biznesu

MYŚLI PRZEWODNIE	KLUCZOWE TENDENCJE
<ul style="list-style-type: none"> • proces digitalizacji wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej • wzrost znaczenia funkcji kulturalnej w rozwoju metropolii europejskich i krajowych 	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej w całości wielostadialnego procesu od ich kreacji do konsumpcji. Upowszechni się dostęp do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej. Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosnące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej
<ul style="list-style-type: none"> • modernizacja infrastruktury materialnej i technologicznej sektora kultury • upowszechnienie i wzrost różnorodności nowych nośników i mediów 	W okresie 2011–2030 następować będzie stały wzrost znaczenia funkcji kulturalnej w rozwoju europejskich i krajowych obszarów metropolitalnych. Znajdzie to odzwierciedlenie w ofercie wydarzeń i produktów kultury wysokiej wykorzystującej nowe nośniki i media. Zachodzić będzie stały proces modernizacji infrastruktury materialnej i technologicznej w starych metropoliach kulturalnych. Utrwali to ich dominację w przestrzeni europejskiej i krajowej.
<ul style="list-style-type: none"> • dominacja starych metropolii europejskich i krajowych • gospodarka kreatywna jako nowy, silny sektor aktywności metropolii globalnych 	W całym okresie po 2020 r. w globalnych stolicach europejskich kształtować się będzie nowa struktura gospodarcza, w której silną pozycję zajmie sektor gospodarki kreatywnej. Ciągły wzrost zamożności społeczeństw europejskich spowoduje zwiększenie popytu na produkty przemysłów kultury „konsumowane” w różnych systemach udostępniania wydarzeń i produktów kulturalnych. W starych metropoliach europejskich i krajowych wzmocni się sektor kultury popularnej, produkcji i dystrybucji rynkowych dóbr i usług kulturalnych.
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost aktywności międzynarodowych środowisk twórczych i biznesowych w metropoliach krajowych 	Wzrastająca w całym okresie atrakcyjność metropolii europejskich i krajowych powodować będzie coraz silniejsze przyciąganie osób i środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych. Nasili się aktywność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych zarówno w sferze kultury wysokiej, jak i kultury popularnej.
<ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie procesów „ekonomizacji kultury” i „kulturyzacji biznesu” w Polsce 	Towarzyszyć temu będzie wzrost znaczenia sektora prywatnego w finansowaniu kultury popularnej oraz – w coraz większym zakresie – dzieł i wydarzeń kultury. Postępować będzie także ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego w Polsce. Procesy te przełożą się na realizację wielu projektów artystycznych i infrastrukturalnych. We wzajemnym sprzężeniu wzmocnieniu ulegną dwie równoległe zachodzące tendencje: „ekonomizacji kultury” i „kulturyzacji biznesu”.

Tabela 38

Scenariusz technologicznej akceleracji w sektorze kultury, zwiększającej się aktywności międzynarodowych środowisk twórczych i kulturyzacji gospodarki na obszarze polskich metropolii

MYŚLI PRZEWODNIE	KLUCZOWE TENDENCJE
<ul style="list-style-type: none"> ● proces digitalizacji wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej ● modernizacja infrastruktury materialnej i technologicznej sektora kultury 	Do 2030 r. nastąpi pełna digitalizacja wydarzeń i produktów sektora kultury wysokiej w całości wielostadialnego procesu od ich kreacji do konsumpcji. Upowszechnieni się dostęp do wydarzeń i produktów kultury wysokiej w skali globalnej. Skutkiem procesu digitalizacji będzie rosące zapotrzebowanie na bezpośredni kontakt z wydarzeniami sektora kultury wysokiej.
<ul style="list-style-type: none"> ● upowszechnienie i wzrost różnorodności nowych nośników i mediów ● dyspersja odbiorców kultury w przestrzeni europejskiej 	Digitalizacja wydarzeń i produktów kultury wysokiej i kultury popularnej oraz wzrost funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych doprowadzi do zwiększenia uczestnictwa społeczności europejskiej w kulturze: na żywo, on-line i w systemie <i>recorded</i> . Dyspersji odbiorców kultury w przestrzeni europejskiej towarzyszyć będzie koncentracja kreowania i produkcji wydarzeń w metropoliach wszystkich poziomów: globalnych, europejskich i krajowych.
<ul style="list-style-type: none"> ● koncentracja tworzenia dzieł i produkcji wydarzeń w metropoliach globalnych, europejskich i krajowych ● rozwój technologii internetowych oraz wielowymiarowych technologii informacyjno-komunikacyjnych 	Powszechny w skali europejskiej wzrost dostępności do produktów i wydarzeń kulturalnych będący konsekwencją rozwoju technologii internetowych oraz wielowymiarowych technologii informacyjno-komunikacyjnych spowoduje kreowanie nowych rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych zorientowanych na zaspokajanie kulturalnych potrzeb nowego typu odbiorców realizujących zindywidualizowane wzorce i style życiowe. Stymulowany przez metropolie rozwój technologiczny spowoduje wzrost różnorodności i jakości oferty kulturalnej oraz upowszechnienie nowych form jej promocji i sprzedaży.
<ul style="list-style-type: none"> ● Kreowanie nowych rynków i odbiorców dzieł i wydarzeń kulturalnych ● nadrobienie dystansu technologicznego przez polskie metropolie 	Generowane w metropoliach europejskich i krajowych zmiany technologiczne wzmocnią będą siłą przyciągania przez nie osób i środowisk kulturotwórczych. Zmniejszanie przez polskie metropolie dystansu technologicznego dzielącego je od metropolii europejskich spotęguje obecność w nich i aktywność międzynarodowych środowisk kulturotwórczych. Terytorialne zróżnicowanie tempa nadrobienia zaległości technologicznych przez polskie metropolie rzutować będzie na skalę napływu na ich obszar międzynarodowych środowisk twórczych i proporcje tego napływu między „stare” metropolie i metropolie kształtujące się.
<ul style="list-style-type: none"> ● terytorialne zróżnicowanie napływu międzynarodowych środowisk twórczych i biznesu kulturalnego ● proces kulturyzacji gospodarki 	W ślad za wzrostem aktywności międzynarodowych środowisk kulturotwórczych w metropoliach krajowych postępować będzie ekspansja międzynarodowego biznesu kulturalnego. Pojawiają się nowe formy partnerstwa i współpracy tego biznesu z miejscowymi środowiskami artystycznymi. Wzmocnieniu ulegnie proces wzajemnego przenikania sektora kultury i sektora biznesu na obszarze aglomeracji. W szczególności w krajowych aglomeracjach pojawiają się silne impulsy dla procesu kulturyzacji gospodarki. Łącznie ze wzrostem znaczenia rodzimego sektora biznesowego w rozwoju kultury wysokiej doprowadzi to do stopniowego zmniejszania wpływu władzy publicznej w tej sferze.

Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań
rozwoju sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku szóstego

Krok 6:

Budowa możliwych scenariuszy

Metoda:

Metoda ekspercka

Uczestnicy:

Zespół Syntezy

Podstawa koncepcyjna:

1. Model dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturowego GOM
2. Uzgodnione wyniki oceny prawdopodobieństwa hipotez przyszłej ewolucji czynników napędowych

Struktura warsztatu – pytanie podstawowe:

1. Jakie ścieżki powiązań między czynnikami napędowymi definiują podstawowe typy scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych rozwoju kulturowego GOM?
2. Jakie myśli przewodnie i kluczowe tendencje uznać za charakterystyczne dla poszczególnych scenariuszy?

Rezultat finalny:

Cztery scenariusze podstawowe

W końcowym etapie analizy zhierarchizowano scenariusze określając te, które powinny stać się podstawą refleksji nad określaniem treści i wyborem strategii działania. Zastosowano:

- kryterium realności – nakazujące preferowanie tych scenariuszy, które generują ponadprzeciętną liczbę szans tworzących korzystne uwarunkowania zewnętrzne dla urzeczywistniania się wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM;
- kryterium celowości – ukierunkowujące uwagę na scenariusze generujące ponadprzeciętną liczbę wyzwań, którym będzie można sprostać uruchamiając działania wykorzystujące w dużym stopniu atuty metropolitalnego sektora sztuk performatywnych;
- kryterium motoryczności – wysuwające na plan pierwszy scenariusze, budowane na czynnikach zewnętrznych o ponadprzeciętnej sile oddziaływania na zmienne kluczowe, na podstawie których zdefiniowana została wizja rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM.

- Zastosowanie pierwszych dwóch kryteriów umożliwiło wybór dwóch scenariuszy:
- scenariusza 2 – inwestowania w materialno-technologiczną infrastrukturę sektora kultury wysokiej oraz dywersyfikacji rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych na obszarach metropolitalnych;
 - scenariusza 3 – digitalizacji sektora kultury, wzrostu rangi kultury w metropoliach i przenikania się sfery kultury i biznesu.

Zastosowanie kryterium trzeciego pozwoliło na dodatkowe zaakcentowanie rangi scenariusza 2. Różnice między scenariuszami 1, 3 i 4 są mało istotne z punktu widzenia tego kryterium, co pozwala traktować je jako zajmujące tę samą pozycję.

Biorąc jednak pod uwagę łącznie wszystkie kryteria uznaje się, że scenariusz 2 i scenariusz 3 są najbardziej sprzyjające urzeczywistnianiu się wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM.

ROZDZIAŁ IV

FORMUŁOWANIE STRATEGII KULTURALNEGO ROZWOJU GÓRNOŚLAŃSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

1. Metodyka formułowania strategii

W ujęciu przedmiotowo–instrumentalnym strategia może być rozumiana jako rekomendowana koncepcja działań proaktywnie kreujących zmiany pożądane (zgodne z treścią strategicznej wizji) z uwzględnieniem konieczności preaktywnego przygotowania się na zmiany oczekiwane (wynikające z zapisu scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju) [zob. także Godet 2000].

Istnieją dwa sposoby wykorzystywania scenariuszy w formułowaniu strategii działania. Sposób pierwszy polega na projektowaniu strategii „odpornej” na wszystkie scenariusze możliwej ewolucji otoczenia. Poszukuje się w tym przypadku strategii, która pozwoli dziedzinie/terytorium rozwijać się bez względu na to, jaki scenariusz zmian w otoczeniu *de facto* zrealizuje się⁸. Zgodnie ze sposobem drugim w formułowaniu strategii pod uwagę bierze się pojedynczy scenariusz zewnętrznych uwarunkowań. W zależności od typu postawy przyjmowanej przez podmiot strategii może to być:

- scenariusz najbardziej prawdopodobny (w sytuacji postawy zorientowanej na minimalizowanie ryzyka),
- scenariusz mało prawdopodobny, lecz generujący możliwości osiągnięcia znacznych korzyści (w sytuacji postawy akceptacji wysokiego poziomu ryzyka)⁹.

Strategia dziedziny/terytorium spełnia kilka podstawowych funkcji; są to [zob. także Biniecki, Szczupak 2004, s. 19-21]:

⁸ Chodzi o identyfikację strategii, która „zapewni dobre lub co najmniej akceptowalne rezultaty przy wielości możliwych scenariuszy bez względu na dokonywaną w momencie podejmowania decyzji strategicznej ocenę ich prawdopodobieństwa” [Goodwin, Wright 2001].

⁹ Jak żartobliwie pisze Wright, organizacje odnoszące sukces dzięki zastosowaniu tej strategii „stawiania wszystkiego na jedną kartę” zyskują miano „wizjonerskich”, a te, którym się nie powiodło popadają po prostu w zapomnienie, [Wright 1999].

- funkcja orientacji (redukcji niepewności decyzyjnej), przez konsekwentne ukierunkowywanie działań podejmowanych obecnie i w przyszłości na urzeczywistnianie wizji i celów;
- funkcja koncentracji, przez przeciwstawianie się dyspersji w alokacji ograniczonych środków materialnych i niematerialnych i ich skupianie na rozwiązywanie zredukowanej liczbowo wiązki problemów najważniejszych dla dziedziny/terytorium;
- funkcja spójności, przez eliminowanie konfliktów i harmonizowanie działań w układach wielopodmiotowych;
- funkcja elastyczności, przez kształtowanie umiejętności wyprzedzającego rozpoznawania przyszłych warunków działania i odpowiedniego względem nich adaptowania bieżąco podejmowanych decyzji.

Na przedmiotowo-instrumentalną treść strategii składają się trzy podstawowe typy rozstrzygnięć strategicznych. Są nimi, według postępującego stopnia operacjonalizacji:

- opcje (priorytety) strategiczne, które kojarzyć można z osiami działań strategicznych (strategicznymi domenami aktywności);
- kierunki strategiczne, interpretowane jako szeroko definiowane kategorie działań wpisujące się w poszczególne opcje i podporządkowane urzeczywistnianiu wizji i celów;
- projekty strategiczne, wynikające z określenia konkretnych kroków, które należy podjąć dla wdrożenia zaplanowanych kierunków.

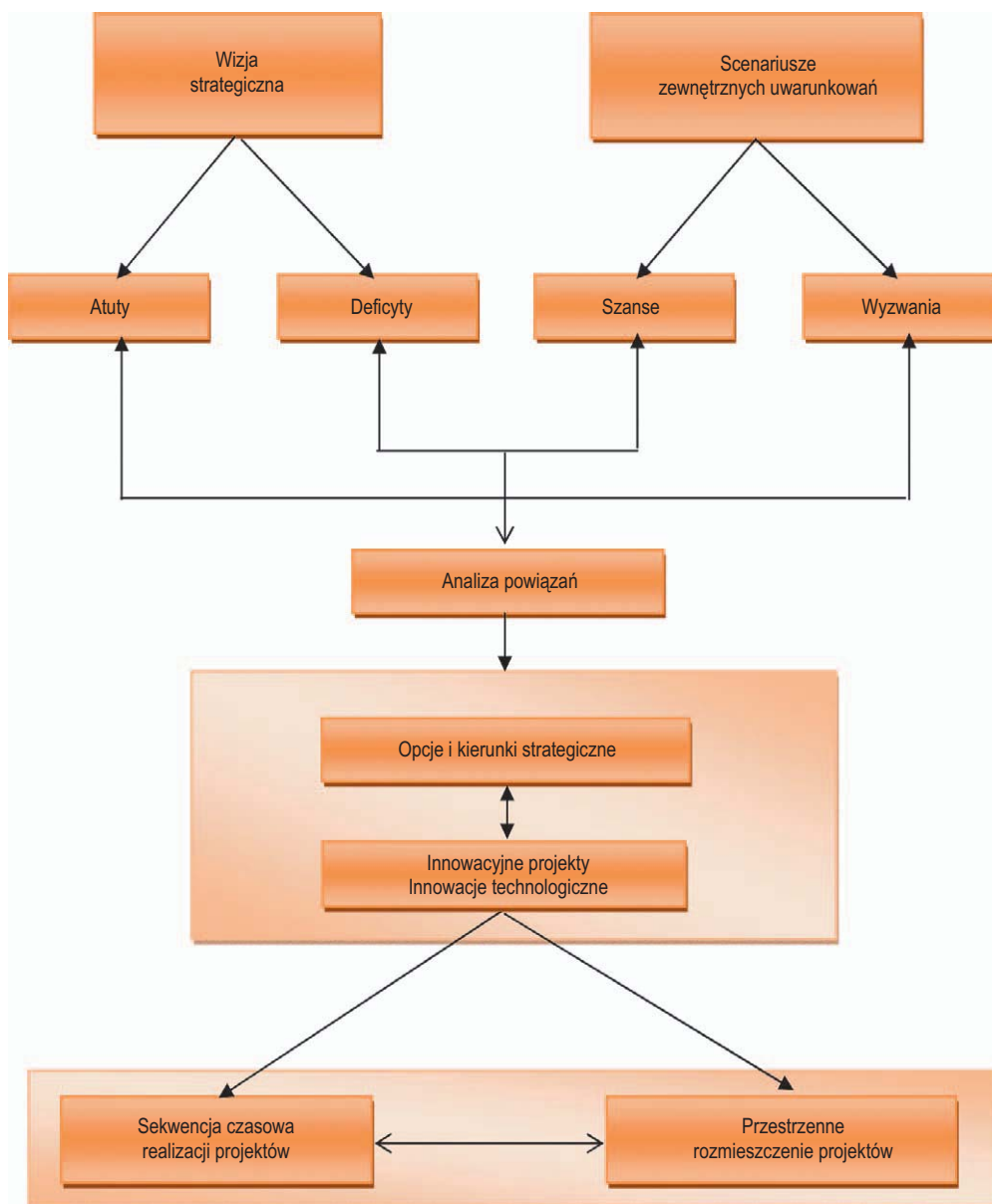
Zgodnie z powyższymi założeniami procedura formułowania strategii rozwoju składa się z następujących etapów (zob. ryc. 35):

Etap 1: Identyfikacja i ocena wyróżniających atutów i drastycznych deficytów.

Podstawę wartościującej kwalifikacji ujawnionych w diagnozie czynników do grupy atutów lub deficytów stanowi wizja strategiczna. Nie każdy bowiem czynnik postrzegany jako pozytywny automatycznie musi być traktowany jako atut, podobnie jak nie wszystkie negatywnie odbierane elementy koniecznie powinny być ujmowane w kategoriach deficytu. Jak zauważa Godet [2001, s. 197] „istnieją zbyteczne siły, a także słabości pozbawione strategicznego znaczenia”. Warunkiem podstawowym kwalifikacji czynnika do grupy atutów lub deficytów jest zatem istnienie korelacji (pozytywnej lub negatywnej) z możliwościami realizacji wizji, tj. przyczynianie się do jej urzeczywistnienia (w przypadku atutów), albo – w przypadku deficytów – występowanie luk uniemożliwiających (utrudniających) realizację pożądanego obrazu przyszłości.

Etap 2: Identyfikacja i ocena najważniejszych wyzwań i szans, dedukowanych ze scenariuszy uwarunkowań rozwoju¹⁰.

¹⁰ Na temat związków między scenariuszami i wyzwaniem strategicznymi zob. także [Marques *et al.* 2007].

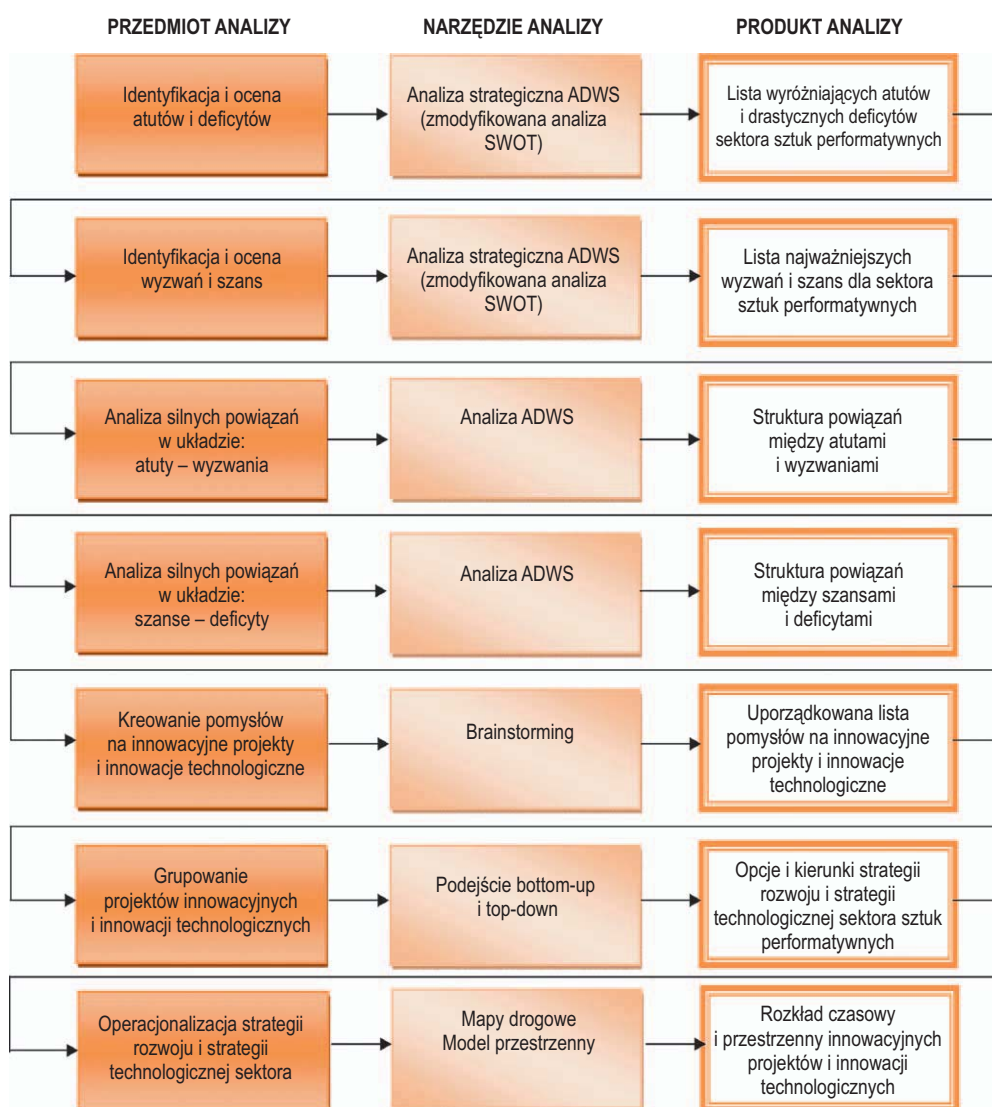


Ryc. 35. Formułowanie strategii dziedziny/terytorium

Etap 3: Analiza silnych powiązań w układzie:

- atuty – wyzwania,
- szanse – deficyty.

Etap 4: Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty.



Ryc. 36. Proces formułowania strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

Etap 5: Grupowanie projektów w strategiczne opcje i kierunki.

Etap 6: Czasowa i terytorialna operacjonalizacja strategii rozwoju.

W rozwiniętej postaci strukturę procesu formułowania strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM ilustruje ryc. 36. Proces ten, rozpisany na sekwencję kroków i zadań zrealizowanych w ramach badania foresightowego przedstawiony został w tab. 39.

Tabela 39

Podstawowe kroki i zadania w procedurze formułowania strategii sektora sztuk performatywnych w GOM

Krok	Zadanie
1	Identyfikacja i ocena atutów i deficytów
2	Identyfikacja i ocena wyzwań i szans
3	Analiza powiązań w układzie: a) deficyty – szanse b) atuty – wyzwania
4	Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne
5	Formułowanie strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM
6	Formułowanie strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM

2. Proces formułowania strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

2.1. Identyfikacja i ocena atutów i deficytów

Podstawę koncepcyjno–analityczną tego kroku stanowiła wizja rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM (zob. rozdział II pkt 3). Stworzyła ona punkt odniesienia dla identyfikacji atutów i deficytów. Przez *atuty* rozumiano przy tym unikatowe cechy sektora, których wykorzystanie przybliży do realizacji wizji, czyniąc ją bardziej prawdopodobną. Natomiast jako *deficyty* potraktowano luki (ułomności) strukturalne blokujące możliwości urzeczywistnienia rozwoju sektora zgodnego z jego zapisanym w wizji wzorcem.

Listę wyróżniających atutów i drastycznych deficytów w podziale zgodnym z segmentacją wizji strategicznej zawierają tab. 40-41.

Z rozkładu atutów między poszczególne segmenty strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM wynika, że obszar ten wymaga silnego zainwestowania w kształtowanie fundamentów rozwoju sztuk performatywnych. Wzmocnienie już posiadanych atutów i wykreowanie nowych stanowi warunek *sine qua non* realizacji wizji. Atuty związane z dwoma pozostałymi segmentami wizji (aktywność i atrakcyjność) wskazują na:

- wyraźną orientację (specjalizację) kulturalną Katowic i Metropolii Śląskiej w dziedzinie muzyki i przemysłu muzycznego,

- konieczne, wspólne zorientowanie miast GOM na kształtowanie atrakcyjnych przestrzeni publicznych z wykorzystaniem dorobku coraz silniej rozpoznawalnej w kraju i za granicą Śląskiej Szkoły Designu.

W tab. 41 znalazła się liczna grupa drastycznych deficytów, mogących blokować realizację wizji rozwoju sztuk performatywnych w GOM. W obrębie składowej „Fundamenty” uwidacznia się konieczność rewizji prowadzonej dotychczas przez samorządy terytorialne polityki kulturalnej. Dotyczy to zwłaszcza zwiększenia alokacji środków budżetowych na sektor kultury oraz edukację artystyczną i kulturalną. W ramach składowej „Aktywności” zwraca uwagę niski udział biznesu w prowadzeniu działalności kulturalnych, a także embrionalna faza rozwoju przemysłów kreatywnych i ich słaba rozpoznawalność międzynarodowa. Wreszcie, stwierdzić można niską, ze względu na charakter i ilość drastycznych deficytów, pozycję wyjściową GOM pod względem atrakcyjności społeczno-kulturowej miast, na którą rzutuje przede wszystkim słabo zdefiniowana metropolitalna oferta wydarzeń i produktów sektora sztuk performatywnych. GOM cechuje niedostatek atrakcyjnie urządzonej przestrzeni publicznych oraz wizytówkowych miejsc i obiektów rozpoznawalnych w skali międzynarodowej, z jednocześnie niskim stopniem wykorzystania rodzimej twórczości artystycznej i posiadanego potencjału w dziedzinie muzyki. Niska jest startowa pozycja GOM pod względem liczby wydarzeń kulturalnych z dziedziny sztuk performatywnych o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Tabela 40

Lista wyróżniających atutów wspomagających realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

FUNDAMENTY
A1: Bogactwo kulturowe Aglomeracji i regionu wynikające z różnorodności doświadczeń historycznych
A2: Dziedzictwo postindustrialne jako inspiracja, kanwa i spoiwo kreacji artystycznych oraz rosnący stopień wykorzystania obiektów i terenów postindustrialnych dla celów kulturalnych, w tym przez środowiska <i>offowe</i> , awangardowe, itp.
A3: Skala inwestowania w tworzenie nowych obiektów kulturalnych na obszarze GOM, zwłaszcza Katowic
A4: Wysoki poziom szkolnictwa artystycznego w GOM i wysoki potencjał twórczy jego absolwentów
A5: Duża różnorodność górnośląskich środowisk artystycznych i kulturalnych
A6: Międzynarodowe kontakty wybitnych twórców sektora sztuk performatywnych w GOM
A10: Duża liczba potencjalnych odbiorców kultury, w tym uczącej się i studiującej młodzieży w aglomeracji i regionie

A11: Relatywnie wysoki poziom i różnorodny profil wykształcenia mieszkańców Aglomeracji i regionu, szczególnie w wieku 25-44 lat
A12: Bogate tradycje działalności w sferze animacji kultury związane z siecią domów i centrów kultury
A13: Duży potencjał technologiczny i innowacyjny śląskich instytucji naukowych i badawczych możliwy do wykorzystania w sektorze sztuk performatywnych w GOM
A15: Relatywnie dobra światłowodowa i komórkowa infrastruktura dostępu do Internetu na obszarze GOM
AKTYWNOŚCI
A7: Wysoki poziom organizowanych w GOM muzycznych wydarzeń kulturalnych
A8: Rozpoznawalna w skali krajowej i międzynarodowej działalność instytucji kultury GOM. Śląska szkoła i marka bluesa i jazzu oraz wysoki poziom repertuarowy i artystyczny teatrów rozrywki w GOM
A9: Oferta i realizacja różnorodnych wydarzeń kulturalnych wpisana na „ścieżkach dojścia” Katowic i Metropolii do ESK 2016 ¹¹
ATRAKCYJNOŚĆ
A14: Rosnący wpływ <i>designu</i> w kształtowaniu przestrzeni publicznych w miastach GOM
A16: Rozwijająca się infrastruktura transportu wewnątrzaglomeracyjnego

Tabela 41

Lista drastycznych deficytów blokujących realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

FUNDAMENTY
D2: Wykluczające się aspiracje i brak współdziałania władz i administracji samorządowej miast GZM w zakresie rozmieszczenia obiektów kultury wysokiej, organizacji wydarzeń kulturalnych i budowy silnego metropolitalnego ośrodka kultury
D3: Ograniczone uprawnienia i możliwości GZM w kreowaniu metropolitalnych funkcji, produktów i usług publicznych
D4: Niepostrzeganie przez samorządy terytorialne działalności kulturalnej oraz edukacji artystycznej i kulturalnej jako priorytetu rozwoju miast
D5: Słabe wsparcie finansowe przez samorządy modernizacji technologicznej istniejących obiektów kultury w GOM

¹¹ Po rozstrzygnięciu konkursu na Europejską Stolicę Kultury 2016 na rzecz Wrocławia, rokiem realizacji wydarzeń kulturalnych zaplanowanych w ramach tego konkursu będzie 2015, na który przypada 150 rocznica uzyskania przez Katowice praw miejskich. Wydarzenia wpisane na ścieżkach dojścia są realizowane w skróconym okresie 2011-2014.

D12: Słabo wykształcone potrzeby i niskie kompetencje kulturowe mieszkańców aglomeracji i regionu
D16: Niska aktywność w dziedzinie edukacji artystycznej i kulturalnej w wychowaniu dzieci i młodzieży w GOM
D17: Słabość technicznego zaplecza instytucji kultury w GOM ograniczająca możliwości repertuarowe i inscenizacyjne
D22: Monopolizacja finansowania działalności kulturalnej przez sektor samorządowy w miastach GOM
AKTYWNOŚCI
D7: Niedorozwój w GOM przemysłów kreatywnych o randze międzynarodowej biorących swój początek w twórczości artystycznej i działalności kulturalnej
D8: Niski stopień integracji środowisk kulturalnych, biznesowych i samorządowych
D9: Niski poziom partnerstwa sektora publicznego i prywatnego w organizowaniu dużych wydarzeń kulturalnych na obszarze GOM
D11: Niski potencjał instytucjonalny utrudniający organizowanie festiwali o randze międzynarodowej
D13: Niski udział sektora prywatnego i pozarządowego w finansowaniu działalności kulturalnej aglomeracji i regionu
D14: Embrionalna faza rozwoju przemysłów kreatywnych, w tym przemysłów kultury w GOM
ATRAKCYJNOŚĆ
D1: Powolny proces kształtowania się tożsamości metropolitalnej i brak wspólnej wizji rozwoju Metropolii Górnośląskiej
D6: Niedostatek w miastach GOM atrakcyjnie urządzonej przestrzeni publicznych służących uczestnictwu mieszkańców w kulturze
D10: Niski stopień wykorzystania twórczości artystycznej w powiększaniu wartości produktów i budowaniu atrakcyjnego wizerunku firm w Aglomeracji i regionie
D15: Słabo funkcjonujący transport publiczny w wymiarze aglomeracyjnym i regionalnym ograniczający dostępność do wydarzeń kulturalnych
D18: Mała liczba wydarzeń kulturalnych sektora sztuk performatywnych w GOM rozpoznawalnych w skali krajowej i międzynarodowej
D19: Słabe wykorzystanie potencjału muzycznego w uplasowaniu się Katowic w sieci miast kreatywnych związanych z muzyką
D20: Brak wizytówkowych miejsc i obiektów kultury w przestrzeniach miast rdzeniowych GOM rozpoznawalnych w skali kraju i Europy
D21: Niedorozwój usług towarzyszących wydarzeniom kulturalnym sektora sztuk performatywnych w GOM

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku pierwszego

Krok 1: Identyfikacja i ocena atutów i deficytów
Metoda: Analiza strategiczna
Uczestnicy: Uczestnicy Panelu Kultura
Podstawa koncepcyjna: 1. Wizja strategiczna rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym 2. Diagnoza potencjału sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym
Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych: 1. Jakie atuty wspomagać mogą realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM? 2. Jakie deficyty blokować mogą realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM?
Rezultat finalny: Listy atutów i deficytów sektora sztuk performatywnych w GOM

2.2. Identyfikacja i ocena wyzwań i szans

Podstawę koncepcyjno-analityczną tego kroku stworzyły scenariusze uwarunkowań zewnętrznych rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM (zob. 3.3). Ze scenariuszy tych dedukowano układ podstawowych wyzwań i szans dla rozwoju tego sektora.

Przez wyzwania rozumiano zachodzące w otoczeniu sektora sztuk performatywnych procesy kreujące wymagania, którym sektor musi sprostać dla zapewnienia swego rozwoju. Ich postrzeganie i podejmowanie „oznacza eliminowanie stanów nierównowagi strukturalnej, wyprzedzające przygotowanie się na przyszłe zewnętrzne presje i wymuszenia oraz dokonywanie wyboru i podejmowanie decyzji strategicznych zapewniających trwały rozwój organizacji” [Klasik 2002, s. 151].

Szansę traktowano natomiast jako pozytywne czynniki zewnętrzne rozpoznawalne obecnie lub w przewidywalnej przyszłości w bliższym i dalszym otoczeniu sektora sztuk performatywnych, na których wykorzystaniu powinien być skoncentrowany rozwój tego sektora.

Wyniki tego kroku w postaci list wyselekcjonowanych wyzwań i szans przedstawiają tab. 42-43.

Scenariusz I charakteryzuje równowaga wyzwań i szans. Scenariusz II generuje największą liczbę wyzwań i jednocześnie dostarcza relatywnie dużej liczby szans, których źródłem są zewnętrzne uwarunkowania. W scenariuszu III, przy równoważeniu się wyzwań i szans, liczba jednych i drugich jest większa niż w scenariuszu I. Najmniej korzystnym wydaje się scenariusz IV ze względu na nadwyżkę wyzwań względem tworzonych w jego ramach zewnętrznych sposobności. Wstępny bilans wyzwań i szans wskazuje na scenariusze II i III jako prawdopodobnie najbardziej determinujące realizowalność wizji rozwoju sztuk performatywnych w GOM.

Tabela 42

Wyzwania stawiane przez otoczenie dedukowane ze scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych sektora sztuk performatywnych w GOM

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
W1	Globalne mody zagrażające swoistości rodzimej kultury	W1	Niski poziom edukacji kulturalnej społeczeństwa	W1	Wzrost globalnego popytu na produkty kultury popularnej	W1	Wzrost różnorodności zindywidualizowanych potrzeb i preferencji w zakresie „konsumpcji” dóbr kulturalnych
W2	Naciski władz publicznych i biznesu na środowiska kulturotwórcze GOM w zakresie kreowanych dzieł artystycznych	W2	Ograniczony i zróżnicowany przestrzennie dostęp odbiorców kultury do technologii internetowych i medialnych	W2	Preferencje władz publicznych dla kultury popularnej	W2	Rozwój wielodzielnicowych form twórczości artystycznej, wydarzeń i produktów kulturalnych
W3	Ekonomizacja sektora sztuk performatywnych w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	W3	Ograniczanie bezpośredniego kontaktu twórcy – odbiorcy w warunkach cyfryzacji i medializacji kultury	W3	Spadek uczestnictwa w kulturze „na żywo” spowodowany postępowaniem digitalizacji produktów kultury	W3	Wpływ „ekonomizacji kultury” na postawy twórcze

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
W4	Międzynarodowa mobilność środowisk kulturotwórczych	W4	Rosnące oczekiwania odbiorców w zakresie oryginalności dzieł i wydarzeń kulturalnych	W4	Globalizacja produktów kultury jako czynnik utraty różnorodności form, stylów i bogactwa postaw	W4	Dominacja sektora publicznego w rozwoju kulturalnym miast i aglomeracji w kraju
W5	Wysoki standard infrastruktury materialnej i technologicznej sektora sztuk performatywnych w „starych” metropoliach europejskich i krajowych	W5	Wzrost konkurencji w sektorze sztuk performatywnych w przestrzeni krajowej i europejskiej	W5	Ekonomizacja sektora sztuk performatywnych w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	W5	Wysoki poziom technologicznego zaawansowania obiektów kultury w „starych” metropoliach europejskich i krajowych
		W6	Wzrost konkurencji na globalnym rynku produktów kulturalnych <i>on-line</i>	W6	Wzrost zapotrzebowania na nowe kompetencje technologiczne w kreowaniu i produkcji dzieł i wydarzeń kulturalnych	W6	Zachodzący w skali globalnej rozwój gospodarki kreatywnej opartej na sektorze nauki i kultury
		W7	Duży dystans technologiczny dzielący obiekty sektora sztuk performatywnych w GOM i standardy europejskie	W7	Rozwój nowych technologii poszerzających dostęp do dzieł, wydarzeń i produktów kultury	W7	Niski poziom skłonności krajowego sektora prywatnego do inwestowania w sektor kultury wysokiej
		W8	Proces szybkiego „starzenia się” materialnej i technologicznej infrastruktury sektora kultury	W8	Utrzymywanie się dominacji „starych” metropolii kulturalnych		

Scenariusz I	Scenariusz II		Scenariusz III	Scenariusz IV
	W9	Wysoka kapitałochłonność materialnej i technologicznej infrastruktury sektora kultury		
	W10	Zmiany technologiczne wymuszające wzrost kompetencji środowisk twórczych w zakresie wykorzystywania technologii w procesie kreacji, produkcji, promocji i dystrybucji produktów kulturalnych		
	W11	Nienadążanie regulacji prawnych dotyczących własności intelektualnej (<i>copyright</i>) za rozwojem technologii internetowych udostępniających dzieła, wydarzenia i produkty kulturalne		
	W12	Dominacja sektora publicznego w kulturze i nadmierny wpływ władz publicznych na realizację przedsięwzięć kulturalnych		
	W13	Zdominowanie wartości artystycznej dzieł i wydarzeń kulturalnych przez ich wartość komercyjną		

Tabela 43

Szanse stwarzane przez scenariusze zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
S1	Prokulturowe zmiany stylów życia w skali krajowej i europejskiej	S1	Wzrost zamożności i poziomu wykształcenia sprzyjający wzrostowi uczestnictwa w kulturze	S1	Digitalizacja produktów kultury zwiększająca poziom ich dostępności poza tradycyjnymi centrami kultury	S1	Wzrost poziomu różnicowania i dostępności oferty kulturalnej będący skutkiem procesu digitalizacji
S2	Wzrost zainteresowania międzynarodowych środowisk twórczych działalnością w sektorze sztuk performatywnych w GOM	S2	Upowszechnianie się stylów życia zorientowanych na rosnące uczestnictwo w kulturze	S2	Dostępność na warunkach beztaniemowych zdigitalizowanych produktów sektora kultury	S2	Pojawianie się nowych form promocji, dystrybucji i sprzedaży produktów kulturalnych rozwijanych z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych
S3	Wzrost środków europejskich kierowanych na rozwój sektora kultury	S3	Rosnące możliwości kojarzenia kreatywności artystycznej, technologicznej i biznesowej	S3	Rozwój form bezpośredniego uczestnictwa w kulturze	S3	Globalna ekspansywność międzynarodowego biznesu kulturalnego
S4	Wzrost zainteresowania biznesu inwestowaniem w produkty sektora sztuk performatywnych	S4	Teleinformatyczne możliwości współrealizacji wydarzeń kulturalnych z udziałem artystów z wielu krajów	S4	Nowe media jako źródło inspiracji dla twórczości artystycznej	S4	Rosnąca konkurencyjność przemysłów kreatywnych obniżająca koszty i zwiększająca poziom uczestnictwa w kulturze

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
S5	Wzrastająca skala odbiorców i rynku sektora kultury i przemysłów kreatywnych	S5	Rosnąca dostępność do technologii teleinformatycznych sprzyjająca udostępnianiu dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych w skali globalnej	S5	Pojawienie się nowych form międzynarodowej współpracy środowisk twórczych w realizacji projektów i wydarzeń kulturalnych		
		S6	Standaryzacja technologicznych sposobów dostępu on-line do kultury redukująca koszty tworzenia i komercjalizacji oferty produktów kulturalnych	S6	Rozwój instytucji i instrumentów finansowych wspierających tworzenie oraz produkcję wydarzeń i produktów kulturalnych		
		S7	Technologie umożliwiające interaktywny udział odbiorców w wydarzeniach kulturalnych (wywieranie przez uczestników wpływu na przebieg wydarzenia, kształt i formę dzieła)	S7	Wzrost możliwości realizacji projektów artystycznych ze środków sektora prywatnego		
		S8	Zwiększanie udziału różnych form partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu kultury	S8	Wzrost zainteresowania międzynarodowego kapitału inwestowaniem w infrastrukturę kultury		

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku drugiego

<p>Krok 2: Identyfikacja i ocena wyzwań i szans</p> <p>Metoda: Analiza strategiczna</p> <p>Uczestnicy: Uczestnicy Panelu Kultura</p> <p>Podstawa koncepcyjna: Scenariusze uwarunkowań zewnętrznych rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym</p> <p>Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie najważniejsze wyzwania, którym musi sprostać sektor sztuk performatywnych w GOM wynikają z tendencji zawartych w scenariuszu? 2. Jakie najważniejsze szanse, które może wykorzystać sektor sztuk performatywnych w GOM wynikają z tendencji zawartych w scenariuszu? <p>Rezultat finalny: Lista wyzwań i szans dla sektora sztuk performatywnych w GOM</p>

2.3. Analiza powiązań w układzie: atuty – wyzwania oraz szanse – deficyty

W kroku tym uczestnicy panelu wypełniali, uwzględniając kontekst każdego ze scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju:

- cztery zerowejedynkowe macierze identyfikujące istotne powiązania w układzie atuty – wyzwania, odpowiadając na pytanie: czy atut i ($i=1, 2, \dots, m$) pozwala na sprostanie wyzwaniu j ($j=1, 2, \dots, n$)?

Tabela 44

Struktura macierzy powiązań między atutami i wyzwaniami w scenariuszu X

Atuty sektora wspierające realizację wizji strategicznej	Wyzwania wynikające ze scenariusza X			
	W1	W2	...	Wn
A1				
A2				
...				
Am				

- cztery zerowejedynkowe macierze identyfikujące istotne powiązania w układzie szanse – deficyty odpowiadając na pytanie: czy szansa i ($i=1, 2, \dots, k$) pozwala na eliminację deficytu j ($j=1, 2, \dots, l$)?

Tabela 45

Struktura macierzy powiązań między szansami i deficytami w scenariuszu X

Szanse wynikające ze scenariusza X	Deficyty sektora blokujące realizację wizji strategicznej			
	D1	D2	...	DI
S1				
S2				
...				
Sk				

Poniżej, jako przykład, zaprezentowano dwie z ośmiu tych macierzy:

- macierz powiązań między atutami i wyzwaniem w scenariuszu I (tab. 46),
- macierz powiązań między szansami i deficytami w scenariuszu I (tab. 47).

Wypełnione macierze analizy strategicznej ADWS umożliwiają:

- wyodrębnienie atutów wyróżniających pozwalających na sprostanie największej liczbie wyzwań wynikających z poszczególnych scenariuszy; w macierzy z tab. 46, są nimi: A9 oraz A3, A7 i A8,
- wyodrębnienie wyzwań, którym najłatwiej sprostać ze względu na układ posiadanych atutów; w macierzy z tab. 46 są nimi: W12, W13 i W14.
- wyodrębnienie szans, których eksploatacja w najwyższym stopniu przyczynić się może do eliminacji deficytów; w tab. 47 jest nim zwłaszcza S1₁, a w dalszej kolejności: S1₃ i S1₅ oraz
- wyodrębnienie drastycznych deficytów najtrudniejszych do usunięcia w warunkach opisywanych przez poszczególne scenariusze; z tab. 47 wynika, że są nimi: D₂, D₁₅ oraz D₁, D₇ i D₁₆.

Silne kombinacje czynników, tj. powiązania między zidentyfikowanymi w ten sposób, najistotniejszymi atutami i wyzwaniem oraz szansami i deficytami, stały się podstawą, w kroku następnym, kreowania pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne.

Tabela 46

Macierz powiązań między atutami i wyzwaniami w scenariuszu I

		W11	W12	W13	W14	W15	
		Globalne mody zagrażające swoistości rodzimej kultury	Naciski władz publicznych i biznesu na środowiska kulturotwórcze GOM w zakresie kreowanych dzieł artystycznych	Ekonomizacja sektora sztuk performatywnych w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	Międzynarodowa mobilność środowisk kulturotwórczych	Wysoki standard infrastruktury materialnej i technologicznej sektora sztuk performatywnych w „starych” metropoliach europejskich i krajowych	
A1	Bogactwo kulturowe Aglomeracji i regionu wynikające z różnorodności doświadczeń historycznych	1	1	0	1	0	3
A2	Dziedzictwo postindustrialne jako inspiracja, kawa i spoiwo kreacji artystycznych oraz rosnący stopień wykorzystania obiektów i terenów postindustrialnych dla celów kulturalnych, w tym przez środowiska offowe, awangardowe, itp.	1	1	0	1	0	3
A3	Skala inwestowania w tworzenie nowych obiektów kulturalnych na obszarze GOM, zwłaszcza Katowic	0	1	1	1	1	4
A4	Wysoki poziom szkolnictwa artystycznego w GOM i wysoki potencjał twórczy jego absolwentów	1	1	0	1	0	3
A5	Duża różnorodność górnośląskich środowisk artystycznych i kulturalnych	1	1	0	1	0	3
A6	Międzynarodowe kontakty wybitnych twórców sektora sztuk performatywnych w GOM	1	1	0	1	0	3
A7	Wysoki poziom organizowanych w GOM muzycznych wydarzeń kulturalnych	0	1	1	1	1	4
A8	Rozpoznawalna w skali krajowej i międzynarodowej działalność instytucji kultury GOM. Śląska szkoła i marka bluesa i jazzu oraz wysoki poziom repertuarowy i artystyczny teatrów rozrywki w GOM	0	1	1	1	1	4

		W11	W12	W13	W14	W15	
		Globalne mody zagrażające swoistości rodzimej kultury	Naciski władz publicznych i biznesu na środowiska kulturotwórcze GOM w zakresie kreowanych dzieł artystycznych	Ekonomizacja sektora sztuk performatywnych w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	Międzynarodowa mobilność środowisk kulturotwórczych	Wysoki standard infrastruktury materialnej i technologicznej sektora sztuk performatywnych w „starych” metropoliach europejskich i krajowych	
A9	Oferta i realizacja różnorodnych wydarzeń kulturalnych wpisana na „ścieżkach dojścia” Katowic i Metropolii do ESK 2016	1	1	1	1	1	5
A10	Duża liczba potencjalnych odbiorców kultury, w tym uczącej się i studiującej młodzieży w aglomeracji i regionie	0	0	1	0	0	1
A11	Relatywnie wysoki poziom i różnorodny profil wykształcenia mieszkańców Aglomeracji i regionu, szczególnie w wieku 25-44 lat	0	0	1	0	0	1
A12	Bogate tradycje działalności w sferze animacji kultury związane z siecią domów i centrów kultury	1	0	1	0	0	2
A13	Duży potencjał technologiczny i innowacyjny śląskich instytucji naukowych i badawczych możliwy do wykorzystania w sektorze sztuk performatywnych w GOM	0	0	1	0	1	2
A14	Rosnący wpływ designu w kształtowaniu przestrzeni publicznych w miastach GOM	0	0	1	0	1	2
A15	Relatywnie dobra światłowodowa i komórkowa infrastruktura dostępu do Internetu na obszarze GOM	0	0	0	0	0	0
A16	Rozwijająca się infrastruktura transportu wewnątrzaglomeracyjnego	0	0	0	0	0	0
		7	9	9	9	6	

Tabela 47

Macierz powiązań między szansami i deficytami w scenariuszu I

		D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈
		Powolny proces kształtowania się tożsamości metropolitalnej i brak wspólnej wizji rozwoju Metropolii Górnośląskiej	Wykluczające się aspiracje i brak współdziałania władz i administracji samorządowej miast GZM w zakresie rozmieszczenia obiektów kultury wysokiej, organizacji wydarzeń kulturalnych i budowy silnego metropolitalnego ośrodka kultury	Ograniczone uprawnienia i możliwości GZM w kreowaniu metropolitalnych funkcji, produktów i usług publicznych	Niepostrzeżenie przez samorządy terytorialne działalności kulturalnej oraz edukacji artystycznej i kulturalnej priorytetu rozwoju miast	Słabe wsparcie finansowe przez samorządy modernizacji technologicznej istniejących obiektów kultury w GOM	Niedostatek w miastach GOM atrakcyjnie urządzonej przestrzeni publicznych służących uczestnictwu mieszkańców w kulturze	Niedorozwój w GOM przemysłów kreatywnych o randze międzynarodowej biorących swój początek w twórczości artystycznej i działalności kulturalnej	Niski stopień integracji środowisk kulturalnych, biznesowych i samorządowych
S ₁ ₁	Prokulturowe zmiany stylów życia w skali krajowej i europejskiej	1	0	0	1	1	1	1	1
S ₁ ₂	Wzrost zainteresowania międzynarodowych środowisk twórczych działalnością w sektorze TOMT w GOM	0	0	0	0	1	0	0	1
S ₁ ₃	Wzrost środków europejskich kierowanych na rozwój sektora kultury	1	0	1	1	1	1	0	0
S ₁ ₄	Wzrost zainteresowania biznesu inwestowaniem w produkty sektora TOMT	0	0	1	1	0	0	1	1
S ₁ ₅	Wzrastająca skala odbiorców i rynku sektora kultury i przemysłów kreatywnych	0	0	1	1	1	1	0	0
		2	0	3	4	4	3	2	3

D ₉	D ₁₀	D ₁₁	D ₁₂	D ₁₃	D ₁₄	D ₁₅	D ₁₆	D ₁₇	D ₁₈	D ₁₉	D ₂₀	D ₂₁	D ₂₂	
Niski poziom partnerstwa sektora publicznego i prywatnego w organizowaniu dużych wydarzeń kulturalnych na obszarze GOM	Niski stopień wykorzystania twórczości artystycznej w powiększaniu wartości produktów i budowaniu atrakcyjnego wizerunku firm w Aglomeracji i regionie	Niski potencjał instytucjonalny utrudniający organizowanie festiwali o randze międzynarodowej	Słabo wykształcone potrzeby i niskie kompetencje kulturowe mieszkańców aglomeracji i regionu	Niski udział sektora prywatnego i pozarządowego w finansowaniu działalności kulturalnej aglomeracji i regionu	Embrionalna faza rozwoju przemysłów kreatywnych, w tym przemysłów kultury w GOM	Słabo funkcjonujący transport publiczny w wymiarze aglomeracyjnym i regionalnym ograniczający dostępność do wydarzeń kulturalnych	Niska aktywność w dziedzinie edukacji artystycznej i kulturalnej w wychowaniu dzieci i młodzieży w GOM	Słabość technicznego zaplecza instytucji kultury w GOM ograniczająca możliwości repertuarowe i inscenizacyjne	Mała liczba wydarzeń kulturalnych sektora TOMT w GOM rozpoznawalnych w skali krajowej i międzynarodowej	Słabe wykorzystanie potencjału muzycznego w uplasowaniu się Katowic w sieci miast kreatywnych związanych z muzyką	Brak wizytówkowych miejsc i obiektów kultury w przestrzeniach miast rdzeniowych GOM rozpoznawalnych w skali kraju i Europy	Niedorozwój usług towarzyszących wydarzeniom kulturalnym sektora TOMT w GOM	Monopolizacja finansowania działalności kulturalnej przez sektor samorządowy w miastach GOM	17
1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	12
0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	13
0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	14
3	4	4	3	4	5	1	2	3	5	5	4	4	3	

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku trzeciego

<p style="text-align: center;">Krok 3:</p> <p style="text-align: center;">Analiza powiązań w układzie:</p> <ul style="list-style-type: none">● deficyty – szanse● atuty – wyzwania <p>Metoda: Analiza ADWS</p> <p>Uczestnicy: Uczestnicy Panelu „Kultura”</p> <p>Podstawa koncepcyjna: Listy atutów, deficytów, wyzwań i szans</p> <p>Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Czy dany atut pozwala na sprostanie danemu wyzwaniu?2. Czy dana szansa pozwala na eliminację danego deficytu? <p>Rezultat finalny:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Struktura powiązań między atutami i wyzwaniami oraz szansami i deficytami2. Ostateczna lista: atutów, deficytów, wyzwań i szans
--

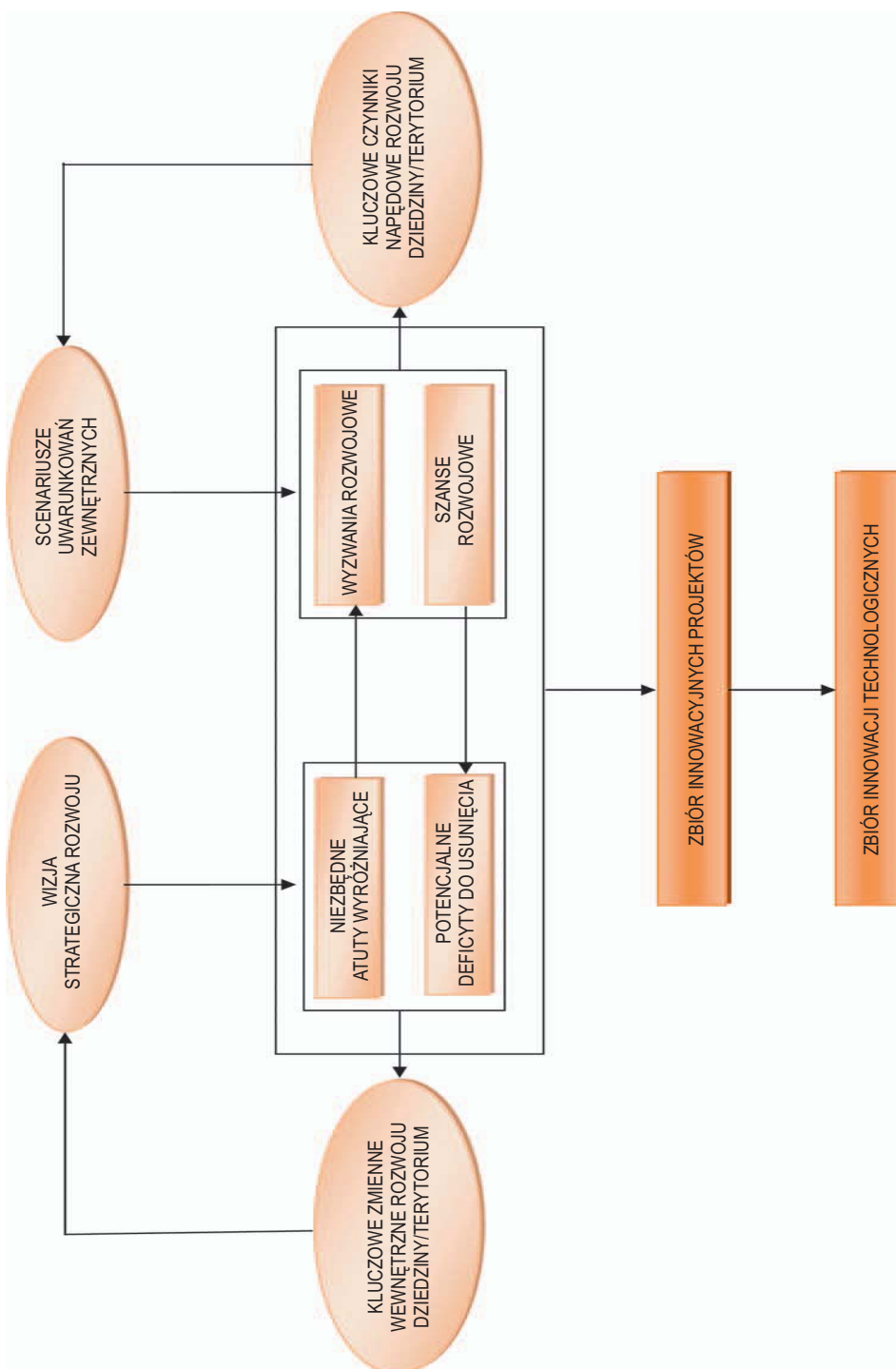
2.4. Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne

Charakter podejścia zastosowanego w procesie kreowania pomysłów przedstawia ryc. 37. Ukazuje on:

po pierwsze, w jaki sposób wizja strategiczna i scenariusze uwarunkowań pozwalają na przejście do fazy identyfikacji wewnętrznych (atuty/deficyty) i zewnętrznych (wyzwania/szanse) czynników strategicznych,

po drugie, w jaki sposób wizja strategiczna i scenariusze uwarunkowań pozwalają na operacyjne wykorzystanie kluczowych zmiennych i czynników napędowych.

Połączenie ze sobą podejścia przez czynniki strategiczne i podejścia przez kluczowe zmienne i czynniki napędowe pozwala na kreowanie i rozwijanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne przyczyniające się wspólnie do rozwoju dziedziny/terytorium.



Ryc. 37. Logika procesu kreowania pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne w rozwoju dziedziny/terytorium

Od strony proceduralnej ten etap badania foresightowego realizowany był w formie grupowej refleksji przebiegającej dwutorowo w zależności od typu przyjmowanej postawy. W postawie typu *push* (agresywnego zaangażowania) pomysły na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne kreowane były dzięki rozważeniu kombinacji atutów i wyzwań, natomiast źródłem tych pomysłów w postawie typu *pull* (defensywnego zaangażowania) były zidentyfikowane wcześniej powiązania między szansami i deficytami.

Od strony formalnej proces kreowania pomysłów był stymulowany i porządkowany przez 21 kwestionariuszy dla układu atuty – wyzwania oraz 27 kwestionariuszy dla układu: szanse – deficyty. Ogólna struktura tego dwójakiego rodzaju kwestionariuszy została określona w tab. 44–45.

Otrzymane w tym etapie rezultaty ilustrują zestawienia podsumowujące treść dwóch spośród tych 48 kwestionariuszy (tab. 46–47).

Tabela 48

Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne w podejściu *push*

PYTANIE KLUCZOWE: Jakimi innowacyjnymi projektami/innowacjami technologicznymi wykorzystać atuty dla sprostania wyzwaniu „i” w scenariuszu „j”			
ATUTY	WYZWANIE		
	Innowacyjne projekty (innowacje technologiczne)	Priorytet	Horyzont
A ₁			
A ₂			
.			
.			
.			
A _m			

PRIORYTETOWOŚĆ	HORYZONT REALIZACJI:
PRIORYTET STRATEGICZNY	<ul style="list-style-type: none"> • A: 2011–2015 • B: 2016–2020 • C: 2021–2025 • D: 2026–2030

Tabela 49

Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne
w podejściu *pull*

PYTANIE KLUCZOWE: Jakimi innowacyjnymi projektami/innowacjami technologicznymi wykorzystać szanse w scenariuszu „I” dla eliminacji lub ograniczenia deficytu „J”?			
SZANSE	DEFICYT		
	Innowacyjne projekty (innowacje technologiczne)	Priorytet	Horyzont
S ₁			
S ₂			
·			
·			
·			
S _m			

PRIORYTETOWOŚĆ	HORYZONT REALIZACJI:
PRIORYTET STRATEGICZNY	<ul style="list-style-type: none"> • A: 2011–2015 • B: 2016–2020 • C: 2021–2025 • D: 2026–2030

Tabela 50

Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne.
Scenariusz I: atuty x wyzwania

INNOWACYJNE PROJEKTY I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE	HORYZONT CZASU
Cykliczny festiwal młodych talentów środowisk artystycznych, w tym studentów i uczniów szkół średnich.	A/B/C/D
Udostępnienie przestrzeni miejskich (budynków miejskich, sal, placów) młodym twórcom ze stałą transmisją ich aktywności i kreowanych przez nich wydarzeń na miejskich telebimach i w Internecie.	A/B/C/D
Cykliczne wydarzenia typu: „Tydzień kultury” dedykowane śląskim twórcom i ich promocja za pomocą operatorów telefonii komórkowej (sms) oraz mailingu portali internetowych.	A/B/C/D
„Kultura na twoim podwórku” – stały teatr uliczny i sztuka uliczna z interaktywnym udziałem mieszkańców w dzielnicach miast Metropolii.	A/B/C/D

INNOWACYJNE PROJEKTY I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE	HORYZONT CZASU
Wydarzenia biznesowe połączone z ofertą kulturalną realizowane w obiektach sektora sztuk performatywnych wraz z obsługą medialną (telewizja, radio, Internet).	A/B
Międzynarodowe wielotematyczne wydarzenia kulturalne tworzone w partnerstwie instytucji edukacyjnych, kulturalnych i mediów.	A/B/C/D
„Wirtualne Metropolia Kultury” jako stała oferta uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych w cyberprzestrzeni metropolitalnej (w formie zbliżonej do <i>Second Life</i>).	C/D
Międzynarodowe projekty artystyczne realizowane przez śląskie środowiska twórcze w sieci miast kreatywnych wykorzystujące infrastrukturę ICT oraz telewizję 4D.	D
Śląskie markowe wydarzenia kulturalne udostępniane przez technologie holograficzne realizowane symultanicznie w metropoliach europejskich.	C
Śląskie <i>tournee</i> młodych europejskich twórców połączone z realizacją nowych, oryginalnych projektów artystycznych inspirowanych regionalnym dziedzictwem kulturowym.	A/B/C/D

Tabela 51

Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne.
Scenariusz I: szanse x deficyty

INNOWACYJNE PROJEKTY I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE	HORYZONT CZASU
Fundusz powierniczy wspierania rozwoju działalności sektora sztuk performatywnych.	A
Inkubatory kultury inspirowane i zakładane przez środowiska biznesowe.	A
Metropolitalne klastry kultury w sektorze sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Projekt edukacyjny „Partnerstwo publiczno-privatne w sektorze kultury” Projekt edukacyjny „Inżynieria finansowa w sektorze kultury (<i>project finance</i>)”.	A
Projekt sieci wielofunkcyjnych i różnorodnych obiektów dla wydarzeń przekraczających granice administracyjne jednego miasta (pojemność widowni rzędu 5 tys. uczestników).	A/B
Organizacja spektakularnych wydarzeń kulturalnych jako impuls modernizacyjny i usuwania luki infrastrukturalnej w zakresie obiektów kultury w GOM.	A/B/C/D
Kreowanie metropolitalnych grantów zamawianych przez instytucje kultury i władze publiczne (w tym, Urząd Marszałkowski i Ministerstwo Kultury). Kreowanie metropolitalnych projektów inwestycyjnych przez instytucje kultury i władze publiczne (w tym Urząd Marszałkowski i Ministerstwo Kultury).	A/B/C/D
Stworzenie wielodziedzinowych centrów kultury i przemysłów kreatywnych z wykorzystaniem specyficznej (postindustrialnej) architektury w GOM i regionie.	B
Sieć ambasadorów kultury miast GOM na rzecz promowania instytucji i wydarzeń kulturalnych.	A/B/C/D

INNOWACYJNE PROJEKTY I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE	HORYZONT CZASU
„600 łokci sztuki” – wykorzystanie surowców i produktów tradycyjnych przemysłów w GOM jako inspiracji i tworzywa kreowania nowych dzieł i wydarzeń.	A/B/C/D
Nowe projekty artystyczne o randze europejskiej inspirowane przestrzeniami postindustrialnymi.	A/B/C/D
Wielkie festiwale muzyczne poświęcone twórczości śląskich kompozytorów.	A/B/C/D
Upowszechnienie dzieł i wydarzeń śląskiej szkoły muzyki organowej.	A
Projekty zastosowania technologii holograficznej w nowatorskich inscenizacjach dzieł artystycznych pozwalające na rewaloryzację dorobku artystycznego i markowych produktów sektora sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Kreowanie kierunków kształcenia w nowych zawodach na rzecz wzmocnienia przemysłów kreatywnych.	B
Projekty wykorzystania systemów teleinformatycznych i specjalistycznego oprogramowania do promocji, udostępniania i wzmocnienia doznań artystycznych.	A
Kampania promocyjna wizytówkowych osób, instytucji i wydarzeń kultury GOM w skali Europy.	A
Doroczny metropolitalny festiwal i targi sztuk performatywnych.	A
„Ulice, place, kwartały sztuk performatywnych”.	A
Śląski „PEGAZ” – magazyn kulturalny w krajowych i międzynarodowych mediach.	A
Kampanie produktów bazujących na dziełach artystycznych sektora sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Projekty „opakowywania” produktów i firm kulturą śląską.	A
Projekt aktywności śląskich twórców jako ambasadorów współkreujących markę produktów i firm regionu.	A
Technologie ICT jako media promocji „Silesian Culture” w europejskich obiektach hotelowych i gastronomicznych.	A/B/C/D
Inkubatory kultury jako lokalne środowiska kreatywne.	A
Inkubatory przemysłów kreatywnych (biznesów kultury).	A
Projekty wykorzystania przestrzeni sakralnych dla działalności sektora sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Projekty sieciowania biznesu z wykorzystaniem śląskiej kultury i przestrzeni wizytówkowych.	A/B/C/D
Projekty promujące zakładanie i rozwój firm <i>event management</i> .	A/B/C/D
Promowanie prokulturalnego stylu życia z wykorzystaniem firm <i>event management</i> .	A/B/C/D
Projekty międzynarodowej promocji śląskiego biznesu przez firmy <i>event management</i> .	A/B/C/D
Wizytówkowe firmy <i>event management</i> i firmy producenckie zdolne do obsługi międzynarodowych wydarzeń kulturalnych w GOM.	A/B
Projekt wspierania organizacji pozarządowych animujących wydarzenia kulturalne.	A
Organizowanie przez agencje menedżersko-impresaryjne <i>tournee</i> śląskich artystów na świecie oraz <i>tournee</i> międzynarodowych artystów po regionie.	A

INNOWACYJNE PROJEKTY I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE	HORYZONT CZASU
Nowoczesne narzędzia sprzedaży produktów kultury sektora sztuk performatywnych wykorzystując formułę zbiorowych zakupów typu <i>groupon</i> lub zakupów aukcyjnych typu <i>allegro</i> .	A/B
Śląska karta metropolitalna usług kulturalnych.	A/B/C/D
Tworzenie sieci doradców biznesu kreatywnego transferujących międzynarodowe doświadczenia na obszar GOM.	A/B/C/D
Rozwój instytucji otoczenia kultury sprzyjających aktywności środowisk twórczych i instytucji kulturalnych.	A/B/C/D
Budowanie systemów wsparcia dla mikro- i małych firm prowadzących działalność gospodarczą w sektorze kultury.	A/B/C/D
Promowanie i tworzenie dzielnic przemysłów kreatywnych w miastach GOM.	A/B/C/D
Inkubatory biznesów kultury.	A/B/C/D
Kreowanie funduszy redukujących skalę ryzyka mikro- i małych firm z dziedziny przemysłów biznesu kulturalnego (<i>venture capital</i>).	A/B/C/D
Projekt „Duży biznes śląski aniołem biznesu kulturalnego”.	A/B/C/D
Regionalny fundusz rozwoju biznesu w rozwoju sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Projekty międzynarodowych konkursów na modernizację urbanistyczną i architektoniczną istniejących obiektów instytucji kultury.	A/B
Adaptacja istniejących obiektów kultury umożliwiająca stosowanie nowych technologii inscenizacyjnych.	A/B/C/D
Aranżowanie wydarzeń kulturalnych sektora sztuk performatywnych w plenerowych przestrzeniach miejskich.	A/B/C/D
Przemysł gadżetów kulturalnych (personalne, imprezowe i instytucjonalne wizytówki kultury śląskiej).	A
Promocja wydarzeń o randze krajowej i międzynarodowej z wykorzystaniem osobistości o światowej renomie i obiecujących śląskich artystów.	A/B/C/D
Międzynarodowe warsztaty dla dzieci i młodzieży w zakresie sztuk performatywnych.	A/B/C/D
Metropolitalna karta kultury zwiększająca zasięg oddziaływania i skalę uczestnictwa w kulturze (karta śląsko-małopolska, karta śląsko-ostrowska).	A/B/C/D
Metropolitalna platforma współpracy na rzecz przyspieszenia tworzenia nowych wydarzeń kulturalnych.	A
Projekt śląskiej szkoły organowej podtrzymującej tradycje muzyczne oraz sztuki wytwarzania i renowacji organów.	A/B/C/D
Zainicjowanie przez Katowice sieci miast kompozytorów muzyki współczesnej.	A
Projekt „Śląskie muzeum muzyczne” (Śląskie Centrum Sztuki Muzycznej).	A/B/C/D
Klaster śląskiego rzemiosła artystycznego w muzyce.	A/B/C/D
Projekt festiwalu śląskiego dziedzictwa muzycznego, w tym chórów i orkiestr.	A/B/C/D

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku czwartego

Krok 4:

Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne

Metoda:

Brainstorming

Uczestnicy:

Uczestnicy Panelu Kultura oraz zaproszeni eksperci

Podstawa koncepcyjna:

Macierze ADWS

Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych:

1. Jakimi innowacyjnymi projektami/innowacjami technologicznymi wykorzystać atuty dla sprostania wyzwaniom?
2. Jakimi innowacyjnymi projektami/innowacjami technologicznymi wyeliminować deficyt wykorzystując pojawiające się szanse?
3. Jaki powinien być przedział czasowy realizacji innowacyjnych projektów/innowacji technologicznych?
 - A. 2011–2015
 - B. 2016–2020
 - C. 2021–2025
 - D. 2026–2030
4. Na jakich innowacyjnych projektach/innowacjach technologicznych należy się skoncentrować?

Rezultat finalny:

Skonkretyzowana i uporządkowana w układzie rzeczowym i czasowym lista pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne

3. Formułowanie strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM

1.1. Ocena, selekcja i grupowanie innowacyjnych projektów i innowacji technologicznych

Proces formułowania strategii rozwoju i strategii technologicznej miał charakter trójstadialny. Treścią stadium pierwszego było generowanie pomysłów na projekty innowacyjne i innowacje technologiczne z zastosowaniem analizy ADWS (zob. 2.4).

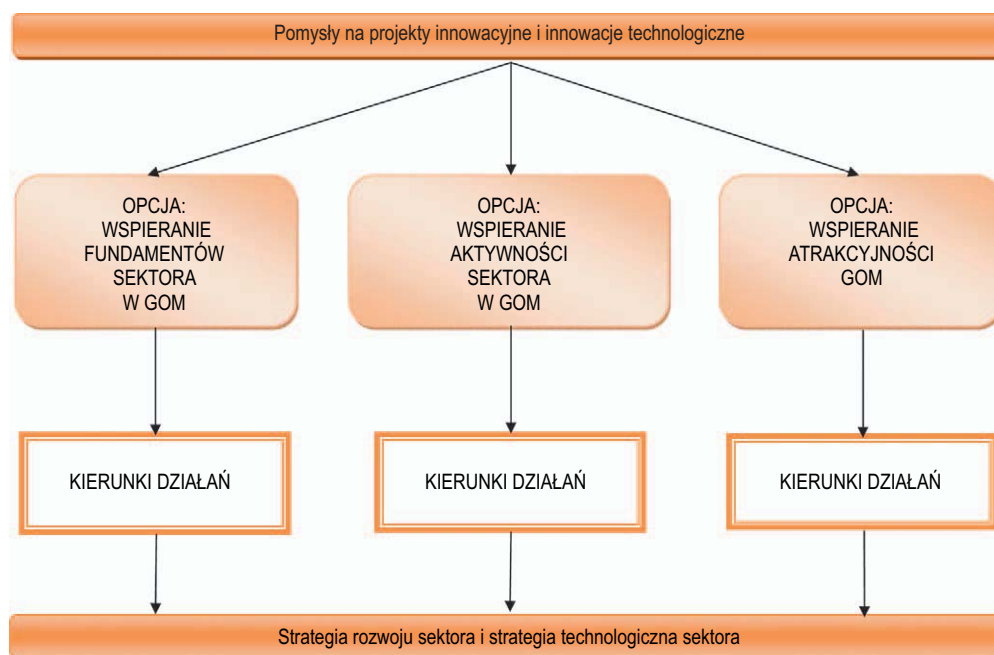
W stadium drugim pomysły te poddano ewaluacji wyłaniając priorytetowe projekty i technologie krytyczne. W identyfikacji technologii krytycznych posłużono się:

- kryterium wpływu technologii na podniesienie poziomu dotychczas świadczonych usług publicznych;
- kryterium wpływu technologii na kreowanie nowych usług publicznych;
- kryterium wpływu technologii na wzrost metropolitalnej rangi obszaru.

W stadium trzecim wyselekcjonowane projekty i technologie podlegały grupowaniu z uwzględnieniem przyjętej konwencji co do sposobu ujmowania struktury wizji strategicznej (fundamenty – aktywności – atrakcyjność). Segmenty te zdefiniowały trzy podstawowe opcje strategiczne i w konsekwencji – trzy podstawowe kryteria grupowania pomysłów.

Zgodnie z kryterium pierwszym (wpływ na kształtowanie fundamentów rozwoju sektora) wyodrębniono grupę pomysłów (projektów i technologii) wzmacniających wewnętrzne potencjały rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym, tj.:

- potencjał intelektualny (w tym potencjał twórczy i potencjał uczestnictwa);
- potencjał techniczny (w tym potencjał infrastrukturalny i potencjał przestrzeni publicznych);
- potencjał organizacyjny (w tym potencjał menedżerski/zarządczy i potencjał politycznego wsparcia).



Ryc. 38. Struktura strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM

Do grupy drugiej zaliczono pomysły (projekty i technologie), których realizacja może potencjalnie wpływać na wzrost aktywności sektora. W grupie tej znalazły się pomysły związane z:

- dywersyfikacją oferty kulturalnej i/lub
- wzrostem dostępności do tej oferty.

W grupie trzeciej znalazły się pomysły (projekty i technologie), których wspólnym mianownikiem jest przyczynianie się do powiększania kulturalnej, biznesowej i przestrzennej atrakcyjności Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego. W ramach wyodrębnionych w ten sposób grup dokonano dalszego porządkowania wiążąc pomysły logicznie „spokrewnione” w strategiczne kierunki działania (zob. ryc. 42 i tab. 48).

Tabela 52

Kryteria porządkowania projektów innowacyjnych i innowacji technologicznych

FUNDAMENTY = PROJEKTY INNOWACYJNE I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE WZMACNIAJĄCE WEWNĘTRZNE POTENCJAŁY ROZWOJU SEKTORA	POTENCJAŁ INTELEKTUALNY		STRATEGIA ROZWOJU SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GOM	STRATEGIA TECHNOLOGICZNA SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GOM
	POTENCJAŁ TWÓRCZY	POTENCJAŁ UCZESTNICTWA		
	POTENCJAŁ TECHNICZNY			
	POTENCJAŁ INFRASTRUKTURALNY	POTENCJAŁ PRZESTRZENI PUBLICZNYCH		
	POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY			
	POTENCJAŁ ZARZĄDCZY	POTENCJAŁ POLITYCZNEGO WSPARCIA		
AKTYWNOŚCI = PROJEKTY INNOWACYJNE I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE WZMACNIAJĄCE AKTYWNOŚCI SEKTORA	KSZTAŁTOWANIE OFERTY KULTURALNEJ			
	KSZTAŁTOWANIE DOSTĘPNOŚCI DO OFERTY KULTURALNEJ			
ATRAKCYJNOŚĆ = PROJEKTY INNOWACYJNE I INNOWACJE TECHNOLOGICZNE WZMACNIAJĄCE ATRAKCYJNOŚĆ GOM	KULTURA			
	GOSPODARKA			
	PRZESTRZEŃ			

3.2. Formułowanie strategii rozwoju

Strategia rozwoju sektora sztuk performatywnych formułowana na poziomie opcjonalnym nakierowana jest na realizację jego strategicznej wizji. Opcja pierwsza ogarnia swym zakresem dwa podstawowe potencjały rozwojowe sektora:

- potencjał intelektualny,
- potencjał techniczny (infrastrukturalny).

Wzmacnianie potencjału intelektualnego sektora mają zapewnić „miękkie” kierunki działań odnoszące się do:

- mieszkańców GOM jako odbiorców i publiczności,
- utalentowanych artystycznie dzieci, młodzieży i studentów,
- artystów i karier zawodowych.

Wzmacnianie potencjału technicznego sektora przez uruchomienie kierunków „twardych”, realizowanych w partnerstwie samorządów i biznesu, powinno zostać skupione na:

- modernizacji i rozbudowie infrastruktury materialnej i technologicznej,
- rozwoju sieci małoskalowych obiektów kultury.

Opcja druga wyraża nastawienie administracji publicznej i biznesu na rozwój sztuk performatywnych jako integralnej części sektora kultury i sektora kreatywnego, przez:

- kreowanie, rozwijanie i internacjonalizację śląskiej oferty kulturalnej, ze szczególnym uwzględnieniem sztuk performatywnych;
- prokulturalną rewitalizację postindustrialu i rozwijanie usług instytucji otoczenia biznesu kulturalnego;
- promowanie i upowszechnianie kultury, w tym wydarzeń z dziedziny sztuk performatywnych, w integracji ze sztukami audiowizualnymi za pośrednictwem nowych mediów;
- kreowanie kulturalnej marki metropolii górnośląskiej, w szczególności jako europejskiego bieguna muzyki i przemysłu muzycznego.

Opcja trzecia, skupiona na atrakcyjności społeczno–kulturowej wiąże ze sobą złożone i bogate tematycznie kierunki działań. Z jednej strony jest to uplasowanie sektora sztuk performatywnych GOM w europejskiej przestrzeni kulturalnej, a z drugiej kultywacja samej przestrzeni GOM. W ramach tej opcji rekomendowane jest także uruchomienie szerokiego nurtu kultywacji gospodarki śląskiej i jednocześnie – włączenie śląskiego biznesu jako dawcy kapitału w promocję międzynarodowych wydarzeń kulturalnych (tab. 53).

Swego rodzaju przygotowaniem do operacjonalizacji i wdrażania strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych jest mapa drogowa innowacyjnych projektów. Dwa wymiary tej mapy tworzą (zob. tab. 54):

- wymiar rzeczowy, na który składają się projekty grupowane według wielopoziomowej reguły przyporządkowującej je segmentom wizji strategicznej i związanym z tymi segmentami kierunkom działań,

Tabela 53

Strategia rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM

OPCJE STRATEGICZNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ
WZMACNIANIE INTELKTUALNEGO I TECHNICZNEGO POTENCJAŁU ROZWOJU SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM	Wspieranie edukacji kulturalnej mieszkańców w przekroju różnych grup wiekowych
	Promowanie uczestnictwa w metropolitalnym rynku kultury
	Odkrywanie i rozwijanie śląskich talentów artystycznych
	Wspieranie karier i środowisk artystycznych
	Kształcenie łączące sztuki performatywne, technologię i biznes
	Modernizacja i rozbudowa infrastruktury sektora sztuk performatywnych, w tym z zaangażowaniem kapitałowym sektora prywatnego
	Rozwój sieci małoskalowych obiektów kultury
	Rozwój kompetencji samorządów i biznesu w zakresie inżynierii finansowej w sektorze kultury
KREOWANIE ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI KULTURALNYCH I WSPIERANIE ROZWOJU PRZEMYSŁÓW KULTURY W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM	Rozwijanie oferty kulturalnej
	Prokulturalna waloryzacja dziedzictwa przemysłowego
	Rozwijanie usług na rzecz przemysłów kultury
	Artystyczna profesjonalizacja promocji wydarzeń kulturalnych
	Tworzenie kulturalnej marki metropolii
	Wzmacnianie marki Metropolii Silesia jako Europejskiego bieguna muzyki i przemysłu muzycznego
	Zwiększanie technologicznej dostępności metropolitalnej oferty kulturalnej
	Upowszechnianie kultury za pośrednictwem nowych mediów
	Upowszechnienie nowoczesnych narzędzi sprzedaży produktów sektora sztuk performatywnych
	Promocja i umiędzynarodowienie śląskiej oferty kulturalnej
KULTURYZACJA I EUROPEIZACJA GÓRNOŚLĄSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO	Europeizacja sektora sztuk performatywnych GOM
	Kulturyzacja przestrzeni GOM
	Kulturyzacja gospodarki śląskiej

- wymiar czasu, w którym innowacyjne projekty uporządkowano przez wskazanie momentu uruchomienia i czasu realizacji (2011–2015, 2016–2020, 2021–2025, 2026 – 2030).

Analiza czasowego rozkładu procesów wdrażania innowacyjnych projektów pozwala na wyróżnienie trzech grup kierunków działań. Grupę pierwszą tworzą kierunki, które można określić jako „startowe”, co oznacza rekomendowanie ich natychmiastowego wdrożenia i szybkiej (zamykającej się w okresie 2011–2015) realizacji. Do kierunków tych zaliczają się:

- wspieranie edukacji kulturalnej mieszkańców w przekroju różnych grup wiekowych,
- promowanie uczestnictwa w metropolitalnym rynku kultury,
- rozwój sieci małoskalowych obiektów kultury,
- rozwijanie oferty kulturalnej,
- upowszechnienie nowoczesnych narzędzi sprzedaży produktów sektora sztuk performatywnych,
- rozwój kompetencji samorządów i biznesu w zakresie inżynierii finansowej w sektorze kultury,
- kultywacja gospodarki śląskiej.

Kierunki te zorientowane są głównie na wzrost uczestnictwa w kulturze, techniczny i produktowy rozwój sektora, nabywanie nowych kompetencji marketingowych i finansowych oraz współpracę biznesu z kulturą.

W skład grupy drugiej wchodzi kierunki działań, trwale obecne w całej perspektywie czasu:

- odkrywanie i rozwijanie śląskich talentów artystycznych,
- prokulturalna waloryzacja dziedzictwa przemysłowego,
- rozwijanie usług na rzecz przemysłów kultury,
- europeizacja sektora sztuk performatywnych GOM
- promocja i umiędzynarodowienie śląskiej oferty kulturalnej.

Są to kierunki związane głównie z zasilaniem sektora sztuk performatywnych nowymi osobowościami artystycznymi i ideami inspirowanymi tradycjami rodzimej działalności kulturalnej oraz z dążeniem do wzrostu międzynarodowej rangi śląskiego sektora sztuk performatywnych w sposób trwały wpisującego się w europejską przestrzeń kulturalną.

Do grupy trzeciej zaliczyć można liczne kierunki działań o silnie zróżnicowanym rozkładzie czasowym procesu uruchamiania i realizacji:

- wspieranie karier i środowisk artystycznych,
- kształcenie łączące sztuki performatywne, technologię i biznes,
- artystyczna profesjonalizacja promocji wydarzeń kulturalnych,
- upowszechnianie kultury za pośrednictwem nowych mediów,
- zwiększanie technologicznej dostępności metropolitalnej oferty kulturalnej,
- modernizacja i rozbudowa infrastruktury sektora sztuk performatywnych w GOM, w tym z zaangażowaniem kapitałowym sektora prywatnego,

- kultyryzacja przestrzeni GOM,
- tworzenie kulturalnej marki metropolii,
- wzmacnianie marki Metropolii Silesia jako europejskiego bieguna muzyki i przemysłu muzycznego.

W grupie tej pewne kierunki powinny być wdrażane równolegle, a inne w następstwie czasowym uwzględniającym występujące między kierunkami zależności przyczynowo–skutkowe.

Tabela 54

Mapa drogowa projektów innowacyjnych sektora sztuk performatywnych w GOM

SEGMENT FUNDAMENTÓW: WZMACNIANIE INTELKTUALNEGO I TECHNICZNEGO POTENCJAŁU ROZWOJU SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM					
WSPIERANIE EDUKACJI KULTURALNEJ MIESZKAŃCÓW W PRZEKROJU RÓŻNYCH GRUP WIEKOWYCH					
	2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
1. Projekty edukacyjne w społecznościach lokalnych upowszechniające pamięć historyczną o sztuce na Śląsku		● →			
2. „Spotkania z kulturą”: organizowanie cyklicznych spotkań ludzi młodych ze środowiskami twórczymi		● →			
3. Edukacyjne projekty kierowane do dzieci i młodzieży kształtujące ich uczestnictwo w kulturze		● →			
4. Organizacja międzyszkolnych konkursów wiedzy o teatrze, operze, muzyce i tańcu		● →			
5. Projekty edukacji kulturalnej realizowane w reprezentacyjnych obiektach kultury w GOM.		● →			
6. Partnerskie projekty edukacyjne instytucji szkolnictwa artystycznego, środowisk artystycznych i kulturalnych oraz mediów podnoszące kulturalne kompetencje mieszkańców miast GOM.		● →			
	2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania					

PROMOWANIE UCZESTNICTWA W METROPOLITALNYM RYNKU KULTURY				
1. Kursy, warsztaty, seminaria i transfer dobrych praktyk służące edukacji samorządów w zakresie znaczenia kultury dla rozwoju lokalnego, wykorzystywania kultury do kształtowania jakości życia w ośrodkach metropolitalnych oraz realizacji inwestycji infrastrukturalnych w kulturze.	●————→			
2. Projekty promujące uczestnictwo firm i menedżerów w wydarzeniach kulturalnych.	●————→			
3. Promocja indywidualnego, wspólnotowego i publicznego kolekcjonerstwa produktów sektora sztuk performatywnych.	●————→			
4. Projekty społeczne o charakterze kulturalnym adresowane do grup o niskim poziomie uczestnictwa w kulturze.	●————→			
5. Projekty medialne i edukacyjne kształtujące metropolitalną świadomość i prokulturalny styl życia mieszkańców.	●————→			
6. Medialne projekty kreujące modę na uczestnictwo w kulturze GOM i wzbudzające świadomość wartości udziału w kulturze.	●————→			
7. Projekt „Nowe media kulturalne” – medialna promocja uczestnictwa w kulturze.	●————→			
8. Projekty edukacyjne instytucji kulturalnych i oświatowych formujące odbiorców kultury.	●————→			
ODKRYWANIE I ROZWIJANIE ŚLĄSKICH TALENTÓW ARTYSTYCZNYCH				
1. Przedmioty artystyczne w programach szkolnictwa powszechnego.	●————→			
2. Nowe szkoły publiczne i niepubliczne średniego i wyższego szkolnictwa artystycznego.	●————→			
3. Międzynarodowe warsztaty muzyczne dla dzieci i młodzieży.	●————→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ●————→ okres wdrożenia i wykorzystania				

4. Fundusz wspierania śląskich talentów i przyciągania młodych twórców.	●	→			
WSPIERANIE KARIER I ŚRODOWISK ARTYSTYCZNYCH					
1. System metropolitalnych grantów skierowanych do środowisk artystycznych.	●	→			
2. Projekty stypendialne wspierające młodych twórców.	●	→			
3. Śląskie <i>tournee</i> młodych europejskich twórców połączone z realizacją nowych, oryginalnych projektów artystycznych inspirowanych regionalnym dziedzictwem kulturowym.	●	→			
4. Cykliczny festiwal talentów artystycznych – „Young Silesians”.	●	→			
5. Projekty staży, wizyt, wystaw itp. organizowanych we współpracy światowych i lokalnych środowisk twórczych.	●	→			
6. Projekty wsparcia startu zawodowego absolwentów uczelni artystycznych GOM.	●	→			
7. Projekty sieciowania środowisk artystycznych i technologicznych wykorzystujących efekt synergii komplementarnych kompetencji w tworzeniu oferty kulturalnej GOM.	●	→			
8. Projekty publicznego i prywatnego wspierania niezależnych twórców, zespołów i grup artystycznych.	●	→			
KSZTAŁCENIE ŁĄCZĄCE SZTUKI PERFORMATYWNE, TECHNOLOGIĘ I BIZNES					
1. Nowe kierunki kształcenia w zawodach przemysłów kultury.		●	→		
2. Nowe kierunki i programy kształcenia w uczelniach wyższych w zakresie nowoczesnych technologii wykorzystywanych w działalności twórczej i realizacji wydarzeń kulturalnych (dźwięk, oświetlenie, projektowanie architektoniczne obiektów kultury itp.).	●	→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania					

3. Metropolitalny Międzyuczelniany Wydział Technologii ICT zorientowany na sektor kultury.	→				
4. Międzyuczelniany kierunek: Informatyka w Sztuce i Designie.	→				
5. Tworzenie kadr impresaryjno-menedżerskich sektora sztuk performatywnych w GOM.	→				
6. Projekty edukacyjne podwyższające kompetencje w zakresie „event management”.	→				
MODERNIZACJA I ROZBUDOWA INFRASTRUKTURY SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH, W TYM Z ZAANGAŻOWANIEM KAPITAŁOWYM SEKTORA PRYWATNEGO					
1. Projekty partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie inwestycji infrastrukturalnych w kulturze w miastach GOM uzupełniające sieć obiektów kultury w Metropolii.		→			
2. Projekty prywatyzacyjne obiektów kultury.	→				
3. Projekty inwestycyjne uczelni artystycznych i instytucji kulturalnych realizowane w partnerstwie publicznym i publiczno-prywatnym.	→				
4. Górnśląskie Centrum Sztuki na terenach po byłej kopalni Katowice.	→				
5. Wielofunkcyjne i wielkoskalowe obiekty kultury Metropolii Silesia realizowane w partnerstwie publicznym.	→				
6. Nowe wizytówkowe obiekty kulturalne w GOM o zaawansowanym technologicznym wyposażeniu.	→				
7. Międzynarodowe konkursy służące modernizacji urbanistyczno-architektonicznej istniejących obiektów kultury.	→				
8. Doposażenie miejskich centrów kultury dla profesjonalizacji sposobów upowszechniania dzieł artystów amatorskich i offowych.	→				
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania					

9. Adaptacja istniejących obiektów kultury umożliwiająca stosowanie nowych technologii inscenizacyjnych.	●————→			
10. Projekty wykorzystania przestrzeni sakralnych dla działalności sektora sztuk performatywnych.	●————→			
11. Wielodziałowe centra kultury i przemysłów kreatywnych z wykorzystaniem postindustrialnej architektury w GOM i regionie.		●————→		
ROZWÓJ SIECI MAŁOSKALOWYCH OBIEKTÓW KULTURY				
1. Projekty wykorzystywania obiektów przemysłowych na cele kulturalne, w szczególności przez wyposażenie w infrastrukturę techniczną umożliwiającą realizację funkcji kulturalnych.	●————→			
2. Projekty tworzenia z udziałem inwestorów prywatnych nowych obiektów kulturalnych o mniejszej skali w miastach GOM dysponujących nowoczesnym wyposażeniem technicznym pozwalającym na realizację działalności kulturalnej w wyselekcjonowanych dziedzinach.	●————→			
3. „Orliki kultury” – obsługiwane przez profesjonalnych animatorów kultury projekty inwestycyjne w dzielnicach miast GOM, tworzące infrastrukturę rozwijania talentów kulturalnych.		●————→		
4. Promocja powstawania małych scen teatralnych, muzycznych i tanecznych.	●————→			
ROZWÓJ KOMPETENCJI SAMORZĄDÓW I BIZNESU W ZAKRESIE INŻYNIERII FINANSOWEJ W SEKTORZE KULTURY				
1. Projekt edukacyjny „Projekty partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze kultury”.	●————→			
2. Projekt edukacyjny „Finansowanie projektów infrastrukturalnych w sektorze kultury z wykorzystaniem <i>project finance</i> ”.	●————→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ●————→ okres wdrożenia i wykorzystania				

SEGMENT AKTYWNOŚCI: KREOWANIE ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI KULTURALNYCH I WSPIERANIE ROZWOJU PRZEMYSŁÓW KULTURY W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM				
ROZWIJANIE OFERTY KULTURALNEJ				
1. Partnerskie projekty sektora samorządowego i biznesowego w zakresie rozwijania oferty kulturalnej Metropolii dla osób odwiedzających o wyższym statusie materialnym.	→			
2. Międzynarodowe wielotematyczne wydarzenia kulturalne tworzone w partnerstwie instytucji edukacyjnych, kulturalnych i mediów.	→			
3. Projekt włączenia metropolitalnych obiektów i instytucji kultury w sieć międzynarodowych wydarzeń kulturowych.	→			
4. Muchowiec festiwal – festiwal chrześcijańskiej muzyki młodych.	→			
5. Festiwale muzyczne w połączeniu z innymi wydarzeniami kultury, a także targami sprzętu muzycznego, itp.	→			
6. Multimedialne transmisje wielkich wydarzeń kulturalnych w centralnych przestrzeniach publicznych GOM.	→			
7. „Digital Industrial Art Festival x 14” w obiektach poprzemysłowych GOM z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (np. LED, telefon komórkowy, Internet).	→			
PROKULTURALNA WALORYZACJA DZIEDZICTWA PRZEMYSŁOWEGO				
1. Nowe projekty artystyczne o randze europejskiej inspirowane przestrzeniami post-industrialnymi.	→			
2. „1000 ton sztuki” – wykorzystanie surowców i produktów tradycyjnych przemysłów w GOM jako inspiracji i tworzywa kreacji nowych dzieł i wydarzeń.	→			
	2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

ROZWIJANIE USŁUG NA RZECZ PRZEMYSŁÓW KULTURY				
1. Inkubatory przemysłów kultury.	●	→		
2. Budowanie systemów wsparcia dla mikro- i małych firm prowadzących działalność gospodarczą w sektorze kultury.	●	→		
3. System wsparcia dla powstawania nowych podmiotów prywatnych działających w sferze impresaryjno-menedżerskiej.	●	→		
4. Projekty wspierające powstawanie i rozwój firm obsługujących wydarzenia kulturalne, w tym o randze międzynarodowej.	●	→		
5. Metropolitalne inicjatywy klastrowe kultury w sektorze sztuk performatywnych.	●	→		
6. Inicjatywa „Klaster śląskiego rzemiosła artystycznego w muzyce”.	●	→		
7. Projekt interaktywnej informacyjnej sieci koordynującej ofertę kulturalną GOM adresowaną do organizatorów, producentów i odbiorców wydarzeń.	●	→		
8. Projekt „Śląscy touroperatorzy kultury”.	●	→		
9. Regionalne obserwatorium sektora i przemysłów kultury.	●	→		
10. Projekt „Śląska Szpalta Sztuk Performatywnych” – publikacje w renomowanych mediach.	●	→		
11. Tworzenie sieci doradców biznesu kulturalnego transferujących międzynarodowe doświadczenia na obszar GOM.	●	→		
12. Regionalny fundusz rozwoju biznesu w rozwoju sztuk performatywnych.	●	→		
13. Śląski Fundusz Powierniczy Wspierania Sztuk Performatywnych w GOM.	●	→		
14. Fundusze <i>venture capital</i> dla przemysłów kultury.	●	→		
15. „Business Angels in Culture”.	●	→		
	2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

16. Brokerzy sponsoringu metropolitalnych wydarzeń kulturalnych.	●—————→				
ARTYSTYCZNA PROFESJONALIZACJA PROMOCJI WYDARZEŃ KULTURALNYCH					
1. Wydarzenia o wysokim poziomie artystycznym w nowo realizowanych obiektach podnoszące kompetencje kulturowe mieszkańców.	●—————→				
2. Projekty usprawniające przepływ informacji o markowych wydarzeniach kulturalnych GOM.	●—————→				
3. Zwiastuny o walorach artystycznych promujące wydarzenia kulturalne.	●—————→				
4. Multimedialne Wirtualne Centra Artystyczne.	●—————→				
5. Imprezy organizowane przez instytucje samorządowe z oprawą artystyczną realizowaną przez studentów uczelni artystycznych.	●—————→				
TWORZENIE KULTURALNEJ MARKI METROPOLII					
1. Śląskie markowe wydarzenia kulturalne w przestrzeni europejskiej.	●—————→				
2. Projekty współpracy środowisk artystycznych GOM z artystami o światowej renomie w kreowaniu wydarzeń tworzących kulturalną markę Metropolii.	●—————→				
3. Śląskie specjalności przemysłów kultury TOMT.	●—————→				
4. Portal historii kultury TOMT w GOM.	●—————→				
5. Znak jakości klubów artystycznych promujących twórców sektora sztuk performatywnych w GOM.	●—————→				
6. Udostępnianie materiałów promujących kulturę Metropolii w miejscach nasilonego ruchu turystycznego (lotniska, samoloty, hotele, placówki dyplomatyczne itp.).	●—————→				
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ●—————→ okres wdrożenia i wykorzystania					

7. Projekt sieci wirtualnych ambasadorów kultury GOM.	→			
WZMACNIANIE MARKI METROPOLII SILESIA JAKO EUROPEJSKIEGO BIEGUNA MUZYKI I PRZEMYSŁU MUZYCZNEGO				
1. Cykliczny festiwal „Muzyczna Silesia”.	→			
2. Projekt „Wirtualna Scena Muzyczna – Silesia”.	→			
3. Katowice i Metropolia w sieci miast kompozytorów muzyki współczesnej.	→			
4. Wielkie festiwale muzyczne poświęcone twórczości śląskich kompozytorów.	→			
5. „Śląska Szkoła Organowa” rozwijająca tradycje muzyczne, sztukę wytwarzania i renowacji organów oraz upowszechniająca dzieła i wydarzenia śląskiej muzyki organowej.	→			
6. Festiwale śląskiego dziedzictwa muzycznego, w tym chórów i orkiestr.	→			
7. Projekt „Śląskie muzeum muzyczne”.	→			
8. Wydarzenia muzyczne w obiektach sakralnych.	→			
ZWIĘKSZANIE TECHNOLOGICZNEJ DOSTĘPNOŚCI METROPOLITALNEJ OFERTY KULTURALNEJ				
1. Multimedialna Baza Sztuk Performatywnych.	→			
UPOWSZECHNIANIE KULTURY ZA POŚREDNICTWEM NOWYCH MEDIÓW				
1. Mobilne centrum kulturalne GOM uczestniczące w prestiżowych wydarzeniach kulturalnych w Polsce i Europie.	→			
2. Cykliczny „Tydzień Kultury Śląskich Twórców” i jego promocja za pomocą operatorów telefonii komórkowej (sms) oraz mailingu portali internetowych.	→			
3. „Wirtualne Centrum Kultury Silesia”.	→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

4. Projekt „Wirtualnej sceny metropolitalnej” z wykorzystaniem systemu teleinformatycznego, w tym „Wirtualny Śląski Teatr Muzyczny VOD HD”.	→			
5. Portale społecznościowe promujące śląski sektor sztuk performatywnych.	→			
6. Międzynarodowe projekty artystyczne realizowane przez śląskie środowiska twórcze w sieci miast kreatywnych wykorzystujące infrastrukturę ICT oraz telewizję 4D.	→			
7. Śląskie markowe wydarzenia kulturalne udostępniane przez technologie holograficzne realizowane symultanicznie w metropoliach europejskich.			→	
8. Cyfrowe serie wydawnicze najlepszych spektakli teatralnych, operowych, muzycznych i tanecznych wystawianych w GOM.	→			
9. „Teatr, opera, filharmonia w kinie” – wykorzystanie wysokowydajnego systemu multimedialnego do przekształcania ekranu kinowego w scenę.	→			
UPOWSZECHNIENIE NOWOCZESNYCH NARZĘDZI SPRZEDAŻY PRODUKTÓW SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH				
1. Metropolitalny zintegrowany system informacji, rezerwacji i płatności o wydarzeniach sektora sztuk performatywnych za pośrednictwem powszechnie dostępnych środków wymiany informacji (Internet, telefonia mobilna, infokioski).	→			
2. Wdrażanie zorientowanych rynkowo technik zarządzania instytucjami kultury, w tym sprzedaży produktów (np. systemy CRM).	→			
3. „Sklepy z kulturą” w miastach GOM.	→			
4. Projekt metropolitalnych usług kulturalnych z udogodnieniami (restauracje, hotele, transport).	→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

5. Projekt tematycznych ofert turystyki kulturalnej w Metropolii.	→				
6. Wypożyczalnia produktów śląskiej kultury wysokiej.	→				
PROMOCJA I UMIEDZYNARODOWIENIE ŚLĄSKIEJ OFERTY KULTURALNEJ					
1. Śląski „PEGAZ” – magazyn kulturalny w krajowych i międzynarodowych mediach.	→				
2. Sieć ambasadorów kultury miast GOM na rzecz promowania instytucji i wydarzeń kulturalnych.	→				
3. Promocja wydarzeń o randze krajowej i międzynarodowej z wykorzystaniem osobistości o światowej renomie i obiecujących śląskich artystów.	→				
4. Technologie ICT jako media promocji „Silesian Culture” w europejskich obiektach hotelowych i gastronomicznych.	→				
SEGMENT ATRAKCYJNOŚCI: KULTURYZACJA I EUROPEIZACJA GÓRNOŚLĄSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO					
EUROPEIZACJA SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH GOM					
1. Doroczny metropolitalny festiwal i targi sztuk performatywnych.	→				
2. Wielkie wydarzenia kulturalne w miastach GOM z udziałem artystów o światowej renomie.	→				
3. Projekt „Europejskie Centrum Muzyki Współczesnej”.	→				
KULTURYZACJA PRZESTRZENI GOM					
1. Nowe centra w miastach kształtowane przez funkcje kulturalne.		→			
2. Nowe wizytówkowe przestrzenie kulturalne w miastach GOM.		→			
3. Kolonie robotnicze urządzone/udostępniane środowiskom twórczym (mieszkania, pracownie) – dzielnice bohemy.		→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania					

4. „Kultura Na Twoim Podwórku” – stały teatr uliczny i sztuka uliczna z interaktywnym udziałem mieszkańców w dzielnicach miast Metropolii.	●————→				
5. Udostępnienie przestrzeni miejskich (budyneków miejskich, sal, placów) młodym twórcom ze stałą transmisją ich aktywności i kreowanych przez nich wydarzeń na miejskich telebimach i w Internecie.	●————→				
6. Wydarzenia biznesowe połączone z ofertą kulturalną realizowane w obiektach sektora sztuk performatywnych wraz z obsługą medialną (televizja, radio, Internet).	●————→				
7. Ulice, place, kwartały sztuk performatywnych.	●————→				
8. Metropolitalne strefy sektora i przemysłów kultury w miastach rdzeniowych GOM.	●————→				
9. Plenerowe wydarzenia kulturalne sektora sztuk performatywnych aranżowane w przestrzeniach miejskich.	●————→				
10. Modernizacja otoczenia obiektów sektora kultury dla usunięcia barier komunikacyjnych oraz stworzenia możliwości realizacji wydarzeń artystycznych na zewnątrz.	●————→				
KULTURYZACJA GOSPODARKI ŚLĄSKIEJ					
1. Projekty „opakowywania” produktów i firm kulturą śląską.	●————→				
2. Przemysł gadżetów kulturalnych (personalne, imprezowe i instytucjonalne wizytówki kultury śląskiej).	●————→				
3. Projekt aktywności śląskich twórców na rzecz kreowania markowych produktów i firm regionu.	●————→				
4. Projekty kulturalne wzmacniające wizerunek firm i markę ich produktów.	●————→				
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ●————→ okres wdrożenia i wykorzystania					

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku piątego

Krok 5:

Budowa strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM

Metoda:

Podejście *bottom-up* i *top-down*

Uczestnicy:

Uczestnicy Panelu Kultura

Podstawa koncepcyjna:

- struktura wizji,
- lista projektów innowacyjnych.

Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych:

1. Które projekty innowacyjne służą wspieraniu fundamentów rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM?
2. Które projekty innowacyjne służą wspieraniu aktywności sektora sztuk performatywnych w GOM?
3. Które projekty innowacyjne służą wspieraniu atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM?

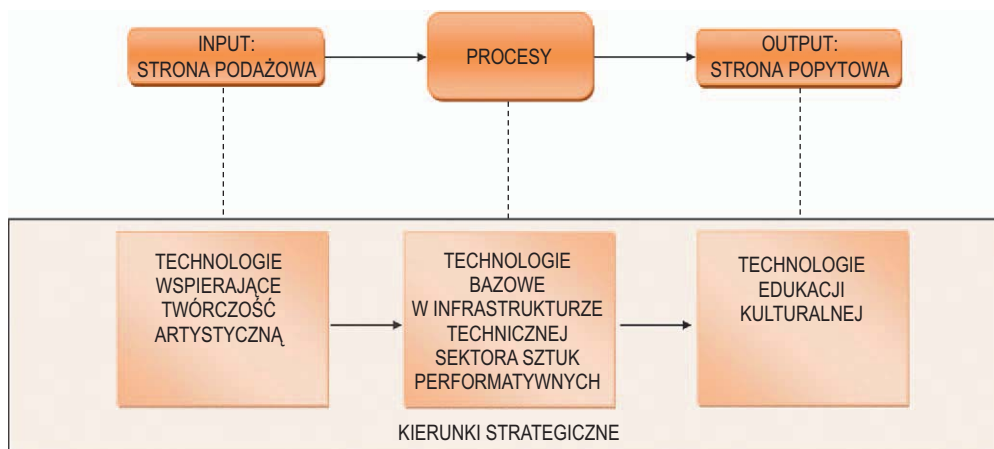
Rezultat finalny:

1. Zweryfikowana i uzgodniona lista projektów innowacyjnych
2. Opcje i kierunki strategii rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM
3. Mapa drogowa projektów innowacyjnych sektora sztuk performatywnych w GOM.

3.3. Formułowanie strategii technologicznej

Tworzywem strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM są pomysły na innowacje technologiczne będące wynikiem zastosowania analizy strategicznej ADWS oraz uwzględnienia popytu na technologie indukowanego przez innowacyjne projekty. Pierwotna lista pomysłów została silnie zredukowana przez zastosowanie wspomnianych wcześniej ostrych kryteriów selekcji technologii krytycznych.

Na poziomie rozstrzygnięć opcjonalnych struktura tej strategii – podobnie jak strategii rozwoju – odpowiada wyróżnionym segmentom wizji strategicznej. W segmencie „Fundamentów” jest to opcja na technologiczne wzmocnienie intelektualnego i techniczno-organizacyjnego potencjału sektora sztuk performatywnych w GOM (ryc. 39), segmentowi „Aktywności” odpowiada opcja na technologiczne obudowanie łańcucha kreowania wartości i łańcucha podażowego przemysłów kreatywnych



Ryc. 39. Struktura kierunków w strategii technologicznej
 Opcja I: „Technologiczne wzmocnienie intelektualnego i techniczno-organizacyjnego potencjału sektora sztuk performatywnych w GOM”

w GOM (ryc. 40), natomiast segmentowi „Atrakcyjność” przyporządkowana została opcja na medializację przestrzeni kulturowej GOM (ryc. 41).

Podstawą wyróżnienia kierunków strategicznych w ramach opcji I są trzy główne orientacje w kształtowaniu fundamentów rozwoju sektora sztuk performatywnych. Są to:

- orientacja na wzmocnienie kapitału kreatywnego środowisk artystycznych (ujęcie podażowe),
- orientacja na wzmocnienie kapitału infrastrukturalnego sektora (ujęcie procesowe),
- orientacja na wzmocnienie kapitału kulturowego publiczności/odbiorców wydarzeń i produktów kulturalnych (ujęcie popytowe).

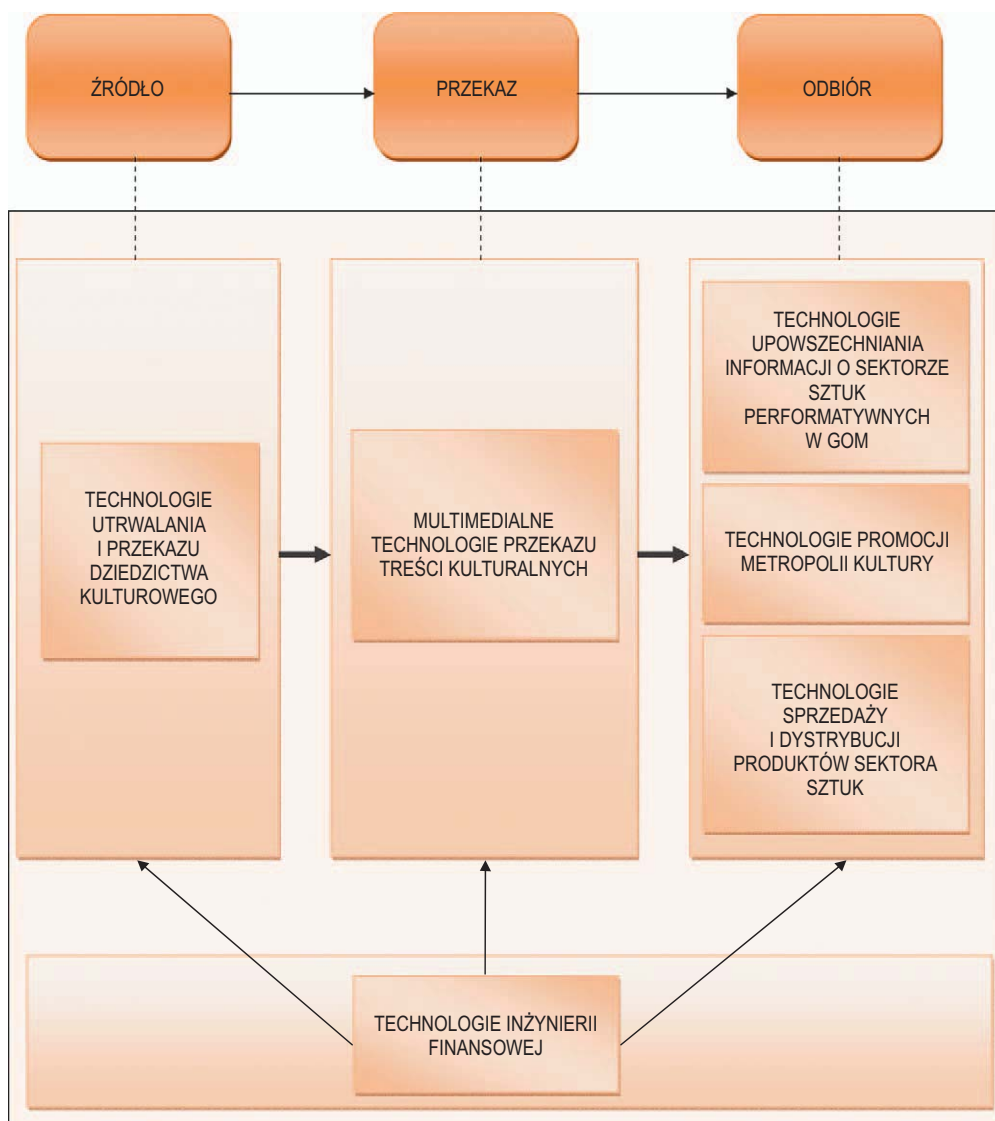
Synergia wymienionych trzech kapitałów uruchamia dynamikę rozwoju aktywności wchodzących w skład sektora.

W opcji II, skoncentrowanej na aktywnościach, istotą jest budowanie łańcucha kreowania wartości i rozwoju przemysłów kultury. Wynikają stąd cztery zasadnicze orientacje:

- orientacja na digitalizację treści kulturalnych (kształtowanie źródeł),
- orientacja na transmisję treści kulturalnych (kształtowanie przekazu),
- orientacja na recepcję treści kulturalnych (kształtowanie odbioru),
- orientacja na finansowe zasilanie digitalizacji, transmisji i recepcji treści kulturalnych (orientacja horyzontalna).

Opcja III koncentruje się na przestrzeni kulturowej GOM, eksponując jej medializację.

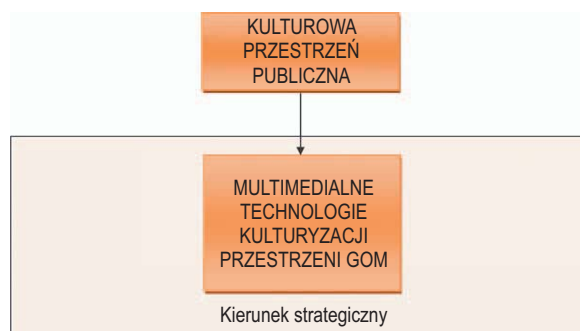
Strukturę strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych tworzoną przez opcje i wchodzące w ich skład kierunki przedstawia tab. 55. Efektem operacjonalizacji



Ryc. 40. Struktura kierunków w strategii technologicznej
 Opcja II: „Technologiczne obudowanie łańcucha kreowania wartości i łańcucha podażowego przemysłów kreatywnych w GOM”

tej strategii rozpisującej kierunki na innowacyjne technologie i określającej czasową sekwencję ich wdrażania jest mapa drogowa (zob. tab. 56).

Grupę technologii startowych, których wdrażanie domykać się powinno w pierwszym okresie strategii rozwoju technologicznego sektora sztuk performatywnych w GOM (2011-2015) tworzą innowacje technologiczne:



Ryc. 41. Struktura kierunków w strategii technologicznej
Opcja III: „Medializacja przestrzeni kulturowej GOM”

- wspierania twórczości środowisk artystycznych,
- cyfryzacji dziedzictwa kulturowego,
- rozwijania edukacji kulturalnej odbiorców,
- upowszechniania informacji o obiektach, wydarzeniach i produktach kulturalnych,
- finansowania międzynarodowych wydarzeń kulturalnych,
- kulturyzacji przestrzeni publicznych obszaru metropolitalnego.

Skala i zakres niezbędnej transformacji sektora sztuk performatywnych w GOM, wymaga uznania innowacji technologicznych w infrastrukturze za długodystansowy kierunek działań obecny w całym horyzoncie strategii technologicznej. Pozostałe trzy kierunki rozwoju technologicznego sektora sztuk performatywnych w GOM tworzone są przez konglomerat innowacji technologicznych zróżnicowanych pod względem momentu inicjacji i długotrwałości realizacji. Dotyczy to:

- multimedialnych technologii przekazu treści kulturalnych,
- technologii sprzedaży i dystrybucji produktów kulturalnych,
- technologii promocji GOM jako metropolii kultury.

Kompatybilność logiki strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych wynika z:

- wywodzenia treści tych strategii (opcji strategicznych i kierunków działań) z tego samego źródła, którym jest wizja strategiczna sektora i jej trójpoziomowa struktura oraz
- kreowania i rozwijania innowacji technologicznych tworzących poszczególne kierunki strategii technologicznej w ścisłym powiązaniu z innowacyjnymi projektami, składającymi się na kierunki działań strategii rozwoju.

Kompatybilność logiczna nie oznacza całkowitej odpowiedniości treści wymienionych strategii, co oznacza, że nie każdej opcji i kierunkowi jednej strategii odpowiada w sposób ścisły opcja i kierunek w drugiej. Podobnie, nie każdy innowacyjny projekt generuje popyt na innowacyjną technologię.

Tabela 55

Strategia technologiczna sektora sztuk performatywnych w GOM

OPCJE STRATEGICZNE	KIERUNKI STRATEGICZNE
TECHNOLOGICZNE WZMACNIANIE INTELKTUALNEGO I TECHNICZNO-ORGANIZACYJNEGO POTENCJAŁU SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM	Technologie edukacji kulturalnej
	Technologie wspierające twórczość artystyczną
	Technologie bazowe w infrastrukturze technicznej sektora sztuk performatywnych
TECHNOLOGICZNE OBUDOWANIE ŁAŃCUCHA KREOWANIA WARTOŚCI I ŁAŃCUCHA PODAŻOWEGO PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH W GÓRNOŚLĄSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM	Technologie utrwalania i przekazu dziedzictwa kulturowego
	Multimedialne technologie przekazu treści kulturalnych
	Technologie upowszechniania informacji o sektorze sztuk performatywnych w GOM
	Technologie promocji metropolii kultury
	Technologie inżynierii finansowej
	Technologie sprzedaży i dystrybucji produktów sektora sztuk performatywnych
MEDIALIZACJA PRZESTRZENI KULTUROWEJ GÓRNOŚLĄSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO	Multimedialne technologie kulturyzacji przestrzeni GOM


Tabela 56

Mapa drogowa innowacji technologicznych sektora sztuk performatywnych w GOM

SEGMENT FUNDAMENTÓW: OPCJA TECHNOLOGICZNEGO WZMACNIANIA INTELKTUALNEGO I TECHNICZNO-ORGANIZACYJNEGO POTENCJAŁU SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH W GOM				
TECHNOLOGIE EDUKACJI KULTURALNEJ				
1. Technologie ułatwiające dostęp/uczestnictwo/edukację kulturalną osobom starszym.	→			
2. Technologie interaktywnej edukacji kulturalnej mieszkańców GOM łączące elementy nauki i zabawy.	→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

3. Technologie tworzenia i zarządzania portalami edukacji kulturalnej.	→			
4. Technologie upowszechniania kultury w młodym pokoleniu mieszkańców GOM.	→			
TECHNOLOGIE WSPIERAJĄCE TWÓRCZOŚĆ ARTYSTYCZNĄ				
1. Centrum Wysokich Technologii Artystycznych zapewniające twórcom i studentom dostęp do nowoczesnych technologii.	→			
2. Dopuszczenie uczelni artystycznych w zakresie nowoczesnych technologii tworzenia dzieł.	→			
3. Sposoby ochrony własności intelektualnej.	→			
TECHNOLOGIE BAZOWE W INFRASTRUKTURZE SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH				
1. Technologie oprzyrządowania nowych i modernizowanych obiektów sektora sztuk performatywnych.	→			
2. Technologie prokulturowej rewitalizacji technicznej obiektów i przestrzeni przemysłowych (dźwięk i obraz).	→			
3. Metody i modele lokalizacji nowych obiektów infrastruktury sektora sztuk performatywnych.	→			
4. Systemy finansowania inwestycji infrastrukturalnych w sektorze sztuk performatywnych.	→			
5. Technologie szerokopasmowego dostępu do szkieletowych sieci teleinformacyjnych.	→			
SEGMENT AKTYWNOŚCI: OPCJA TECHNOLOGICZNEGO OBUDOWANIA ŁAŃCUCHA KREOWANIA WARTOŚCI I ŁAŃCUCHA PODAŻOWEGO PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH W GOM				
TECHNOLOGIE UTRWALANIA I PRZEKAZU DZIEDZICTWA KULTUROWEGO				
1. Technologie cyfrowego udostępniania historii kultury i sztuki w GOM.	→			
2. Multimedialne technologie archiwizacji wytworów sztuk performatywnych.	→			
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania				

3. Bank zdigitalizowanych prod. sektora kultury w GOM.	→				
4. „Google TOMT” dla Śląska.	→				
MULTIMEDIALNE TECHNOLOGIE PRZEKAZU TREŚCI KULTURALNYCH					
1. Projekty zastosowania technologii holograficznej w nowatorskich inscenizacjach dzieł artystycznych pozwalające na podniesienie atrakcyjności markowych produktów sektora sztuk performatywnych.	→				
2. Projekty wykorzystania systemów teleinformatycznych i specjalistycznego oprogramowania do promocji, udostępniania i wzmocnienia doznań artystycznych.	→				
3. Technologie poprawy jakości odbioru wydarzeń sektora sztuk performatywnych (nie tylko obraz i dźwięk, lecz zaangażowanie wszystkich zmysłów).		→			
4. Technologie „świata wirtualnego” TOMT GOM.		→			
5. Internetowy portal kulturalny GOM z zastosowaniem wyprzedzających technologii ICT.	→				
6. „Wirtualna Metropolia Kultury” jako stała oferta uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych w cyberprzestrzeni metropolitalnej (w formie zbliżonej do Second Life).			→		
TECHNOLOGIE UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O SEKTORZE SZTUK PERFORMATYWNYCH W GOM					
1. Technologie informacji geograficznej o obiektach i wydarzeniach sektora sztuk performatywnych w GOM (np. ZUMI dla TOMT).	→				
2. Technologie HD TV do dystrybucji informacji o produktach sektora sztuk performatywnych w GOM w sieciach operatorów cyfrowych telewizji satelitarnych i kablowych w całej Polsce – „Śląski TOMT w VOD” (<i>video-on-demand</i>).	→				
2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025	2026–2030	
Legenda: ● → okres wdrożenia i wykorzystania					

TECHNOLOGIE PROMOCJI METROPOLII KULTURY				
1. Projekty wykorzystujące nowe technologie cyfrowe i medialne do promowania wydarzeń kulturalnych w GOM.				
2. Teleinformatyczne kampanie promocyjne budujące wizerunek Silesii jako Metropolii kultury.				
TECHNOLOGIE INŻYNIERII FINANSOWEJ				
1. Systemy finansowania śląskich wydarzeń kulturalnych o randze międzynarodowej.				
TECHNOLOGIE SPRZEDAŻY I DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW SEKTORA SZTUK PERFORMATYWNYCH				
1. Systemy informatyczne pakietyzacji produktów sektora sztuk performatywnych.				
2. Wykorzystanie formuły zbiorowych zakupów typu grupon lub zakupów aukcyjnych typu allegro w sprzedaży produktów sektora sztuk performatywnych.				
3. Śląska karta metropolitalna usług kulturalnych.				
SEGMENT ATRAKCYJNOŚCI: OPCJA MEDIALIZACJI PRZESTRZENI KULTUROWEJ GOM				
MULTIMEDIALNE TECHNOLOGIE KULTURYZACJI PRZESTRZENI GOM				
1. Technologie dynamicznego oświetlenia budynków kultury (ożywianie multimedialne przestrzeni).				
2. Technologie wizualizacji wielkopowierzchniowej (duże formaty LED).				
3. Technologie dźwięku w otwartych przestrzeniach miast GOM				
4. Technologie wyposażenia zamkniętych i plenerowych przestrzeni performatywnych				
5. Technologie dla multimedialnych interaktywnych elementów przestrzeni publicznych np. SMS+LED+LCD				
	2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025
				2026–2030
Legenda:  okres wdrożenia i wykorzystania				

Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych.
Karta kroku szóstego

Krok 6:

Budowa strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM

Metoda:

Bottom-up i top-down approach

Uczestnicy:

Uczestnicy Panelu Kultura

Podstawa koncepcyjna:

- struktura wizji,
- lista projektów innowacyjnych wynikających z analizy czynników napędowych,
- lista projektów innowacyjnych wynikających z analizy kluczowych zmiennych,
- lista projektów innowacyjnych wynikających z analizy ADWS.

Struktura warsztatu – układ pytań podstawowych:

1. Popyt na jakie technologie wywołują innowacyjne projekty?
2. Które innowacje technologiczne służą wspieraniu fundamentów rozwoju podsektora sztuk performatywnych w GOM?
3. Które innowacje technologiczne służą wspieraniu aktywności podsektora sztuk performatywnych w GOM?
4. Które innowacje technologiczne służą wspieraniu atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM?

Rezultat finalny:

1. Zweryfikowana i uzgodniona lista innowacji technologicznych
2. Opcje i kierunki strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM,
3. Mapa drogowa innowacji technologicznych sektora sztuk performatywnych w GOM

3.4. Model przestrzenny rozwoju kulturowego GOM

Sformułowanie strategii rozwoju w wymiarze przedmiotowym (opcje, kierunki, projekty) oraz czasowym (mapa drogowa) powinno zostać uzupełnione o rozważenie jej wymiaru przestrzennego. Za strategiczne przesądzenie w tym wymiarze należy uznać określenie ogólnych zasad alokacji funkcji kulturalnych i rozmieszczenia zaplanowanych w strategii przedsięwzięć.

Zasad tych nie można traktować w sposób nazbyt zgeneralizowany; przeciwnie – wymagana jest ich relatywizacja, tj. dostosowanie do:

- typu preferowanego modelu organizacji przestrzeni publicznej oraz bilansu korzyści i niekorzyści związanych z implementowaniem każdego z nich;
- związku aktywności z kulturą: wysoką – popularną – ludową;
- specyfiki działalności podlegającej przestrzennemu rozmieszczeniu (teatr – opera – muzyka – taniec);
- typu przedmiotu alokacji (instytucje – obiekty – działalności – produkty);
- rozmiaru i rangi przedsięwzięcia.

W wyjściowej typologii modeli organizacji przestrzeni publicznej wyróżnić można dwa modele skrajne:

- model monocentryczny, akcentujący korzyści wysokiego stopnia koncentracji działalności,
- model policentryczny, rekomendujący przestrzenną dyspersję aktywności oraz dwa modele pośrednie:
- model bipolarny,
- model umiarkowanej koncentracji.

W ramach studium foresightowego poświęconego rozwojowi sektora sztuk performatywnych w GOM przeprowadzono badanie ankietowe mające na celu zebranie eksperckich opinii na temat zalet i wad każdego z powyższych rozwiązań modelowych. Głębsza analiza sformułowanych w ankiecie argumentów za i przeciw koncentracji lub dyspersji aktywności kulturalnej odsłania wielokontekstowy i wielokryteriowy charakter procesu wyboru form przestrzennej organizacji sektora sztuk performatywnych w GOM (tab. 57). Łączne rozpatrzenie tych kryteriów wskazuje na konieczność poszukiwania rozwiązań typu pośredniego między modelami skrajnymi, co więcej – na potrzebę zawiązania aliansu strategicznego na rzecz współpracy konkurencyjnej władz samorządowych w zakresie prowadzenia metropolitalnej polityki kulturalnej.

Za rekomendowany model alokacji funkcji kulturalnych należy uznać ten, który w zadowalającym zakresie i stopniu przyczyniać się będzie do realizacji strategicznej wizji rozwoju, najlepiej dostosowany do opisywanych w scenariuszach zewnętrznych uwarunkowań kulturalnego rozwoju obszaru metropolitalnego, a w efekcie końcowym pozwalający na skuteczne wdrażanie i realizację strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych. Wstępna ocena modeli dokonywana z uwzględnieniem tego trojkiego rodzaju kryteriów kieruje uwagę na model umiarkowanej koncentracji funkcji kulturalnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym.

Tabela 57

Kryteria wyboru modelu organizacji przestrzennej
sektora sztuk performatywnych w GOM

KRYTERIA KONCENTRACJI	KRYTERIA DYSPERSJI
<p>Kryteria specyfiki działalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elitarny charakter kultury wysokiej (relatywnie mała liczba twórców i odbiorców) • naturalny charakter koncentracji instytucji o znaczeniu ponadregionalnym i ponadnarodowym <p>Kryteria treści oferty kulturalnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprzyjanie wzrostowi różnorodności oferty artystycznej • możliwość kreowania wysokiej jakości wielofunkcyjnych obiektów kultury wysokiej łączących w sobie imprezy artystyczne z działalnością muzealną, działalnością stowarzyszeń kultury wysokiej i działalnością dystrybucyjną <p>Kryteria jakości przestrzeni publicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość wykorzystania oferty kulturalnej do kreowania centralnych przestrzeni publicznych zmieniających tradycyjny wizerunek centrów miejskich • niewielka liczba i znaczny poziom koncentracji wysokiej jakości przestrzeni publicznych <p>Kryteria jakości infrastruktury kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wysokie wymagania techniczne związane z jakością infrastruktury niezbędnej do realizacji wielu wydarzeń sektora sztuk performatywnych <p>Kryteria dostępności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwiększona dostępność komunikacyjna do obiektów i wydarzeń kulturalnych <p>Kryteria atrakcyjności i pozycji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • większa rozpoznawalność w otoczeniu krajowym i międzynarodowym dzięki stworzeniu wyróżniającego miejsca koncentrującego wydarzenia kulturalne na najwyższym poziomie 	<p>Kryteria lokalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decentralizacja i demokratyzacja kultury jako czynnik rozwoju myśli i twórczości artystycznej • konieczność zachowania i możliwość waloryzacji materialnego dziedzictwa kulturowego • możliwość wykorzystania wybranych obiektów przemysłowych jako stałych miejsc realizowania wydarzeń sektora sztuk performatywnych (spektakli operowych, organizowania festiwali i pokazów tanecznych, rozwijania działalności klubów tańca itp.) • możliwość wykorzystania dotychczasowego, niejednokrotnie znacznego dorobku kulturalnego miast i oparcia na niej ich swoistej „specjalizacji branżowej” • liczebność i profesjonalizm lokalnych środowisk muzycznych • doświadczenie istniejących ośrodków w realizacji projektów artystycznych • tworzenie lokalnych środowisk artystycznych, silnie zindywidualizowanych i rozpoznawalnych w otoczeniu ponadlokalnym • możliwość uzyskania wsparcia ze strony małego i średniego biznesu dla lokalnych projektów artystycznych • unikanie dychotomicznego podziału na centra i peryferia kulturalne obszaru metropolitalnego <p>Kryteria treści oferty kulturalnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • większa różnorodność oferty kulturalnej generowanej przez lokalne środowiska artystyczne • większa konkurencyjność produktów kulturalnych wewnątrz obszaru metropolitalnego • rozwój nietradycyjnych form działalności kulturalnej (np. w dziedzinie teatru – wzrost liczby teatrów małych, prywatnych, półprofesjonalnych, awangardowych, itp.)

KRYTERIA KONCENTRACJI	KRYTERIA DYSPERSJI
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost atrakcyjności (siły przyciągania) dla artystów, osobowości, twórców • możliwość wykreowania widocznej, szerokiej oferty spędzania czasu wolnego także dla osób spoza GOM • wykreowanie Katowic jako kulturalnej stolicy Górnego Śląska oraz europejskiego miasta muzyki <p>Kryteria ekonomiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koncentracja instytucjonalna jako czynnik obniżania kosztów funkcjonowania sektora i wzrostu wewnętrznej konkurencyjności • wysoki koszt tworzenia i utrzymania obiektów infrastrukturalnych o wysokim poziomie technologicznym • wzrost efektywności wykorzystania publicznych środków finansowych • zwiększona łatwość przyciągnięcia dużych inwestorów zewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość kojarzenia koncentracji instytucji z dyspersją ich działalności <p>Kryteria odbiorców:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie liczby odbiorców • rozbudzanie zainteresowania mieszkańców peryferyjnych dzielnic miejskich życiem kulturalnym • możliwość permanentnej i bardziej skutecznej edukacji artystycznej i kulturalnej <p>Kryteria dostępności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wzrost przestrzennej i ekonomicznej dostępności oferty kulturalnej • wzrost dostępności mniejszych społeczności lokalnych do wydarzeń artystycznych <p>Kryteria przestrzenne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość lokalizacji działalności kulturalnych w nowo kreowanych przestrzeniach publicznych • uzupełnianie funkcji rezydencjalnych funkcjami kulturalnymi na obszarach suburbanizacji • wzmocnienie postrzegania GOM jako spójnej przestrzeni kultury wysokiej <p>Kryteria logistyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niewielkie ograniczenia logistyczne niestanowiące bariery w realizacji spektakli gościnnych w miastach całego obszaru metropolitalnego <p>Kryteria polityczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unikanie konfliktów ambicjonalnych między miastami obszaru metropolitalnego • sprzyjający klimat polityczny dla dekoncentracji instytucji i oferty kulturalnej • zapobieganie dalszej „kulturalnej gettyzacji” dzielnic miejskich cechujących się ubóstwem oferty kulturalnej, w tym adresowanej do ludzi młodych

Tabela 58

Strategia kulturalnego rozwoju Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego
– ujęcie przestrzenne

PROSPEKTYWNE MODELE ORGANIZACJI PRZESTRZENNEJ	ALOKACJA FUNKCJI KULTURALNYCH	STRATEGICZNE DŹWIGNIE ROZWOJU KULTURALNEGO
MODEL MONOCENTRYCZNY	Koncentracja funkcji kulturalnych o znaczeniu ponadregionalnym i ponadnarodowym w Katowicach jako ośrodka stołecznego regionu. Komplementarny rozwój funkcji kulturalnych we wszystkich ośrodkach GOM, bazujący na posiadanym potencjale.	Pozycjonowanie strategiczne Katowic jako miasta stołecznego regionu i Metropolii Górnośląskiej w przestrzeni narodowej i europejskiej.
BIPOLARNY MODEL DWUPOZIOMOWY	Rozmieszczanie funkcji kulturalnych w dwóch ośrodkach centralnych GOM: Katowicach (funkcje ponadregionalne i ponadnarodowe) i Gliwicach (funkcje ponadregionalne) w konstelacji z innymi ośrodkami rdzeniowymi (Bytom, Sosnowiec, Zabrze) i ośrodkami wspomagającymi ośrodki rdzeniowe (Chorzów, Tychy).	Maksymalizacja wykorzystania komplementarnego potencjału kreatywnego i innowacyjnego miast o najwyższej randze w obszarze metropolitalnym.
MODEL POLICENTRYCZNY	Rozwój funkcji kulturalnych w Bytomiu, Gliwicach, Sosnowcu, Zabrzu, w konkurencji politycznej z Katowicami jako stolicą regionu.	Współpraca konkurencyjna ośrodków rdzeniowych GOM dla wzmocnienia pozycji w relacji do innych metropolii Polski Południowej – Krakowa i Wrocławia.
MODEL UMIARKOWANEJ KONCENTRACJI	Rozwój Katowic jako wielofunkcyjnego ośrodka kultury wysokiej o znaczeniu ponadregionalnym i ponadnarodowym. Alokacja funkcji kulturalnych o znaczeniu lokalnym w ośrodkach miejskich obszaru metropolitalnego efektywnie dyskontujących posiadane dziedzictwo kulturowe i potencjały rozwoju kulturalnego.	Selektywna koncentracja instytucjonalna i infrastrukturalna funkcji kulturalnych przy postępującej dekoncentracji wydarzeń kulturalnych w ośrodkach miejskich obszaru metropolitalnego z uwzględnieniem inkluzyjnego rozwoju zaniedbanych kulturalnie dzielnic miejskich.

ZAKOŃCZENIE – REFLEKSJE KOŃCOWE

Badania foresightowe stanowią przedsięwzięcie niezwykle wymagające pod względem intelektualnym, organizacyjnym i logistycznym. Ich sukces zależy od wielu czynników o fundamentalnym charakterze. Czynnikiemami tymi są:

Po pierwsze – poprawność rozstrzygnięć poprzedzających uruchomienie badania, tj. decyzji dotyczących:

- precyzyjnego ustalenia obszaru objętego badaniem i jego czasowego horyzontu; zbyt krótki czas poświęcony badaniu powodować może fragmentaryczność i powierzchowność uzyskiwanych rezultatów, zbyt długi natomiast zagraża powstaniem wielu trudności związanych m.in. z pojawieniem się ryzyka zmian politycznych, zapewnieniem ciągłości uczestnictwa osób zaangażowanych w badaniu itp. [zob. Durance *et al.* 2007, s. 8];
- reprezentatywnego doboru uczestników badania (ekspertów, polityków, naukowców, beneficjentów) [Roxburgh 2009], dysponujących specjalistyczną wiedzą, zdolnością do myślenia w kategoriach wybiegających poza perspektywę krótkookresową, kreatywnością i umiejętnością prowadzenia dialogu [zob. *National Priorities...* 2009];
- określenia potrzeb informacyjnych w sposób pozwalający na uniknięcie nadmiernej symplifikacji lub – na drugim biegunie – nadmiernej komplikacji systemu foresightu strategicznego [zob. *Strategic Foresight...* 2013];
- zapewnienia wystarczających środków realizacji badania.

Po drugie – stopień spełnienia wymagań odnośnie do stosowanych procedur foresightu; pożądanymi atrybutami tych procedur są zwłaszcza [zob. Godet 2001; wersja angielska: *Foresight and Territorial Dynamics*, Foresight, no. 4-5, 2002]:

- adaptacja do istoty zidentyfikowanych problemów oraz ograniczeń czasowych i zasobowych;
- logiczność i prostota stosowanych procedur analitycznych oraz rygorystyczność ich aplikowania;
- partycypacyjność i interaktywność rozumiane jako zaangażowanie w zbiorową refleksję w ramach prac warsztatowych wyodrębnionych paneli tematycznych oraz ciągła wymiana informacji i współpraca między tymi panelami.

Po trzecie – efektywność wykorzystania potencjału wiedzy uczestników badania, co wymaga:

- trafnego wyboru lidera badania;
- znalezienia sposobów pobudzania motywacji i aktywności uczestników oraz ciągłego utrzymywania wysokiego poziomu ich zaangażowania w proces kreowania i rozwijania koncepcji przyszłości [Roxborough 2009];
- właściwego określenia roli zewnętrznych konsultantów (unikając pułapek związanych z przyjęciem ekstremalnych rozwiązań polegających na dopuszczeniu do zdominowania przez nich badania foresightowego lub też na całkowitej rezygnacji z ich usług¹²);
- uruchomienia sprawnych procedur konsultacyjnych: „Bardzo ważna jest kwestia metody konsultacji. Determinuje ona mniej lub bardziej demokratyczny charakter podejmowania decyzji zbiorowych zważywszy, że prospektywa stanowi pierwszy z kluczowych elementów tego procesu (jeśli nim nie jest oznaczać to może, że jej celem było dostarczenie decydentowi alibi, lub też była ona jedynie intelektualnym ćwiczeniem pozbawionym społecznej użyteczności)” [Heraud 2005].

Po czwarte – rozległość i skuteczność dyfuzji informacji o wynikach foresightu; zapewnienie „widzialności” badania dla zleceniodawców instytucjonalnych oraz wszystkich potencjalnych beneficjentów realizujących we własnym zakresie studia strategiczne i rozwojowe; upublicznienie etapowo osiągniętych rezultatów odbywać się może za pośrednictwem:

- raportów cząstkowych,
- *newslettera* i forum internetowego,
- publikacji artykułowych i książkowych,
- seminariów i konferencji,
- informacji w mediach regionalnych i branżowych.

Niełatwo rozstrzygnąć dylemat oceny efektywności badania foresightowego [Horton 1999]. Czynnikiem zwiększającymi poziom trudności takiej ewaluacji są zwłaszcza:

- heterogeniczny charakter osiągniętych rezultatów: aksjologicznych (wizje), poznawczych (scenariusze) i decyzyjnych (strategie);
- odrębny charakter oceny logiki, kompletności i trafności rozwiązań składających się na treść dokumentu końcowego oraz oceny uwzględniającej praktyczne implikacje wyników badania foresightowego w sferze polityki rozwoju (np. ilość i stopień realizacji rekomendowanych w tym badaniu działań);

¹² „Rola zewnętrznych konsultantów powinna być sprowadzona do minimum. Jeśli konsultant jest specjalistą w danej dziedzinie może zostać przez grupę odrzucony (jako przeszkoda w identyfikowaniu się z wynikami procesu). Konsultanci powinni dostarczyć metodę pracy, zapewnić otwartość na świat zewnętrzny i ukazywać nowe perspektywy. Nie powinni nigdy zapominać, że najlepsze pomysły to nie ich własne pomysły, a te, które pomogli wykreować innym”, [Godet 2001]. Również Horton uważa, że foresight muszą zrealizować same organizacje, a „outsiderzy” mogą posłużyć jedynie jako „katalizatorzy” i czasowi dostarczyciele zasobów [Horton 1999].

- konieczność łącznego uwzględniania oceny teoretycznych i /lub praktycznych rezultatów oraz oceny samego procesu foresightu; przejście całego procesu refleksji foresightowej może być bowiem często równie cenne, jak osiągnięte rezultaty: „... powszechnie wiadomo, że walor podejścia foresightowego związany jest tyleż z samym procesem, co z osiągniętym rezultatem. Raport końcowy doskonały z technicznego punktu widzenia, ale lądujący na półce oznacza niepowodzenie (stratę pieniędzy i pogorszenie wizerunku zleceniodawcy). Z drugiej strony, raport o rozmytych wnioskach końcowych, ale taki, który uruchomił refleksję i proces wymiany poglądów między ekspertami uważany może być za sukces” [Heraud 2005]¹³.

Dokonując sumującej refleksji nad zrealizowanym studium foresightowym w aspekcie dyfuzji i upowszechnienia jego wyników podkreślić należy wielość ich potencjalnych użytkowników wywodzących się z: sektora administracji publicznej, sektora kultury, sektora prywatnego, sektora uczelni i instytucji badawczych. Prowadzi ono w istocie do formułowania koncepcji i metod prowadzenia polityki strategicznej przez instytucje działające w obrębie wymienionych sektorów. Ułatwia identyfikację strategicznych projektów rozwojowych, ustalanie kryteriów ewaluacji i selekcji tej rangi projektów oraz podejmowanie decyzji o ich uruchomieniu.

Programowanie działań wdrożeniowych w różnych dziedzinach i obszarach tematycznych powinno, co należy ze szczególną mocą podkreślić, pochodzić i być wyprowadzane z wyprzedzająco zrealizowanego studium foresightowego. Priorytety badawczo-rozwojowe i alokacja zasobów, w tym finansowych, na strategiczne projekty ważnych instytucji powinny mieć u swoich podstaw ustalenia pochodzące z pełnych lub tylko pilotażowo zrealizowanych studiów foresightowych. Tego typu reguła postępowania powinna stać się obowiązującą praktyką dla gremiów przywódczych i decyzyjnych w różnych dziedzinach aktywności ukierunkowujących rozwój terytoriów i branż, metropolii i obszarów metropolitalnych.

Badania foresightowe w swojej warstwie organizacyjnej są złożonym przedsięwzięciem wymagającym połączenia sił i montażu potencjałów kilku instytucji. Jako przedsięwzięcie interdyscyplinarne nadają się do realizacji w formie projektów konsorcjalnych. Decyzje w sprawie podjęcia badania foresightowego wymagają:

- wyodrębnienia obszarów tematycznych i opracowania wspólnej koncepcji co do kierunków aplikacji oczekiwanych rezultatów;
- określenia formuły angażowania specjalistów z różnych dziedzin do prac realizowanych w ramach paneli tematycznych i grup eksperckich;
- zdefiniowania zasad współpracy i koordynacji prac w ramach spójnej struktury wielozadaniowej oraz wieloetapowej procedury postępowania badawczego;

¹³ Ten sam pogląd reprezentuje [Godet 2001]: „W dowolnym badaniu, bez względu na jego jakość, raport końcowy ma mniejsze znaczenie niż proces, który doprowadził do jego sporządzenia”.

- zaprogramowania organizacji całego cyklu warsztatów, seminariów roboczych, spotkań koordynacyjnych oraz etapowo realizowanych konferencji, w ramach których centralna rola przypada gremiom kierowniczym.

Z powyższego wynika, że powodzenie badań foresightowych w znacznym stopniu uzależnione jest od jakości fazy przygotowawczej.

W logice synchronicznie i diachronicznie prowadzonego badania foresightowego podstawowe znaczenie ma:

- silne ukierunkowanie każdego zadania, każdej fazy badania i kroku postępowania na rezultaty i generowanie nowej wiedzy o przyszłości dziedziny/terytorium z uwzględnieniem współoddziaływania wewnętrznych uwarunkowań ich rozwoju i ewolucji ich otoczenia;
- systematyczna praca warsztatowa i zdyscyplinowana realizacja prac przewidzianych harmonogramem zadań i kroków postępowania z pełnym uczestnictwem osób wchodzących w skład każdego z wyróżnionych paneli tematycznych i każdej z grup eksperckich;
- zapewnienie płynnego przepływu i wymiany informacji podstawowych i wyników prac etapowych uzyskanych w postępowaniu analitycznym, diagnostycznym i ewaluacyjnym z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Doświadczenie uzyskane w trakcie badań foresightowych pozwala na uruchomienie refleksji nad niezbędnymi w realizacji tego przedsięwzięcia potencjałami: intelektualnym, instytucjonalnym i infrastrukturalnym. Trzeba wyraźnie stwierdzić, że, w nawiązaniu do wymienionych potencjałów, badania foresightowe są i muszą być kosztowne, a czasu ich trwania nie da się arbitralnie przyspieszać lub skracać. Uzyskiwane w procesie tych badań rezultaty należą zarówno do zakładanych i oczekiwanych, a także, co okazuje się w praktyce niezwykle istotne, mają one charakter „odkrywczych niespodzianek”. W trakcie badań częściowej rewizji podlegać mogą zadania badawcze i alokacja zasobów; dochodzić może także do związanych z tym przesunięć czasowych. Naturalną rzeczą może okazać się uruchomienie nowego obszaru tematycznego i odpowiednio do tej decyzji, powołanie dodatkowego zespołu badawczo-eksperskiego. Z tego powodu, podejmując badanie foresightowe, niezbędne jest ustalenie puli środków w formie pewnego rodzaju rezerwy finansowej.

O wartości intelektualnej i użyteczności praktycznej możliwych do zarekomendowania rezultatów finalnych badania foresightowego decyduje synergia wielu różnych pokładów wiedzy uruchamianej przez współpracujące ze sobą osoby i zespoły, formułowanie *ad hoc* nowych, nośnych idei i poszukiwanie odpowiedzi na generalne wyzwanie stojące przed tego typu badaniami, którym dla ich uczestników jest „pomyślność w świecie zmian”.

Ze względu na pojawiające się w poszczególnych fazach badania foresightowego różnej natury bariery ważne jest posługiwanie się prostymi regułami służącymi ich eliminacji lub omijaniu. Powinny być one ordynowane przez przywództwo projektu foresightowego i kierowników paneli tematycznych, co oznacza używanie różnych

poziomów decyzyjnych funkcjonujących w strukturze organizacyjnej projektu badawczego. Nie wyklucza się także kreowania nowych „chwytów” w trakcie prac warsztatowych realizowanych przez poszczególne panele tematyczne.

Dwóch rzeczy należy jednak unikać przede wszystkim. Po pierwsze, ulegania kuszącej skłonności do powierzchownej ewaluacji osiągniętych rezultatów i przedwczesnego ogłaszania sukcesu przeprowadzonych badań. Po drugie, nadmiernego i nieuzasadnionego poddawania się przez realizatorów badania presji zmiennych oczekiwań zlecniodawców, co ma miejsce w przypadku wywierania nacisku na formalne domykanie poszczególnych zadań i etapów postępowania badawczego.

Za niedopuszczalne trzeba także uznać tłumienie kreatywnych postaw badawczych i prób wprowadzania innowacji metodologicznych odbiegających od przyjętego *a priori* wzorca proceduralnego i zawartych w nim zasad, formuł i narzędzi.

GLOSARIUSZ*

AGLOMERACJA MIEJSKA

Aglomeracja miejska jest monocentrycznym skupiskiem o wielokulturowej tradycji:

- ludzi, mieszkańców i nierezydentów, ludności funkcjonalnej korzystającej z podaży pracy i usług oraz turystów i gości odwiedzających jej obszar w różnych celach;
- organizacji prowadzących różnorodną działalność, w szczególności organizacji *for profit* (firm) i organizacji *non profit* (organizacji publicznych i pozarządowych);
- kapitałów jednorodnych, takich jak kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał kulturowy, kapitał fizyczny (nieruchomości i infrastruktura), kapitał finansowy, a także takich kapitałów zespolonych jak kapitał kreatywny i kapitał przedsiębiorczy;
- miejsc i środowisk życia, aktywności zawodowej, inwestowania i prowadzenia biznesu, miejsc uczestnictwa w kulturze i spędzania czasu wolnego.

Aglomeracja miejska jest także skupiskiem o policentrycznej strukturze:

- złożonym i wielokrotnie złożonym układem osadniczym będącym zespołem miejskim, a nawet związkami miast, obszarem złożonym ze strefy węzłowej i strefy zewnętrznej;
- zespołem miast różnej wielkości i rangi, wśród których znajduje się miasto centralne będące zarazem stolicą regionu, a także inne duże miasta aspirujące do rangi miast rdzeniowych ze względu na posiadany potencjał i rozwijane funkcje;
- tworzonym przez miasta znajdujące się w różnej fazie cyklu życia lub różnym stadium rozwoju, dążące wspólnie do osiągnięcia fazy postindustrialnej i oparcia swojego rozwoju na nauce i wiedzy oraz komplementarnie na sztuce i kreatywności;
- posiadającym gęstą multimodalną sieć wewnętrznych i zewnętrznych połączeń transportowych oraz multimedialną sieć połączeń zapewnianą przez technologie informacyjne i komunikacyjne.

ANALIZA GRY AKTORÓW

Procedura analityczna, której głównym celem jest identyfikacja aktorów i ocena ich wpływu na zmienne wewnętrzne/czynniki napędowe, a także ocena relacji siły w zbiorze aktorów.

* Glosariusz zawiera kluczowe pojęcia zdefiniowane i zastosowane przez autorów w niniejszej publikacji.

ANALIZA SCENARIUSZOWA

Procedura analityczna, której głównym celem jest wyselekcjonowanie zewnętrznych czynników napędowych (*drivers*) związanych z dominującymi w otoczeniu dziedziny/terytorium procesami i tendencjami.

ANALIZA STRATEGICZNA ADWS

Procedura analityczna, której głównym celem jest rozpoznanie i ocena powiązań w układzie: atuty – wyzwania oraz szanse – deficyty, uwzględniająca wizję strategiczną i scenariusze zewnętrznych uwarunkowań rozwoju.

ATUTY WYRÓŻNIAJĄCE

Unikatowe cechy dziedziny/terytorium, których wykorzystanie i/lub wykreowanie przybliży do realizacji wizji rozwoju, czyniąc ją bardziej osiągalną.

CZYNNIKI NAPĘDOWE

Czynniki związane z dominującymi w otoczeniu dziedziny/terytorium procesami i tendencjami, które determinują zewnętrzne warunki rozwoju.

DEFICYTY DRASTYCZNE

Luki strukturalne dziedziny/terytorium, których istnienie redukuje w znacznym zakresie realizowalność wizji strategicznej.

DIAGNOZA STRATEGICZNA

Procedura analityczna, której cel ogólny stanowi identyfikacja i ocena społecznego, instytucjonalno–intelektualnego i technologiczno–technicznego potencjału dziedziny/terytorium oraz ujawnienie wewnętrznego mechanizmu ich rozwoju.

EKONOMIZACJA SEKTORA KULTURY

Proces, w ramach którego postępuje poszerzanie się zakresu stosowania narzędzi zarządzania w kierowaniu organizacjami kulturalnymi *non-profit* dla efektywnego wykorzystania środków publicznych przeznaczanych na inwestycje w obiekty kultury i ich utrzymanie oraz na kreację, produkcję i udostępnianie wydarzeń kulturalnych przez instytucje i środowiska kulturalne. W procesie tym władze publiczne wspierają powstawanie i rozwój przemysłów i rynków kultury oraz udzielają wsparcia insty-

tucjom kulturalnym, zwłaszcza mikro- i małym firmom prowadzącym działalność *for profit*.

FORESIGHT STRATEGICZNY

Ukierunkowany przez i na wartości, angażujący zbiorową wyobraźnię i wiedzę, uporządkowany proces kreowania przyszłości organizacji/terytorium, antycypowania ewolucji otoczenia i poszukiwania sposobów działania zapewniających osiągnięcie tego, co pożądane z uwzględnieniem przyszłych uwarunkowań zewnętrznych.

KLUCZOWE ZMIENNE WEWNĘTRZNE

Zmienne wewnętrzne determinujące rozwój dziedziny/terytorium rozpoznane i ocenione w wyniku zastosowania modelu dynamiki zachodzących w nich zmian.

KREATYWNA AGLOMERACJA MIEJSKA

U podstaw kreatywnej aglomeracji miejskiej znajdują się dwa złożone kapitały: kapitał kreatywny i kapitał przedsiębiorczy. Składową kreatywnej aglomeracji miejskiej jest specjalna infrastruktura materialna i niematerialna oraz infrastruktura technologiczna i informacyjna. Fundamentalną składową kreatywnej aglomeracji miejskiej są przestrzenie miejskie (*urban places*) atrakcyjne dla kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi oraz kreatywnych i innowacyjnych przemysłów, które stanowią ostatni element definiujący kreatywną aglomerację.

KULTURYZACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZYCH

Proces, w którym kreatywność artystyczna staje się źródłem nowych idei, projektów i innowacji w firmach produkcyjnych i usługowych, w sektorze przetwórczym i sektorze usługowym. Sektor prywatny w kulturze (biznes w kulturze) oraz kreatywność i wartość artystyczna zawarte w produktach przemysłowych i usługach (kultura w biznesie) stają się składnikami wartości dodanej i sukcesu rynkowego firm produkcyjnych i usługowych.

METROPOLITALNE PRODUKTY KULTURY

Metropolitalne produkty kultury mogą być rozumiane dwojako. Po pierwsze są to szczególnie ważne miejsca kultury, miejsca bogate w oferty dziedzictwa kulturowego, często powstałe w wyniku procesu odnowy ze szczególną misją inkluzji społecznej. Po drugie, są to produkty przemysłów kultury rozumiane jako działalność komercyjna, wzmacniająca pozycję konkurencyjną firm należących do sektora kultury

i miejsc, w których produkty te są kreowane, produkowane lub oferowane. Cechą tak rozumianych metropolitalnych produktów kultury jest koncentrowanie działań wokół kluczowych dla regionu obszarów (metropolii).

METROPOLITALNE PRZEMYSŁY KULTURY

Dziedziny działalności rozwijane w ramach przemysłów kreatywnych, których udział w rozwoju metropolitalnym przejawia się nie tylko w sferze kreowania wartości ekonomicznej oraz nowych miejsc pracy, ale co bardziej istotne – w kreowaniu wartości niezbędnych w rozwoju gospodarki i społeczności tego terytorium.

METROPOLITALNY KAPITAŁ KULTUROWY

Metropolitalny kapitał kulturowy rozumieć można jako wynik synergii indywidualności (twórców) poszukujących realizacji swoich talentów oraz potencjału technologicznego, organizacyjnego i geograficznego. Rzutuje on na specyfikę unikalnych miejsc tworzenia i doświadczania kultury oraz konkurencyjnych systemów produkcyjnych. Kapitał ten szczególnie skutecznie rozwijany jest przez jednostki, które mają możliwość realizowania swoich działalności w środowiskach metropolitalnych.

To co należy uznać za ważną, ale niewystarczającą dla rozwoju przemysłów kultury część metropolitalnego kapitału kulturowego, to kapitał kreatywności (środowisko kreatywne). „Kreatywność jest podstawowym zasobem, podstawą innowacyjności, nowej wiedzy i kultury”, jednak istotą metropolitalnego kapitału kulturowego dającego fundamenty rozwoju przemysłów kultury jest wspólnota doświadczeń, wiedzy i umiejętności „wytwarzana” przez środowiska artystyczne, intelektualne oraz biznesowe.

METROPOLIZACJA

Proces formowania metropolitalnych obszarów miejskich. Jest procesem osiągania przez mono – i policentryczne aglomeracje miejskie najwyższego, tj. metropolitalnego stadium urbanizacji. Metropolizacja jest:

- długotrwałym procesem zachodzącym pod wpływem czynników zewnętrznych;
- wyzwaniem generowanym przez globalizację rynków i konkurencji;
- procesem internacjonalizacji aglomeracji miejskich i uzyskiwania przez te wielkie skupiska miejskie międzynarodowej rozpoznawalności.

O metropolizacji aglomeracji miejskich świadczy:

- poszerzająca się atrakcyjna oferta metropolitalnych produktów kierowana na rynki zewnętrzne oraz usług dla międzynarodowego biznesu i obcokrajowców;

- inwestowanie w infrastrukturę umożliwiającą przyjęcie i organizowanie wydarzeń kulturalnych, naukowych, biznesowych i politycznych rangi międzynarodowej;
- uczestnictwo ludzi, biznesu i miast w międzynarodowych strukturach i sieciach współpracy oraz generowanie i transfer nowych, nośnych w skali międzynarodowej, idei i praktyk;
- koncentracja przestrzenna klasy kreatywnej oraz renomowanych instytucji i obiektów pełniących rolę magnesów o dużej sile przyciągania.

W ujęciu urbanistycznym, metropolizacja aglomeracji miejskich wyraża się rozwojem i wzrastającą różnorodnością funkcji metropolitalnych. Może być procesem świadomie programowanym i organizowanym zarówno w celu jego uruchomienia, jak i przyspieszenia. Metropolizujące się aglomeracje miejskie konkurują o siedziby i aktywności międzynarodowych korporacji i instytucji. Konkurują ofertą projektów, produktów i wydarzeń adresowanych do międzynarodowych, narodowych i regionalnych odbiorców i publiczności.

W ujęciu ekonomicznym zarówno retrospektywnie, jak i współcześnie, a także w myśleniu strategicznym o przyszłości, proces metropolizacji aglomeracji miejskich łączy się nierozzerwalnie z dominującymi na obszarze aglomeracji sektorami aktywności o międzynarodowej randze.

PROSPEKTYWNA ANALIZA STRUKTURALNA

Badanie sieci powiązań przyczynowo-skutkowych w zbiorze zmiennych wewnętrznych/czynników napędowych. Jej podstawowy element stanowi macierz analizy strukturalnej, rejestrującej bezpośrednio oddziaływania między zmiennymi wewnętrznymi/czynnikami napędowymi. Macierz ta pozwala na ustalenie zmiennych/czynników wywierających najsilniejsze oddziaływania bezpośrednio i pośrednie, jak również zmienne/czynniki o największej podatności na te oddziaływania.

PRZEMYSŁY KREATYWNE

Przemysły kreatywne definiuje się przez:

- rodzaje kreatywności, tj. kreatywność artystyczno-kulturalną, kreatywność naukowo-technologiczną i kreatywność biznesową, publiczną i obywatelską,
 - formy własności intelektualnej, tj. dzieła autorskie, projekty i wzory użytkowe, patenty i technologie oraz znaki towarowe i firmowe.
- Do przemysłów kreatywnych zalicza się według „UNCTAD approach”:
- sztuki wizualne (malarstwo, rzeźba, fotografia, antyki),
 - sztuki performatywne (muzyka na żywo, teatr, opera, taniec, cyrk, teatr kukiełek),
 - sztuki i media audiowizualne (film, telewizja, radio i inne nadawanie),
 - działalność wydawnicza i media drukowane (książki, prasa i inne publikacje),

- nowe media (oprogramowanie komputerowe, gry wideo, cyfrowa treść kreatywna),
- wzornictwo (wnętrza, grafika, moda, biżuteria, zabawki),
- kreatywne usługi (architektoniczne, reklamowe, prace badawczo-rozwojowe, usługi kulturalne i rekreacyjne),
- tradycyjne formy ekspresji kulturalnej (sztuka i rzemiosło artystyczne, festiwale i obchody),
- miejsca ekspozycji kulturowej (stanowiska archeologiczne, muzea, biblioteki, wystawy).

SCENARIUSZ

Wewnętrznie spójny zbiór hipotez dotyczących zdarzeń, procesów i zachowań podmiotowych rzutujących na przyszłą ewolucję warunków funkcjonowania i rozwoju dziedziny/terytorium.

SEKTOR KREATYWNY

Sektor składający się z działalności bazujących na różnych formach własności intelektualnej, dla których używa się takich określeń, jak „przemysły kreatywne” lub bardziej pojemnego – „gospodarka kreatywna”. W procesach rozwojowych sektor kreatywny postrzega się w roli katalizatora rekompozycji tradycyjnej gospodarczej i przestrzennej struktury aglomeracji miejsko–przemysłowej oraz tożsamościowo–wizerunkowej przemiany postindustrialnej aglomeracji miejskiej.

SEKTOR KULTURY

Wyodrębnienie sektora kultury oznacza jego definiowanie funkcjonalne, uwzględniające różnorodność działalności kulturalnych, wielość talentów i zawodów artystycznych oraz szeroką gamę wydarzeń i produktów kulturalnych. W warstwie przedmiotowej sektor kultury zawiera cztery segmenty funkcjonalne:

- działalności kulturalne, ich rodzaje i dziedziny,
- infrastrukturę materialną i technologiczną,
- systemy udostępniania dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych,
- inwestowanie i finansowanie działalności kulturalnych.

SEKTOR SZTUK PERFORMATYWNYCH

Dziedzinowy podsektor działalności kulturalnej obok sztuk wizualnych, sztuk audiowizualnych, literatury, architektury i dziedzictwa. Obejmuje m.in. takie działalności i wydarzenia w ich ramach realizowane, jak: teatr, muzyka, taniec, opera.



STRATEGIA

Rekomendowana koncepcja działań proaktywnie kreujących zmiany pożądane zgodne z treścią strategicznej wizji, z uwzględnieniem preaktywnego przygotowania się na zmiany oczekiwane, wynikające z zapisu scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju.

SZANSE ROZWOJOWE

Pozytywne czynniki zewnętrzne rozpoznawalne obecnie lub w przewidywalnej przyszłości w bliższym i dalszym otoczeniu dziedziny/terytorium, na których wykorzystaniu powinien być skoncentrowany ich rozwój.

WIZJA STRATEGICZNA

Zapis normatywnej koncepcji przyszłości. Składają się na nią przyszłe pożądane zmiany (procesy) i stany (obrazy).

Wizja ma charakter aksjologiczny i odnosi się do „sfery powinności”. Określa pożądany stan dziedziny/terytorium w przyszłości. Odpowiadać on powinien wartościom, które pragną urzeczywistnić kluczowi uczestnicy rozwoju dziedziny/terytorium oraz wynikającym z tych wartości aspiracjom i oczekiwaniom.



WYZWANIA ROZWOJOWE

Zachodzące w otoczeniu dziedziny/terytorium procesy kreujące wymagania, którym muszą one sprostać dla zapewnienia swego rozwoju. Ich postrzeganie i podejmowanie oznacza eliminowanie stanów nierównowagi strukturalnej, wyprzedzające przygotowanie się na przyszłe zewnętrzne presje i wymuszenia oraz dokonywanie wyboru i podejmowanie decyzji strategicznych zapewniających trwały rozwój dziedziny/terytorium.



ZAŁĄCZNIK 21

Uczestnicy prac eksperckich

W studium przypadku wykorzystano doświadczenie i wyniki badań foresightowych zrealizowanych w ramach projektu: *Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. Prace realizowane były przez zespół Katedry Badań Strategicznych i Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w składzie: A. Klasik, F. Kuźnik, M. Baron, J. Biniecki, A. Drobnik, A. Ochojski, B. Szczupak, K. Wrana.

W pracach eksperckich dotyczących sektora kultury, w tym w szczególności sektora sztuk performatywnych, uczestniczyli:

- Monika Adamczyk, Filharmonia Śląska
- Marcin Baron, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Tomasz Bradecki, Politechnika Śląska w Gliwicach
- Johann Bros, Szyb Wilson
- Marcin Budziński, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Chorzowie
- Grażyna Darlak, Akademia Muzyczna w Katowicach
- Małgorzata Długowska-Błach, Teatr Śląski
- Adam Drobnik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Dagmara Drzazga, Uniwersytet Śląski w Katowicach/Telewizja Katowice
- Grzegorz Dziwoki, Politechnika Śląska w Gliwicach
- Marcin Gorawski, Politechnika Śląska w Gliwicach
- Anna Guca, Instytut Współczesnego Miasta
- Marcin Herich, Stowarzyszenie Teatralne APART
- Andrzej Kalinowski, Górnośląskie Centrum Kultury
- Eugeniusz Knapik, Akademia Muzyczna w Katowicach
- Florian Kuźnik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Aleksandra Matuszczyk, Górnośląskie Centrum Kultury
- Monika Pac, Szyb Wilson
- Ewa Petrymusz, ZEC Bytom SA
- Krzysztof Roman, ZEC Bytom SA
- Jacek Rybarkiewicz, Politechnika Śląska w Gliwicach
- Bogumił Szczupak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Wojciech Świątkiewicz, Uniwersytet Śląski w Katowicach
- Krzysztof Wrana, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Mariusz Wróbel, Bytomskie Centrum Kultury
- Urszula Żbikowska, Górnośląski Związek Metropolitalny.

W pracach tych funkcję metodyczną, moderacyjną oraz organizacyjną pełnili odpowiednio: prof. zw. dr hab. A. Klasik, dr J. Biniecki i dr A. Ochojski.

SPIS TABEL

Tab. 1	Funkcje metropolitalne	16
Tab. 2	Rodzaje kreatywności i formy własności intelektualnej leżące u podstaw przemysłów kreatywnych	31
Tab. 3	Przemysły kreatywne na tle różnych perspektyw kryteriowych w „NOIE model”.	32
Tab. 4	Przemysły kreatywne: ujęcie operacyjne	32
Tab. 5	Sektoryzacja przemysłów kreatywnych według <i>UNCTAD approach</i>	33
Tab. 6	Typologia badań foresightowych	44
Tab. 7	Wstępna lista zmiennych wewnętrznych kształtujących rozwój sektora sztuk performatywnych.	57
Tab. 8	Struktura kwestionariusza ewaluacji zmiennych wewnętrznych kształtujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	60
Tab. 9	Lista kluczowych zmiennych wewnętrznych rozwoju sektora sztuk performatywnych	61
Tab. 10	Macierz analizy strukturalnej	64
Tab. 11	Macierz prospektywnej analizy strukturalnej (A ¹): zmienne wewnętrzne x zmienne wewnętrzne.	66
Tab. 12	Klasyfikacja zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność (A ¹)	67
Tab. 13	Klasyfikacja zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność (A ⁷)	68
Tab. 14	Testowanie wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych	79
Tab. 15	Typologia scenariuszy.	82
Tab. 16	Mankamenty i zasady analizy scenariuszowej	83
Tab. 17	Podstawowe kroki i zadania w procedurze budowy scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego GOM.	86
Tab. 18	Ogólna struktura analizy makrootoczenia w podejściu STEEP	87
Tab. 19	Zewnętrzne siły napędowe kulturowego rozwoju Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego.	87
Tab. 20	Struktura kwestionariusza ewaluacji zewnętrznych czynników kształtujących przyszły rozwój sektora sztuk performatywnych	92
Tab. 21	Lista kluczowych czynników napędowych rozwoju kulturowego.	93

Tab. 22	Analiza strukturalna czynników napędowych ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturowego GOM	96
Tab. 23	Klasyfikacja czynników zewnętrznych w układzie motoryczność – zależność (A ¹)	97
Tab. 24	Klasyfikacja czynników zewnętrznych w układzie motoryczność – zależność (A ⁷)	98
Tab. 25	Czasowa i przestrzenna charakterystyka zewnętrznych sił napędowych	100
Tab. 26	Wymiary ewolucji zewnętrznych czynników napędowych	103
Tab. 27	Lista alternatywnych hipotez przyszłej ewolucji zewnętrznych czynników napędowych	103
Tab. 28	Kwestionariusz oceny prostego prawdopodobieństwa hipotez	107
Tab. 29	Uzgodniona lista hipotez o najwyższym stopniu prawdopodobieństwa realizacji	107
Tab. 30	Struktura scenariusza uwarunkowań politycznych i społecznych	111
Tab. 31	Struktura scenariusza uwarunkowań politycznych i technologicznych	112
Tab. 32	Struktura scenariusza uwarunkowań technologicznych i społecznych	113
Tab. 33	Struktura scenariusza uwarunkowań technologicznych	114
Tab. 34	Scenariusze dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM	115
Tab. 35	Scenariusz ruchliwości środowisk kulturotwórczych i ekspansji biznesu kulturalnego w sieci „starych” metropolii europejskich i krajowych	116
Tab. 36	Scenariusz inwestowania w materialno-technologiczną infrastrukturę sektora kultury wysokiej oraz dywersyfikacji rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych na obszarach metropolitalnych	117
Tab. 37	Scenariusz digitalizacji sektora kultury, wzrostu rangi kultury w metropoliach i przenikania się sfery kultury i biznesu	118
Tab. 38	Scenariusz technologicznej akceleracji w sektorze kultury, zwiększającej się aktywności międzynarodowych środowisk twórczych i kulturyzacji gospodarki na obszarze polskich metropolii	119
Tab. 39	Podstawowe kroki i zadania w procedurze formułowania strategii sektora sztuk performatywnych w GOM	126
Tab. 40	Lista wyróżniających atutów wspomagających realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym ..	127
Tab. 41	Lista drastycznych deficytów blokujących realizację wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	128
Tab. 42	Wyzwania stawiane przez otoczenie dedukowane ze scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych sektora sztuk performatywnych w GOM	131
Tab. 43	Szanse stwarzane przez scenariusze zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM	134

Tab. 44	Struktura macierzy powiązań między atutami i wyzwaniami w scenariuszu X	136
Tab. 45	Struktura macierzy powiązań między szansami i deficytami w scenariuszu X	137
Tab. 46	Macierz powiązań między atutami i wyzwaniami w scenariuszu I	138
Tab. 47	Macierz powiązań między szansami i deficytami w scenariuszu I.	140
Tab. 48	Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne w podejściu <i>push</i>	144
Tab. 49	Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne w podejściu <i>pull</i>	145
Tab. 50	Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne. Scenariusz I: atuty x wyzwania.	145
Tab. 51	Kreowanie pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne. Scenariusz I: szanse x deficyty	146
Tab. 52	Kryteria porządkowania projektów innowacyjnych i innowacji technologicznych	151
Tab. 53	Strategia rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM.	153
Tab. 54	Mapa drogowa projektów innowacyjnych sektora sztuk performatywnych w GOM.	155
Tab. 55	Strategia technologiczna sektora sztuk performatywnych w GOM.	171
Tab. 56	Mapa drogowa innowacji technologicznych sektora sztuk performatywnych w GOM.	171
Tab. 57	Kryteria wyboru modelu organizacji przestrzennej sektora sztuk performatywnych w GOM	177
Tab. 58	Strategia kulturalnego rozwoju Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego – ujęcie przestrzenne.	179

SPIS RYCIN

Ryc. 1	Policentryczna aglomeracja miejska w ujęciu statycznym i dynamicznym	12
Ryc. 2	Kreatywna aglomeracja miejska	13
Rys. 3	Struktura dominujących sektorów metropolizujących aglomeracje miejskie . .	17
Ryc. 4	Metropolizacja aglomeracji miejskich: podejście zintegrowane	18
Ryc. 5	Atrybuty procesów metropolitalnych	20
Ryc. 6	Proaktywne role metropolizujących się aglomeracji miejskich	23
Ryc. 7	Sektor kultury: ujęcie przedmiotowe	25
Ryc. 8	Sektor kultury: ujęcie podmiotowe	27
Ryc. 9	Cykl kulturalny: ujęcie elementarne	34
Ryc. 10	Cykl kulturalny: ujęcie fundamentalne	35
Ryc. 11	Makrocykl gospodarki kreatywnej opartej na sektorze kultury	36
Ryc. 12	Łańcuchy podażowe przemysłów kreatywnych opartych na sektorze kultury . .	37
Ryc. 13	Klaster przemysłu kreatywnego oparty na kulturze w mieście/aglomeracji . . .	38
Ryc. 14	Foresight strategiczny: główne orientacje, postawy i produkty	41
Ryc. 15	Trójkąt podstawowych domen studiów foresightowych nad rozwojem	45
Ryc. 16	Foresight strategiczny: ogólna koncepcja podejścia procesowego	46
Ryc. 17	Foresight strategiczny: etapy i metody	47
Ryc. 18	Testowanie spójności produktów foresightu strategicznego	48
Ryc. 19	Podstawowe etapy tworzenia i testowania wizji rozwoju	54
Ryc. 20	Proces tworzenia strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych . .	55
Ryc. 21	Model trzech sił kształtujących zmiany w sektorze sztuk performatywnych . .	57
Ryc. 22	Podstawowe kategorie zmiennych wewnętrznych	65
Ryc. 23	Rozkład zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność dla A ¹	69
Ryc. 24	Rozkład zmiennych wewnętrznych w układzie motoryczność – zależność dla A ⁷	69
Ryc. 25	Model wewnętrznej dynamiki sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym (graf powiązań między strategicznymi zmiennymi wewnętrznymi)	71
Ryc. 26	Ogólna struktura wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym w układzie kluczowych zmiennych	71

Ryc. 27	Ramowy schemat wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych w GOM 2030 w układzie podstawowych składowych.	74
Ryc. 28	Proces budowy scenariuszy ewolucji otoczenia dziedziny/terytorium.	85
Ryc. 29	Proces budowy scenariuszy uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym.	86
Ryc. 30	Rozkład zewnętrznych czynników napędowych w układzie motoryczność – zależność (A ¹)	99
Ryc. 31	Rozkład zewnętrznych czynników napędowych w układzie motoryczność – zależność (A ⁷)	99
Ryc. 32	Model dynamiki zewnętrznych uwarunkowań rozwoju kulturalnego w GOM	100
Ryc. 33	Ogólna struktura scenariuszy ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju	101
Ryc. 34	Modele ewolucji uwarunkowań zewnętrznych jako podstawa tworzenia możliwych scenariuszy	110
Ryc. 35	Formułowanie strategii dziedziny/terytorium.	124
Ryc. 36	Proces formułowania strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	125
Ryc. 37	Logika procesu kreowania pomysłów na innowacyjne projekty i innowacje technologiczne w rozwoju dziedziny/terytorium	143
Ryc. 38	Struktura strategii rozwoju i strategii technologicznej sektora sztuk performatywnych w GOM	150
Ryc. 39	Struktura kierunków w strategii technologicznej. Opcja I: „Technologiczne wzmocnienie intelektualnego i techniczno-organizacyjnego potencjału sektora sztuk performatywnych w GOM”	168
Ryc. 40	Struktura kierunków w strategii technologicznej. Opcja II: „Technologiczne obudowanie łańcucha kreowania wartości i łańcucha podażowego przemysłów kreatywnych w GOM”	169
Ryc. 41	Struktura kierunków w strategii technologicznej. Opcja III: „Medializacja przestrzeni kulturowej GOM”	170

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1	Dekalog zasad myślenia o przyszłości organizacji	49
Załącznik 2	Zasady formułowania i wdrażania strategii rozwoju w skali lokalnej i regionalnej	50
Załącznik 3	Istota foresightu strategicznego	51
Załącznik 4	Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku pierwszego	59
Załącznik 5	Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku drugiego	63
Załącznik 6	Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku trzeciego	70
Załącznik 7	Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku czwartego	72
Załącznik 8	Tworzenie strategicznej wizji rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku piątego	79
Załącznik 9	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku pierwszego	91
Załącznik 10	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku drugiego	94
Załącznik 11	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku trzeciego	102
Załącznik 12	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku czwartego	106
Załącznik 13	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku piątego	109
Załącznik 14	Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora sztuk performatywnych. Karta kroku szóstego	120
Załącznik 15	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku pierwszego	130
Załącznik 16	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku drugiego	136
Załącznik 17	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku trzeciego	142
Załącznik 18	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku czwartego	149

Załącznik 19	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku piątego.	167
Załącznik 20	Formułowanie strategii sektora sztuk performatywnych. Karta kroku szóstego.	175
Załącznik 21	Uczestnicy prac eksperckich.	192

BIBLIOGRAFIA

- A Practical Guide to Regional Foresight*, Foresight for Regional Development Network, European Communities, Brussels, 2001.
- Aaltonen M., Sanders T. I., 2006, *Identifying System's New Initial Conditions as Influence Points for the Future*. Foresight, t. 8, nr 3.
- Aguibetova O., 2006, *Le concept de la métropolisation: transformation d'une ville en une "ville mondiale"*. Centre International de Formation Européenne.
- Analysis of Firm Level Growth in the Creative Industries*, 2007, Frontier Economics, August. 2007.
- Aulicino A. L., 2012, *Foresight – prospectiva estratégica*, <http://www.idsust.com.br/foresight.php>.
- Aulicino A. L., 2005, *Foresight tecnológico e a formulação de políticas de CT&P*, Seminario Internacional: Prospecção em CT&I – Perspectivas de Integração Ibero-Americana, Rio de Janeiro.
- Aulicino A. L., Kruglianskas I., *A contribuição de foresight tecnológico na formulação de políticas públicas de CT&I do país*, <http://www.comciencia.br>.
- Baldock R., 1999, *5 Futures*. Management Review, october.
- Barczyk S., 2010, *Przedsiębiorczy samorząd i jego instytucje*. Wyd. AE, Katowice.
- Barczyk S., Ochojski A. (red.), 2005, *Entrepreneurship, Governance, Local and Regional Development*, Wyd. AE, Katowice.
- Baron M., Ochojski A., 2011, *Plan wspólnych działań: metodologia i praktyka. Joint Action Plan: Methodology and Praxis*. GAPP, Katowice.
- Baron M., Ochojski A., 2013, *Wykorzystanie modeli analizy gry aktorów w lokalnej polityce przemysłów kreatywnych*, [w:] *Rozwój gospodarki kreatywnej na obszarach metropolitalnych*, A. Klasik (red.). Wyd. UE, Katowice.
- Barros H., 2002, *A metodologia da prospecção tecnológica e o caso brasileiro do prospectar*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.
- Bassand M., 2001, *Les six paramètres de la métropolisation*. Cahiers de Métropolisation, nr 1.
- Bassand M., 2007, *Métropoles et métropolisation*, [w:] *Enjeux de la sociologie urbaine*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.
- Biniecki J., Szczupak B., *Analiza aksjologiczna w procesie budowy strategii rozwoju lokalnego: model TOR*, [w:] *Miasta i regiony w gospodarce wiedzy*, F. Kuźnik (red.). (w druku).
- Biniecki J., Szczupak B., 2004, *Scenariusze przyszłości miasta Jaworzno*. TERPLAN, Jaworzno.

- Biniecki J., Szczupak B., 2004a, *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*. Prace Naukowe AE, Katowice.
- Biniecki J., Szczupak B., 2008, *Wybrane metody analizy scenariuszowej*, [w:] *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego. Część 1: Studium regionalne*, A. Klasik, F. Kuźnik (red.). Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Biniecki J., Szczupak B., 2009, *Uwarunkowania kształtowania funkcji metropolitalnych Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, A. Klasik, F. Kuźnik, J. Biniecki, B. Szczupak, M. Baron, A. Ochojski. AE, Katowice.
- Bishop P., Hines A., Collins T., 2007, *The Current State of Scenario Development: an Overview of Techniques*. Foresight, t. 9, nr 1.
- Blakely E. J., Bradshaw T. K., 2009, *Planning Local Economic Development Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, London – New Delhi.
- Bondaruk J. (red.), 2011, *Wizja przyszłości metropolitalnych usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Borodako K., 2009, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- Brecknock R., 2004, *Creative Capital: Creative Industries in the Creative City*. Brecknock Consulting, (http://www.brecknockconsulting.com.au/news/articles/creative_capital_brecknock_2003.pdf).
- Coates J. F., 1985, *Foresight in Federal Government Policy Making*. Futures Research Quarterly, t. 1.
- Conway M., (bez daty), *An Overview of Foresight Methodologies*, Thinking Futures.
- Creative Industries Cluster Study*, National Office for the Information Economy, Canberra, 2003.
- Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy towards Informed Policy-making, 2008*, United Nations, UNCTAD, Geneva.
- Creative Economy Report 2010*, 2010, United Nations, UNCTAD, Geneva.
- Creative Industries Cluster Study*, 2003, National Office for the Information Economy, Canberra.
- Creative Industries Development Strategy. Propelling Singapore's Creative Economy*", 2002, Workgroup on Creative Industries, Ministry of Trade, Singapore.
- Crehan P., Downey L., 2004, *The Agriblue Blueprint: Sustainable Territorial Development of the Rural Areas of Europe*. Blueprints for Foresight Actions in the Regions, European Commission.
- Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B., McNamara G., Kim B., 2012, *Strategic Management. Text and Cases*. Mc-Graw Hill.
- Durance Ph., Godet M., Mirénowicz Ph., Pacini V., 2007, *La prospective territoriale: pour quoi faire? comment faire?* Cahiers de LIPSOR, Série Recherche n°7, Novembre.
- Erster Kulturwirtschaftsbericht. Schweiz, First Culture Industries Report Switzerland*, 2003, University of Art and Design, Zürich.

- Fesel B., Söndermann M., 2007, *Culture and Creative Industries in Germany*. German Commission for UNESCO, Bonn.
- Fink A., Siebe A., Kuhle J.-P., 2004, *How Scenarios Support Strategic Early Warning Processes*. Foresight, t. 6.
- Firkin P., 2002, *Entrepreneurial Capital: a Resource-based Conceptualisation of the Entrepreneurial Process*. Working Paper nr 7, Massey University, Auckland.
- Florida R., 2005, *Cities and the Creative Class*. Routledge, New York – London.
- Ford D., 1988, *Develop Your Technology Strategy*, Long Range Planning, Elsevier, t. 21, nr 5.
- Franz H.-W., Sarcina R., 2009, *Building Leadership in Project and Network Management. A Facilitator's Tool Set*. Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Frontier Economics. Report to DCMS*, 2006, [w:] *Creative Economy Programme Evidence and Analysis*, Full draft report, London.
- Gaschet F., Lacour C., 2002, *Métropolisation, centre et centralité*. Revue d'Economie Régionale et Urbaine, nr 1.
- Gavigan J. P., Scalpo F., Keenan M., Miles I., Farhi F., Lecoq D., Capriati M., di Bartolomeo T. (red.), 2001, *A Practical Guide to Regional Foresight. FOREN Network (Foresight for Regional Development)*, European Commission, Research Directorate General.
- Georghiou L., 2001, *Third Generation Foresight: Integrating Socio-economic Dimension*. The Proceedings of International Conference on Technology Foresight: *The Approach to and the Potential for New Technology Foresight*, March.
- Godet M., 1977, *Crise de la prévision. Essor de la prospective: exemples et méthodes*". PUF, Paris.
- Godet M., 1985, *Prospective et planification stratégique*. Economica, Paris.
- Godet M., 1987, *Les dix commandements de la prospective pour l'entreprise*. Revue Française de Gestion, novembre – décembre.
- Godet M., 1991, *De l'anticipation à l'action: manuel de prospective et de stratégie*. Dunod, Paris.
- Godet M., 1997, *Manuel de prospective stratégique: l'art et méthode*. Dunod, Paris.
- Godet M., 2000, *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*. Technological Forecasting and Social Change, 65.
- Godet M., 2001, *Prospective et dynamique des territoires*. Futuribles, nr 269, novembre.
- Godet M., 2002, *Foresight and Territorial Dynamics*. Foresight, nr 4-5.
- Godet M., 2005, *Regions Facing Their Futures*. Foresight, t. 7, nr 2.
- Godet M., Durance Ph., 2011, *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*. Dunod, Paris.
- Godet M., Roubelat F., 1996, *Creating the Future: the Use and Misuse of Scenarios*. Long Range Planning, t. 29, nr 2.
- Goodwin P., Wright G., 2001, *Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: a Role for Decision Analysis*. Journal of Management Studies, 38,1, January.



- Guide to Producing Regional Mappings of the Creative Industries*, 2007, Ministry of Culture, Republic of Colombia, Bogota.
- van der Heijden K., 1992, *Decision Making: the Contribution of Scenario Analysis*. BAM Annual Conference, 14-16 September.
- van der Heijden K., 2000, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Heraud J.-A., 2005, *Un exemple de prospective technologique: l'articulation des niveaux international, national et régional*. Colloque "Les diagnostics au service de la prospective et de l'action publique", Nancy, le 1 février.
- Horton A., 1999, *Forefront: a Simple Guide to Successful Foresight*. Foresight, t. 1, nr 1, February.
- Howkins J., 2007, *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. Penguin Books, London.
- Keenan M., 2002, *Identifying Emerging Generic Technologies at the National Level: the UK Experience*. PREST Discussion Papers, Paper 02-11, The University of Manchester, Manchester, August.
- Klasik A., 1993, *Studia prospektywne i analiza strategiczna*, [w:] *Planowanie strategiczne*, A. Klasik (red.). PWE, Warszawa.
- Klasik A. (red.), 1993, *Zarys metodyki planowania strategicznego*. AE, Katowice.
- Klasik A., 1998, *Rola metropolii w rozwoju regionalnym*, [w:] *Metropolitalne funkcje Krakowa*, J. Purchla (red.). Tom 1, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Klasik A., 2001, *Proaktywna rola metropolii w rozwoju regionów jako wyzwanie strategiczne*, [w:] *Rola aglomeracji miejskiej w rozwoju regionu*, K. Szółek (red.). Biblioteka Regionalistyki, Wrocław, 1.
- Klasik A., 2002, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Prace Naukowe AE, Katowice.
- Klasik A., 2008, *Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskiej. Podstawy koncepcyjno-metodologiczne*, [w:] *Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, A. Klasik (red.). Wyd. AE, Katowice.
- Klasik A., 2009, *Ekspansja rynkowa instytucji i firm sektora kultury i rozrywki w regionie*, [w:] *Ekspansja rynkowa śląskich instytucji i firm sektora kultury i rozrywki*. Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Chorzów.
- Klasik A., 2010, *Sektor kultury i przemysły kreatywne nowym fundamentem rozwoju dużych miast i aglomeracji miejskich*, [w:] *Gospodarka kreatywna miasta i aglomeracji*, A. Klasik (red.). UE, Katowice.
- Klasik A., 2011, *Kreatywne przemysły w kreatywnej aglomeracji*, [w:] *Kreatywne przemysły – kreatywne aglomeracje*, A. Klasik (red.). Biuletyn KPZK PAN, z. 246, Warszawa.
- Klasik A., 2011a, *The Culture Sector and Creative Industries as a New Foundation of Development of Large Cities and Urban Agglomerations*, [w:] *The Cities and Agglomerations Development Based on the Culture Sector and Creative Industries*. Studia Regionalia KPZK PAN, t. 30, Warszawa.



- Klasik A., Biniński J., 2011, *Metropolitalna oferta produktów kulturalnych. Wizja – uwarunkowania – kreacja*, [w:] *Metropolitalna oferta produktów kulturalnych. Portfolio – atrakcyjność – dostępność*, A. Klasik, W. Majer, M. Budziński (red.). Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie – Fundacja Edukacji Przedsiębiorczej, Chorzów.
- Klasik A., Biniński J., 2012, *Foresight metropolitalny. Przypadek górnośląski*. Referat na konferencję międzynarodową: „Statystyczny obraz metropolii – stan obecny i perspektywy rozwoju”, Bydgoszcz – Toruń, 15-16.11.
- Klasik A., Biniński J., 2013, *Kształtowanie metropolitalnej oferty produktów kulturalnych*, [w:] *Rozwój gospodarki kreatywnej na obszarach metropolitalnych*, A. Klasik (red.). Prace Naukowe UE, Katowice.
- Klasik A., Biniński J., 2013a, *Metropolitalny foresight strategiczny – studium przypadku Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Badania miejskie i regionalne. Doświadczenia i perspektywy*, F. Kuźnik (red.). Studia KPZK PAN, t. CLIII, Warszawa.
- Klasik A., Kuźnik F., 1998, *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, S. Dolata (red.). Uniwersytet Opolski, Opole.
- Klasik A., Kuźnik F., 2008, *Aglomeracja górnośląska wobec wyzwań przyszłości*, [w:] *Rola polskich aglomeracji wobec wyzwań Strategii Lizbońskiej*, T. Marszał (red.). Studia KPZK PAN, t. CXX, Warszawa.
- Klasik A., Kuźnik F. (red.), 2008a, *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego. Część I: Studium regionalne*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Klasik A., Markowski T. (red.), 2010, *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*. Studia KPZK PAN, t. CXXVII, Warszawa.
- Klasik A., Biniński J., A. Ochojski, 2011, *Wizja przyszłości, scenariusze uwarunkowań i opcje strategiczne rozwoju sektora kultury w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym do 2030 r.*, [w:] *Wizja przyszłości metropolitalnych usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, J. Bondaruk (red.). Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Klasik A., Kuźnik F., Biniński J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2006, *Scenariusze uwarunkowań rozwoju technologicznego województwa śląskiego. Raport zbiorczy ze studium regionalnego zrealizowanego w ramach projektu: „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego”*, AE, Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych, Katowice, grudzień.
- Klasik A., Kuźnik F., Biniński J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2008, *Foresight regionalny: scenariusze protechnologicznego rozwoju województwa śląskiego – studium regionalne*, [w:] *Priorytetowe technologie... op. cit.*
- Klasik A., Kuźnik F., Biniński J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2010, *Foresight regionalny. Scenariusze protechnologicznego rozwoju woj. śląskiego*, [w:] *Foresight regionalny i technologiczny... op. cit.*
- Klasik A., Kuźnik F., Biniński J., Drobnik A., Ochojski A., Szczupak B., Wrana K., Baron M., 2011, *Foresight regionalny rozwoju kulturalnego. Studium przypadku sektora sztuk performatywnych w GOM*. Referat na Konferencję Naukową „Przestrzeń w nowych realiach gospodarczych”, Karpacz, 12–14 czerwca.

- Klasik A., Kuźnik F., J. Biniecki, B. Szczupak, M. Baron, A. Ochojski 2011a, *Studia prospektywne metropolitalnych usług publicznych w GOM*, [w:] *Wizja przyszłości metropolitalnych usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, J. Bondaruk (red.). GIG, Katowice.
- Klasik A., Kuźnik F., Biniecki J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2011b, *Studia prospektywne metropolitalnych usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, [w:] *Wizja przyszłości metropolitalnych usług publicznych... op. cit.*
- Kuciński J., 2006, *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*. Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa.
- Kuosa T., 2012, *The Evolution of Strategic Foresight: Navigating Public Policy Making*. Gower, Farnham.
- Kuźnik F., 2012, *Polityka rozwoju i zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*. Studia KPZK PAN, t. CXLIII, Warszawa.
- Kuźnik F., Barczyk Z., Biniecki J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2006, *Foresight regionalny: studium międzynarodowe*. AE, Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych, Katowice, grudzień.
- Kuźnik F., Baron M., Biniecki J., Ochojski A., Szczupak B., 2008, *Aksjologiczne podstawy budowy strategii rozwoju lokalnego*. AE, Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych, Katowice, listopad.
- Landel P.-A., Pecqueur B., 2004, *La culture comme ressource territoriale spécifique*. ASRDLF, Bruxelles.
- Le priorità nazionali della ricerca industriale. Secondo rapporto*, (bez daty), Fondazione Roselli, Milano.
- Loveridge D., 2005, *Experts and Foresight: Review and Experience*. The University of Manchester, Manchester, June.
- Loveridge D., Street P., 2003, *Inclusive Foresight*. PREST Discussion Paper Series, Paper 03-13, University of Manchester, Manchester.
- Marcus C., 2005, *Future of Creative Industries*. Foresight Working Documents Series, European Commission, Directorate for Research.
- Markowski T. (red.), 2005, *Planowanie i zarządzanie w obszarach metropolitalnych*. Biuletyn KPZK PAN, z. 221, Warszawa.
- Markowski T., Marszał T., 2006, *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja*. KPZK PAN, Warszawa.
- Marques J. L., Castro E. A., Martins J. M., Marques M., Esteves C., Simão R., 2007, *Exercício de prospective para a Região Centro – análise de cenários e questionário Delphi*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Martin B. R., 1995, *Foresight in Science and Technology*. Technology Analysis & Strategic Management, t. 7, nr 2.
- Masini E., Medina Vasquez J., 2000, *Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective*. Technological Forecasting and Social Change, 65.
- McCarthy K., Brooks A., Lovell J., Zakaras L., 2012, *The Performing Arts in a New Era*. RAND, Santa Monica.

- Metropolisation and Polycentric Development in Central Europe. Final Report*, POLYCE – ESPON, European Union, 2012.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, t. 22, nr 4.
- Mójica F., 2006, *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. *Rev. Med.*, t. 14, nr 1, Julio.
- Narayan V. K., Fahey L., 2006, *Institutional Evolution as an Emerging Focus in Scenario Planning*. *Futures*, 38.
- National Priorities of Industrial Research – 3rd Report*, 2009, Fondazione Rosselli, Milano, June.
- Ochojski A., 2013, *Edukacja, umiejętności i uczenie się przez całe życie jako wyzwanie województwa śląskiego. Refleksje wobec procesu governance w świetle polityki regionu na lata 2014-2020*, [w:] *Oblicza innowacyjności w regionie*, M. Sokołowicz, W. Kina (red.). *Folia Oeconomica* 290, Acta Universitatis Lodziensis, Wyd. UŁ, Łódź.
- Oxford Wordpower Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 2003, cyt. za: A. L. Aulicino *Foresight tecnológico e a formulação de políticas de CT&I*, Seminario Internacional: Prospecção em CT&I – Perspectivas de Integração Ibero-Americana, Rio de Janeiro, Julho 2005.
- Perestrelo M., Moura D., Amor T., 2000, *Análise da estratégia de actores na zona oeste: interações, conflitos e consensus*. *Revista Territórios Alternativos*, nº 2, INESLA, Setembro.
- Picht G., 1981, *Odwaga utopii*. PIW, Biblioteka Myśli Współczesnej, Warszawa.
- Pinto J. P., 2008, *Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones*. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, nr 40, Julio–Diciembre.
- Porter M., 2003, *The Competitive Advantage of Regions*. Presentation at the Indiana Leadership Summit, Indianapolis.
- Potts J. D., Cunningham S. D., 2008, *Four Models of the Creative Industries*. *International Journal of Cultural Policy*, 14 (3).
- Pratt A. C., 2009, *Policy Transfer and the Field of the Cultural and Creative Industries: What Can be Learned from Europe?*, [w:] *Creative Economies, Creative Cities. Asian-European Perspectives*, L. Kong, J. O'Connor (red.). Springer, Dordrecht – Heidelberg – London – New York.
- Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context*, *Urban Affairs Review*, t. 39, nr 4.
- Ratcliffe J., 2002, *Imagineering Cities: Creating Future 'Prospectives' for Present Planning*, [w:] *Glasgow: Lessons for Innovation and Implementation*. OECD, Paris.
- Read M. J., Gear A. E., 1993, *Teamworking to Develop Technology Strategy*. Working Paper Alfred P. Sloan School of Management, MIT, Cambridge.
- Ribeiro J., 2004, *Place's Strategic Foresight: a Look at the Future of the Lisbon Metropolitan Area*. DPP – Direcção de Serviços de Prospectiva, Lisboa, September.
- Robins I., 2006, *Performing Arts Sector – What Future?* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

- Robins I., 2006a, *The Performing Arts Sector – Visions of the Future*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Robins I., 2006b, *The Performing Arts Sector – Policy Issues and Challenges for the Future*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Roxburgh Ch., 2009, *The Use and Abuse of Scenarios*. McKinsey Quarterly, November.
- Scenario Planning Reconsidered*, 2000, Harvard Management Update, September.
- Santagata W., 2010, *The Culture Factory. Creativity and the Production of Culture*. Springer, Berlin – Heidelberg.
- Schlossstein D., Park B., 2006, *Comparing Recent Technology Foresight Studies in Korea and China: towards Foresight-minded Governments?* Foresight, t. 8, nr 6.
- Schriefer A., 1999, *Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not*. Strategy & Leadership, July/August/September.
- Scott A. J., 2004, *Cultural-Products, Industries and Urban Economic Development. Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context*, Urban Affairs Review, t. 39, nr 4.
- Slaughter R. A., 1995, *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*. Adamantine, London.
- Strategic Foresight: from Theory to Practice. Methods, Tools and Culture*, 2013, Agentielle: Strategic Foresight Consultancy, White Paper, July.
- Strategia rozwoju kulturalnego Katowic, 2020+*, 2010, Urząd Miasta, Katowice.
- Strykiewicz T. et al., 2010, *Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym*. ACRE, Poznań.
- Szczupak B., 2005, *Metropolizacja jako czynnik rozwoju regionu na przykładzie Aglomeracji Katowickiej i województwa śląskiego*, [w:] *Region w procesie przemian. Aspekt socjologiczny i ekonomiczny*, W. Jacher, A. Klasik (red.). Gnome, Katowice.
- Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E., 2010, *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Trząski L. (red.), 2012, *Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Wright A. D., 2000, *Scenario Planning: a Continuous Improvement Approach to Strategy*. Total Quality Management, t. 11, nr 4/5&6.
- Wright G., 1999, *American Consumers in 2025: Three Scenarios*. Journal of Advertising Research, November/December, t. 39, nr 6.
- Wysocki W., 2007, *Rola Komisji Europejskiej w polityce kulturalnej Unii Europejskiej*. Reprezentacja Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.

INFORMACJE O AUTORACH

Jerzy Biniecki, dr, Uniwersytet Ekonomiczny, Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych,
ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice.

Andrzej Klasik, prof. zw. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny, Katedra Badań Strategicznych
i Regionalnych, ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice.

Artur Ochojski, dr, Uniwersytet Ekonomiczny, Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych,
ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice.