

PROGRAM DLA KULTURY CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

Zamawiający:

Urząd Miejski w Cieszynie

Data opracowania: lipiec 2018

Wykonawca:

Kreatus sp. z o.o.

43-300 Bielsko-Biała, 11 Listopada 60-62

www.kreatus.eu

KREATUS 

Akademia WSB

41-300 Dąbrowa Górnicza, ul. Cieplaka 1C

www.wsb.edu.pl


Akademia WSB

Autorzy:

dr Joanna Kurowska-Pysz

dr inż. Łukasz Wróblewski

prof. dr hab. Marek Walancik

WSTĘP

W XXI wieku temat kultury coraz częściej podejmowany jest nie tylko w aspekcie dostępności oferty kulturalnej, tożsamości kulturowej, wyboru między komercją czy sztuką, bądź też roli kultury jako spoiwa więzi społecznych, ale również w kontekście zrównoważonego rozwoju miast i regionów oraz współpracy pomiędzy różnymi organizacjami, w różnych środowiskach. W 2013 roku podczas Międzynarodowego Kongresu UNESCO w Chinach przyjęta została deklaracja *Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, znana też jako *Hangzhou Declaration*, która wyraźnie podkreśliła związek człowieka z kulturą, porównując ją z innymi ważnymi dla życia człowieka zasobami, np. lasami. W deklaracji podkreślono, iż kultura nie może być postrzegana głównie jako zasób generujący zysk i napędzający gospodarkę. Należy ją chronić przed nadmierną komercjalizacją. Szczególnie istotne jest również zrozumienie roli kultury w identyfikacji tożsamości społecznej odbiorcy: nie można odpowiedzieć na pytania: „Kim jestem?” i „Co ja tutaj robię?”, bez szerokiego rozumienia kultury, z której się wywodzimy i w której funkcjonujemy. W myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju należy nie tylko finansować kulturę, ale również pielęgnować i rozwijać ją w sposób harmonijny, jako wartość nadrzędną, przeciwdziałającą degradacji ludzkości jako społeczeństwa.

Z myślą o rozwoju wspólnej oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, jak również dla wzmocnienia współpracy transgranicznej pomiędzy różnymi podmiotami działającymi na rynku dóbr i usług kultury w obu miastach, partnerzy projektu: Miasto Cieszyn oraz Stowarzyszenie Education Talent Culture przygotowali projekt „Program dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna”.

Transgraniczne partnerstwo lokalnego samorządu, tj. Miasta Cieszyna i niezwykle aktywnego na polu kultury stowarzyszenia Education Talent Culture z Czeskiego Cieszyna, ma charakter innowacyjny, gdyż rozwija współpracę międzysektorową pomiędzy organizacjami o różnych kompetencjach, zasobach i potencjałach. Jednocześnie realizacja projektu właśnie w takim partnerstwie potwierdza, że problemy kultury nie ograniczają się jedynie do sfery zarządzania

publicznego, ale są również bardzo ważne dla podmiotów trzeciego sektora, reprezentujących potrzeby i oczekiwania społeczności lokalnych. Partnerzy dostrzegli wspólnie, iż mimo rozwijającej się współpracy transgranicznej pomiędzy oboma miastami, brakuje określonej wizji wspólnych działań m.in. w sferze kultury. Opracowanie polsko-czeskiego dokumentu, który doprecyzuje kierunki rozwoju kultury, oraz usystematyzuje zasoby i potencjały obu miast partnerskich, a przede wszystkim różnych grup interesariuszy rynku dóbr i usług kultury, będzie bardzo pomocne w dalszym programowaniu wspólnych działań oraz w wychodzeniu naprzeciw potrzebom kulturalnym mieszkańców obu miast i osób odwiedzających Cieszyn i Czeski Cieszyn.

Celem projektu „Program dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna” jest określenie możliwości pogłębienia współpracy administracji publicznej, organizacji pozarządowych i innych podmiotów działających w obszarze kultury, która przyczyni się do rozwoju wspólnego pogranicza, ze szczególnym uwzględnieniem aglomeracji Cieszyn-Czeski Cieszyn. Opracowanie skupia się na rozwoju kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, ale oba miasta jako transgraniczny, lokalny ośrodek rozwoju w województwie śląskim i morawsko-śląskim kraju mają również do odegrania bardzo dużą rolę, jeśli chodzi o pobudzanie aktywności kulturalnej w sąsiednich gminach po obu stronach granicy. Chodzi przede wszystkim o rozwój i promocję oferty kulturalnej w sposób, który będzie przyciągał do tej oferty mieszkańców całego pogranicza i poprawi jej dostępność.

Przeprowadzone w ramach projektu badania jakościowe oraz badania ilościowe dotyczące stanu kultury umożliwiły opracowanie diagnozy potrzeb kulturalnych mieszkańców obu miast, ale także osób przyjezdnych, korzystających z ich oferty kulturalnej. Dzięki poznaniu i zdiagnozowaniu aktywności kulturalnych w obu miastach wskazane zostały także możliwości wspólnego działania przy efektywnym wykorzystaniu przestrzeni publicznej oraz wspólnych zasobów rzeczowych i osobowych. Pogłębienie wiedzy na temat potrzeb kulturalnych odbiorców na transgranicznym rynku dóbr i usług kultury umożliwiło wykreowanie wspólnej polityki kulturalnej, uwzględniającej kompromis pomiędzy oczekiwaniami społecznymi oraz misją wspierania kultury wysokiej, co powinno odpowiadać ambicjom stolicy kulturalnej dużego przygranicznego regionu, jaką jest aglomeracja Cieszyn-Czeski Cieszyn.

Powstałe w ramach projektu opracowanie, zwane dalej Programem, zawiera nie tylko diagnozę obecnych problemów i wyzwań sektora kultury w aglomeracji Cieszyn-Czeski Cieszyn, ale również definiuje misję wyjaśniającą znaczenie kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym obu miast oraz wizję dotyczącą kierunków przyszłej współpracy transgranicznej w dziedzinie kultury, pomiędzy różnymi interesariuszami. W opracowaniu przedstawiono także cele strategiczne rozwoju współpracy transgranicznej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna wraz ze wskazaniem kluczowych obszarów wymagających wzmocnienia i wsparcia. Dokument zawiera również zestaw kierunków działań, ułatwiających osiągnięcie założonych celów i rezultatów współpracy transgranicznej w dziedzinie kultury.

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	5
1 CZĘŚĆ DIAGNOSTYCZNA	7
1.1 Sektor kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie – syntetyczna analiza danych zastanych	7
1.2 Metodyka opracowania.....	32
1.3 Analiza danych pozyskanych w ramach przeprowadzonych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami instytucji kultury oraz twórcami i animatorami w Cieszynie i Czeskim Cieszynie	36
1.4 Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.....	51
1.5 Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród osób przyjezdnych do Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	69
1.6 Wnioski z diagnozy.....	85
2 CZĘŚĆ POSTULATYWNA	92
2.1 Wizja i misja kultury jako spoiwa współpracy transgranicznej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.....	92
2.2 Priorytety Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.....	101
2.3 Cele strategiczne, kierunki działań oraz rezultaty planowane do osiągnięcia dzięki wdrożeniu Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	109
2.4 Segmentacja produktów i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, wspólne produkty kulturalne dla odbiorców z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz mieszkańców pogranicza	115
2.5 Wdrożenie i monitorowanie kierunków działań zarekomendowanych w Programie dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	127
3 ZAŁĄCZNIKI	131
3.1 Załącznik nr 1: Wykaz dokumentów objętych analizą w ramach opracowania	131

3.2	Załącznik nr 2: Wykaz przedstawicieli instytucji kultury oraz twórców i animatorów kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, z którymi przeprowadzono wywiady	134
4	SPIS TABEL	136
5	SPIS RYSUNKÓW	138
6	SPIS SCHEMATÓW	140

1 CZĘŚĆ DIAGNOSTYCZNA

1.1 SEKTOR KULTURY W CIESZYNIE I CZESKIM CIESZYNIE – SYNTETYCZNA ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Analizę oparto na trzech grupach dokumentów polskich i czeskich, istotnych z punktu widzenia rozwoju kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Były to omówione niżej strategie, plany rozwoju oraz inne opracowania dotyczące jednostek samorządu terytorialnego (Powiat Cieszyński, Miasto Cieszyn, Miasto Czeski Cieszyn), jak również sprawozdania merytoryczne oraz statuty samorządowych instytucji kultury, działających w Cieszynie/Czeskim Cieszynie oraz raporty badawcze i inne analizy dotyczące sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie oraz na terenie Euroregionu: Śląsk Cieszyński. Szczegółowy wykaz dokumentów poddanych analizie przedstawiono w załączniku nr 1.

Celem analizy dokumentów strategicznych była ocena ujętych w nich elementów analizy SWOT oraz elementów strategicznych, takich jak: misje, cele strategiczne itp.), odnoszących się bezpośrednio do kultury, jako tzw. „punkty stykowe” współpracy Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w obszarze kultury (tabela 1).

We wszystkich analizowanych dokumentach strategicznych (za wyjątkiem Strategii Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej) odnajdujemy w misji/wizji, deklaracje bezpośrednio odnoszące się do kultury. Co ciekawe, kultura szczególnie mocno akcentowana jest w Strategii Rozwoju Miasta Czeski Cieszyn na lata 2012-2016 (*Czeski Cieszyn to miasto kultury, sportu...*). Niestety jest to jedyny zapis dotyczący sfery kultury, nieznajdujący potwierdzenia w celach strategicznych czy analizie SWOT miasta Czeski Cieszyn. Bezpośrednie odniesienie do kultury odnaleźć można również w Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020 (*Propagujemy naszą niepowtarzalną tradycję i kulturę...*). W misji dla Cieszyna zaznaczono bardzo wyraźnie trzy filary rozwoju miasta: przedsiębiorczość, turystykę i położenie transgraniczne.

Tabela 1. Sfera kultury w dokumentach strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu pogranicza

RODZAJ DOKUMENTU	BRZMIENIE MISJI W DOKUMENCIE (WYBRANE FRAGMENTY)	BEZPOŚREDNIE ODNIENIE W MISJI DO KULTURY W CIESZYNIĘ / CZESKIM CIESZYNIĘ
Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020	Propagujemy naszą niepowtarzalną tradycję i kulturę oraz kreujemy atrakcyjną ofertę edukacyjną dla młodzieży z całego regionu.	TAK
Strategia Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025	Powiat Cieszyński, pielęgnując dziedzictwo kulturowe tej Ziemi, dba o edukację i kulturę jako fundamenty dalszego rozwoju , a zachowując wyjątkową atrakcyjność inwestycyjną, podnosi standardy w ochronie środowiska oraz opiece zdrowotnej i społecznej.	TAK
Strategia Rozwoju Śląska Cieszyńskiego 2001-2016	Śląsk Cieszyński, pielęgnując dziedzictwo kulturowe tej Ziemi, dba o edukację i kulturę, jako fundamenty dalszego rozwoju , a zachowując wyjątkową atrakcyjność inwestycyjną, podnosi standardy w ochronie środowiska oraz opiece zdrowotnej i społecznej.	TAK
Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej	ZIEMIA CIESZYŃSKA – atrakcyjny region wypoczynkowy, oferujący różnorodne formy spędzania czasu wolnego, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości, jakie stwarzają naturalne walory przyrodnicze. Zróżnicowany standard usług turystycznych i bazy noclegowej oraz rozbudowana infrastruktura sportowo-rekreacyjna, stanowią magnes dla przyjezdnych z kraju i zagranicy.	NIE
Strategický Plán Rozvoje Města Český Těšín 2012-2016	Czeski Cieszyn – miasto kultury, sportu i aktywności społecznej, posiadające bogatą ofertę kulturalną i sportową, ukierunkowaną na rozwój potencjału ludzkiego, wykorzystującą auty wynikające z transgranicznej lokalizacji miasta.	TAK
Strategia rozwoju kultury w województwie śląskim na lata 2006-2020	Z uwagi na rangę i charakter tego dokumentu, zawarte w nim zapisy, dotyczące m.in. misji oraz celów, odnoszą się do całego województwa śląskiego, a nie bezpośrednio do Cieszyna.	NIE
Koncepcje podpory kultury v Moravskoslezském kraji na období 2014-2020	<p>Wśród instytucji kulturalnych, mających wpływ na życie kulturalne regionu, wymienia się m.in. działające w Czeskim Cieszynie: teatr oraz Muzeum Śląska Cieszyńskiego – jako instytucje, które mają wpływ na życie kulturalne i społeczne. Wizja dotycząca kultury odwołuje się do potrzeby dotarcia do ogółu społeczeństwa i wszystkich grup wiekowych w całym kraju morawsko-śląskim, jak również do tworzenia wartości kulturowych dla regionu.</p> <p>W dokumencie określono m.in. cele szczegółowe: wzmocnienie wsparcia dla działań kulturalnych, stworzenie środowiska wspierającego amatorskie działania artystyczne, zapewnienie bardziej efektywnej opieki nad tradycyjną kulturą ludową w regionie, zapewnienie bardziej efektywnego i skutecznego sposobu informowania o działaniach kulturalnych, zapewnienie świadczenia usług kulturalnych na wysokim poziomie.</p>	NIE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego.

Wynika z tego jasno, iż zasoby kulturalne oraz oferta instytucji kultury dostępna w mieście – pomimo iż jest niewątpliwie ważna – wymaga propagowania, wsparcia i promowania. Jednakże to turystyka oraz położenie transgraniczne uznane zostały za największe szanse zrównoważonego rozwoju miasta (patrz tabela 1). Bezpośrednie odniesienie do kultury odnajdujemy również w Strategii Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025. W tym dokumencie kultura i dziedzictwo kulturowe wskazywane są jako fundament dalszego rozwoju powiatu cieszyńskiego.

Wyraźnie zatem widać, że już na poziomie kluczowych dokumentów strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz Powiatu Cieszyńskiego występuje pewna niespójność w postrzeganiu kultury, rzutująca także na współpracę transgraniczną w sferze kultury. Z poziomu misji przenosi się ona również na zdefiniowane w tych dokumentach cele strategiczne (tabela 2).

Tabela 2. Cele strategiczne dotyczące kultury w dokumentach strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu pogranicza

RODZAJ DOKUMENTU	CELE STRATEGICZNE DOTYCZĄCE KULTURY SFORMULOWANE W DOKUMENCIE
Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020	<p>Brak bezpośredniego odniesienia w celach strategicznych do kultury. Cele w odniesieniu do kultury zawarte zostały jedynie pośrednio w takich celach strategicznych jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego oraz podnoszenie jakości życia (rozwój działalności kulturalnej); - kreowanie atrakcyjnego ośrodka turystycznego o znaczeniu ponadregionalnym (odrestaurowanie i właściwe zagospodarowanie strefy zabytkowej miasta, udostępnienie dla zwiedzających obiektów zabytkowych i zbiorów historycznych rozwój turystyki w oparciu o tradycyjne rzemiosło cieszyńskie). <p>Należy również zwrócić uwagę, że w celu operacyjnym <i>II.2. Rozwój działalności kulturalnej</i> błędnie przyporządkowano kulturę do kompetencji różnych partnerów, w tym niektórych organizacji i podmiotów, których status nie pozwalał na wdrożenie tych działań. Z uwagi na znaczny upływ czasu od momentu opracowania tej strategii, niektóre jej zapisy są obecnie nieadekwatne do stanu rzeczywistego. W strategii wymieniono tylko niektóre istotne kierunki działań kulturalnych, jakie powinny być realizowane w Cieszynie, ale nie jest to zakres pełny, ani aktualny, jeśli chodzi o obecną działalność Wydziału Kultury Urzędu Miejskiego w Cieszynie.</p>
Strategia Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025	<p>W dokumencie sformulowano następujące cele, które bezpośrednio odnoszą się do kultury w regionie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - umożliwienie mieszkańcom Śląska Cieszyńskiego powszechnego dostępu do kultury oraz do edukacji regionalnej, artystycznej i kulturalnej; - zachowanie i kultywowanie lokalnych tradycji oraz ochrona krajobrazu kulturowego Śląska Cieszyńskiego, - identyfikacja i promocja charakterystycznych walorów kulturowych Śląska Cieszyńskiego.
Strategia Rozwoju Śląska Cieszyńskiego 2001-2016	<p>W dokumencie sformulowano następujące cele, które bezpośrednio odnoszą się do kultury w regionie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stworzenie programu udostępnienia kultury wszystkim mieszkańcom oraz edukacji regionalnej, artystycznej i kulturalnej; - zachowanie i kultywowanie lokalnych tradycji oraz ochrona krajobrazu kulturowego Śląska Cieszyńskiego; - wykorzystanie walorów kulturowych dla promocji powiatu.
Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej	<p>W dokumencie sformulowano następujący cel, który bezpośrednio odnosi się do kultury w regionie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zbudowanie wizerunku Ziemi Cieszyńskiej jako całorocznego atrakcyjnego turystycznie regionu, łączącego atrakcje krajobrazowe, kulturalne (artystyczne) i sportowe na skalę ogólnopolską (euroregionalną).
Strategický Plán Rozvoje Města Český Těšín 2012-2016	<p>Brak bezpośrednich odniesień w celach strategicznych do kultury.</p>
Przyszła Współpraca Terytorialna w Euroregionie Śląsk Cieszyński – studium	<p>W dokumencie sformulowano następujące cele, które bezpośrednio odnoszą się do kultury w regionie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ochrona dziedzictwa kulturowego; - wzajemne poznanie społeczności obu gmin partnerskich; - poprawa dostępności zasobów kulturowych; - transgraniczna współpraca instytucji kultury z polsko-czeskiego pogranicza; - umacnianie dziedzictwa regionu pogranicza poprzez działania promocyjne i innowacyjne podejście do kultury.

<p>Strategia rozwoju kultury w województwie śląskim na lata 2006-2020</p>	<p>W dokumencie znajdują się odniesienia dotyczące rozwoju kultury w subregionie południowym województwa śląskiego, w tym na Śląsku Cieszyńskim, m.in. wśród najbardziej prestiżowych imprez muzycznych wymieniony jest Międzynarodowy Festiwal Muzyki Wokalnej „Viva il canto” w Cieszynie, czy też odbywający się w Cieszynie i Czeskim Cieszynie – Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez granic”. Podkreślono również walory artystyczne cieszyńskich przeglądów i festiwali filmowych o różnej formule, tj. Przegląd filmowy „Kino na granicy” i Festiwal filmowy „Wakacyjne kadry”. Wśród najważniejszych w województwie placówek muzealnych wymieniono Muzeum Śląska Cieszyńskiego w Cieszynie, zaś do najcenniejszych w województwie zabytków zaliczono cieszyńską rotundę romańską z XI wieku. Filia Uniwersytetu Śląskiego w Cieszynie stanowi istotne zaplecze edukacyjne zapewniające profesjonalne kształcenie artystyczne, zaś Macierz Ziemi Cieszyńskiej należy do grupy wyróżniających się aktywnością kulturalną organizacji pozarządowych w województwie śląskim. Za ogromne bogactwo Śląska Cieszyńskiego uznano folklor, który kultywuje wiele amatorskich zespołów oraz design, który rozwija cieszyński zamek. Miasto Cieszyn uznane zostało za jedno z przodujących, jeśli chodzi o liczbę prowadzonych instytucji kultury.</p>
---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu.

W Strategii Rozwoju Miasta Czeski Cieszyn kultura bardzo mocno akcentowana jest w misji, ale nie ma to bezpośredniego odniesienia do celów strategicznych. Podobna sytuacja występuje w przypadku Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna, co jest jednak logiczną konsekwencją zapisów zawartych w misji. W dokumencie tym sformułowano cele strategiczne m.in. w odniesieniu do turystyki, gdzie kultura pośrednio znajduje jednak swoje miejsce (np. w zapisie: udostępnienie dla zwiedzających obiektów zabytkowych i zbiorów historycznych). Z kolei w celu operacyjnym II.2. *Rozwój działalności kulturalnej*, przyporządkowanym do celu strategicznego II. *Zapewnienie warunków do rozwoju kapitału ludzkiego oraz podnoszenie jakości życia* ujęcie zadań w sferze kultury jest – jak na aktualne potrzeby i warunki – niezwykle zawężone. Analiza proponowanych w tym dokumencie partnerstw, rozwijających różne sfery kultury, jak też niepełny zakres działań kulturalnych, jaki został tam nakreślony, bez jakiegokolwiek odniesienia do transgranicznej oferty kulturalnej – powinny stać się asumptem do aktualizacji tego dokumentu i ujęcia w nim kierunków działań kulturalnych adekwatnych do obecnych potrzeb społeczności lokalnej oraz osób przyjeżdżających do Cieszyna.

W Strategii Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025 pojawiły się bardzo wyraźne, bezpośrednie odniesienia do kultury i dziedzictwa kulturowego. Bardzo mocno akcentowana jest edukacja kulturalna oraz artystyczna.

Przystępując do opracowywania transgranicznego planu współpracy w sferze kultury dla obu miast, należy pamiętać, że liczący około 36 tys. mieszkańców Cieszyn oraz mniejszy od niego Czeski Cieszyn (około 25 tys. mieszkańców) wyróżniają się nie tylko bezpośrednim sąsiedztwem, ale również licząca wiele setek lat wspólną historią, specyficznym transgranicznym klimatem, zakorzenioną mocno w regionie przedsiębiorczością, a także relatywnie dobrze rozpoznawalną ofertą kulturalną. W obu miastach odbywa się wiele wyjątkowych wydarzeń kulturalnych. Jak dowiodły badania prowadzone w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński w 2014 roku przez autorów opracowania oraz badania w ramach projektu: Program dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Kilka tych wydarzeń jest rozpoznawalnych i cenionych zarówno w Polsce, jak i Republice Czeskiej. Działania wielu podmiotów publicznych i komercyjnych, a także organizacji pozarządowych, mają znaczenie nie tylko społeczne, ale także gospodarcze. Pośrednio rozwijają one przedsiębiorczość transgraniczną oraz współpracę ekonomiczną m.in. poprzez:

- uczestnictwo w redystrybucji dóbr i zapewnienie usług publicznych w zakresie kultury (np. Cieszyński Ośrodek Kultury Dom Narodowy czy Biblioteka Miejska w Czeskim Cieszynie);

- podnoszenie kwalifikacji kadr sektora kultury (np. Wydział Artystyczny w Cieszynie Uniwersytetu Śląskiego czy Państwowa Szkoła Muzyczna I i II st. im. J.I. Paderewskiego w Cieszynie);
- rozwój systemu wsparcia dla biznesu i przedsiębiorczości (np. Wydział Zamiejscowy w Cieszynie Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, Klub Przedsiębiorcy działający w ramach Zamku Cieszyn czy Śląski Klaster Dizajnu);
- zapewnienie komunikacji społecznej (np. regionalny portal informacyjny OX.PL, gazeta Głos w Czeskim Cieszynie);
- generowanie obiegu kulturalnego (np. Przegląd filmowy „Kino na Granicy” czy Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”);
- finansowanie rozwoju sektora kultury (np. Polski Związek Kulturalno-Oświatowy w Republice Czeskiej);
- kreowanie polityki rozwoju sektora kultury (np. Zamek Cieszyn);
- ochronę zasobów kultury i dziedzictwa kulturowego (np. Książnica Cieszyńska, Muzeum Śląska Cieszyńskiego, Muzeum Drukarstwa czy Muzeum Ziemi Cieszyńskiej w Czeskim Cieszynie).

Można mówić o specyficznym, polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury, czy też o pewnym „*ekosystemie kulturalnym*” w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, w którym rozwija się gospodarka korzystająca z zasobów i potencjałów kultury. Kultura (w tym podmioty kultury funkcjonujące na transgranicznym rynku usług kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna) może stać się jednym z istotnych mechanizmów aktywizacji dostępnych zasobów ekonomicznych i ożywienia działalności gospodarczej, co w dalszej perspektywie może przyczynić się do wzrostu znaczenia kultury, jako koniecznego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. Nie umniejsza to społecznemu znaczeniu kultury w rozwoju obu miast oraz jej funkcji swoistego „*spoiwa*” współpracy transgranicznej pomiędzy nimi. W tabeli 3 przedstawiono mocne oraz słabe strony sektora kultury ujęte w analizowanych dokumentach strategicznych.

Tabela 3. Mocne i słabe strony sektora kultury w analizach SWOT w dokumentach strategicznych Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego

RODZAJ DOKUMENTU	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020	<ul style="list-style-type: none"> - liczne obiekty dziedzictwa kulturowego; - bogata spuścizna historyczna miasta oraz liczne obiekty dziedzictwa kulturowego – 1200-letnia tradycja; - bogate dziedzictwo materialne – zabytki architektury i unikatowe kolekcje (Książnica Cieszyńska, Muzeum); 	<ul style="list-style-type: none"> - brak ochrony konserwatorskiej nad układem urbanistycznym zabytkowej Starówki Cieszyna; - niewystarczająca koordynacja oferty turystycznej miasta z ofertą kulturalną, sportową, rekreacyjną; - brak życia kulturalnego i turystycznego w godzinach wieczornych oraz

	<ul style="list-style-type: none"> - różnorodność kulturowa miasta, wynikająca z dziejów historycznych; - bardzo dobrze funkcjonujące instytucje kultury w mieście – bogata oferta kulturalna; - zasoby kadrowe zaangażowane w rozwój i upowszechnianie kultury; - aktywność kulturalna parafii, kościołów, związków i organizacji wyznaniowych; - współpraca instytucji kultury z Czeskiego Cieszyna ze stroną polską; - funkcjonowanie instytucji zajmujących się dziedzictwem kulturowym, historią i tradycjami Cieszyna; - silna tożsamość regionalna mieszkańców miasta wyrażająca się w kultywowaniu gwary, kultury ludowej, folkloru, rzemiosła, itp.; - bogate tradycje związane z rozwojem kultury amatorskiej w dziedzinie plastyki, fotografii, teatru, muzyki, kabaretu. 	<p>dostosowania sieci usługowo-handlowej do potrzeb ruchu turystycznego;</p> <ul style="list-style-type: none"> - zły stan techniczny niektórych obiektów kultury; - zły stan techniczny wielu obiektów zabytkowych; - małe uczestnictwo w ofercie kulturalnej miasta studentów cieszyńskich uczelni; - niewykorzystany potencjał cieszyńskiej Wenecji; - niewykorzystany potencjał Wzgórza Zamkowego – brak stałej wystawy, informacji multimedialnej i wizualnej, makiety, itp.
<p>Strategia Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025</p>	<p>Walory powiatu i warunki rozwoju kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> - znacząca ilość (ponad 200) zabytków architektonicznych na skalę europejską na terenie Śląska Cieszyńskiego dotyczy to szczególnie ośrodków staromiejskich (Cieszyn, Skoczów, Strumień); - prężnie działające instytucje kultury, organizacje pozarządowe, grupy twórcze posiadające doświadczenie w realizacji zadań z dziedziny kultury, m.in. na podstawie rozwiązań systemowych; - funkcjonowanie Muzeum Śląska Cieszyńskiego; - funkcjonowanie Teatru im. A. Mickiewicza w Cieszynie; - zaangażowanie władz samorządowych w sferze rozwoju kultury; - obecność lokalnych liderów; - funkcjonowanie Państwowej Szkoły Muzycznej I i II stopnia im. Ignacego Paderewskiego w Cieszynie; - działania Wydziału Artystycznego Uniwersytetu Śląskiego w Cieszynie; - działania Ogniska Pracy Pozaszkolnej w Koniakowie; - powiązanie promocji kultury z promocją turystyki. <p>Wyjątkowe dziedzictwo kulturowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - różnorodność produktów kulturalnych w postaci zespołów folklorystycznych, silnie rozwiniętej twórczości ludowej oraz rękodzieła artystycznego; - prężne działanie środowiska artystów 	<p>Walory powiatu i warunki rozwoju kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> - małe możliwości finansowe regionu w utrzymaniu tak dużej ilości zabytków – zbyt małe środki finansowe przeznaczone na ochronę zabytków; - brak lokalnych służb konserwatorskich zabytków; - zbyt lokalne nastawienia i myślenie o kulturze; - stosunkowo przeciętna oferta pod względem artystycznym; - zły stan techniczny bądź nieprzystosowanie lokalowe instytucji kultury do potrzeb organizacji różnych form artystycznych; - brak instytucji artystycznych np. filharmonii, opery, zespołu teatralnego itp. - brak wypracowanych priorytetów przy kształtowaniu polityki kulturalnej regionu – brak mecenatu w dziedzinie kultury; - słabe przygotowanie osób działających w sferze kultury z zakresu sztuki; - odpływ wykształconych artystycznie osób do większych ośrodków; - niedostateczna edukacja artystyczna i świadomość w sferze kultury; - brak mechanizmów rynkowych w dziedzinie kultury – brak zatrudnienia dla osób z wykształceniem artystycznym i po kierunkach z dziedziny kultury. <p>Wyjątkowe dziedzictwo kulturowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak bazy naukowej i dostępu do informacji etnograficznych

	<p>i twórców kultury;</p> <ul style="list-style-type: none"> - promowanie kultury poprzez lokalne zespoły artystyczne; - duża ilość organizowanych imprez kulturalnych o zasięgu regionalnym i ponadregionalnym oraz o międzynarodowym charakterze; - bogate tradycje kulturowe Śląska Cieszyńskiego, które są podtrzymywane w każdym zakątku powiatu; - rozwinięte tradycje chóralne w regionie; - duża liczba artystów i twórców ludowych; - działające środowisko zawodowych muzyków, plastyków i literatów. 	<p>wspomagających działania zespołów folklorystycznych;</p> <ul style="list-style-type: none"> - trudno dostępna informacja na temat działalności artystów i twórców kultury; - duże niedoinwestowanie imprez rzutujące na ich poziom artystyczny i organizacyjny – niska medialność imprez; - zanikanie zwyczajów, obrzędów, gwary wynikające ze zmiany warunków życia i uleganie modom; - starzenie się chórów i ich stopniowe rozwiązywanie; - niedostateczne zainteresowanie młodzieży kulturą niekomercyjną; - niewystarczające wsparcie społeczne ze strony administracji dla rozwoju kultury ludowej, rękodzielnictwa i rzemiosła będących wizytówką regionu; - brak koordynatora zajmującego się zrzeszaniem twórców ludowych; - brak wsparcia dla zawodowych artystów i twórców przy braku dla nich rynku pracy.
<p>Strategia Rozwoju Śląska Cieszyńskiego 2001-2016</p>	<p>Walory powiatu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wysokie nasycenie terenu powiatu ciekawymi w skali europejskiej zabytkami architektonicznymi (ponad 200 obiektów), co dotyczy szczególnie ośrodków staromiejskich (Cieszyn, Skoczów, Strumień). <p>Wysoka aktywność społeczna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktywność własna mieszkańców w sferze kultury; - duża ilość młodych, wykształconych ludzi zajmujących się kulturą; - wysoki stopień poczucia tożsamości mieszkańców z Ziemią Cieszyńską; <p>Prężnie działające instytucje kultury, stowarzyszenia, towarzystwa, organizacje pozarządowe, posiadające doświadczenia w realizacji zadań z dziedziny kultury, grupy twórcze.</p> <p>Wyjątkowe dziedzictwo kulturowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - różnorodność produktów kulturalnych w postaci zespołów folklorystycznych, silnie rozwiniętej twórczości ludowej oraz rękodzieła artystycznego; - duże środowisko twórców kultury w porównaniu z resztą kraju; - promowanie kultury poprzez lokalne zespoły artystyczne; - duża ilość organizowanych imprez kulturalnych o zasięgu regionalnym i ponadregionalnym oraz o międzynarodowym charakterze; 	<p>Słaba promocja i informacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak jednolitej promocji Śląska Cieszyńskiego, wyższej świadomości w sferze kultury i chęci otwarcia się na świat zewnętrzny; - bardzo niska medialność imprez; - niewystarczająca informacja o przedsięwzięciach kulturalnych, dotyczących np. miejsca oraz czasu realizacji. <p>Mała ilość finansów przeznaczana na kulturę:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zbyt małe środki finansowe samorządu lokalnego przeznaczane na kulturę, edukację w tej dziedzinie, ochronę zabytków itp.; - niewystarczające dofinansowanie różnych form kulturalnych; - brak mecenatu w dziedzinie kultury. <p>Niedostateczna współpraca na szczeblu powiat – gmina w dziedzinie kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak koordynatora zajmującego się zrzeszaniem twórców ludowych; - niedostateczny lobbying działań w sferze kultury. <p>Nadmierna uwaga przywiązywana do wspierania (mecenatu) sztuki oraz kultury ludowej i amatorskiej przez instytucje publiczne.</p> <p>Niedostateczne zainteresowanie ze strony młodych ludzi kulturą</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - znaczna ilość placówek kulturalnych; - bogate tradycje kulturowe Śląska Cieszyńskiego, które są podtrzymywane w każdym zakątku powiatu. <p>Przychylność władz w sferze rozwoju kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> - otwartość, chęć współpracy w zakresie kultury i promocji ze strony władz samorządowych; - obecność liderów. 	<p>niekomercyjną (koncerty muzyki klasycznej, wystawy sztuki, współczesna literatura, film artystyczny).</p>
Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej	<p>Imprezy kulturalne o zasięgu międzynarodowym: „Tydzień Kultury Beskidzkiej”, festiwal operowy „Viva il Canto”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez granic” (dawniej: „Na Granicy”).</p> <p>Podobna lub wspólna tradycja, kultura - wzajemne przenikanie kultur po obu stronach granicy.</p>	Brak wyraźnie wskazanych słabych stron z obszaru kultury.
Strategický Plán Rozvoje Města Český Těšín 2012-2016	Zaplecze kulturalne (teatr).	<p>Niewystarczająca pojemność biblioteki w centrum miasta; brakuje sali o dużej pojemności.</p> <p>Dużo sal zabaw i rozrywki w centrum miasta.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu.

Z tabeli 3 wynika, że oferta instytucji kultury oceniana jest bardzo wysoko. Wskazywano na takie mocne strony jak: bardzo prężnie funkcjonujące instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe, grupy twórcze posiadające doświadczenie w realizacji zadań z dziedziny kultury, bogata oferta kulturalna, znacząca liczba zabytków architektonicznych czy duża liczba aktywnych twórców kultury. Jednocześnie wskazano również słabe strony, do których zaliczono głównie: zły stan części obiektów kultury i zabytkowych, brak własnego zaplecza konserwatorskiego, niewystarczające wykorzystanie potencjału niektórych instytucji kultury czy niedostateczna edukacja kulturalna, artystyczna. Wskazano również na brak spójnej polityki kulturalnej w regionie czy przeciętny poziom artystyczny organizowanych wydarzeń kulturalnych.

W tabeli 4 zawarto zestawienie szans i zagrożeń w odniesieniu do kultury, wynikające z analizowanych dokumentów (tabela 4).

Tabela 4. Szanse i zagrożenia dla sektora kultury w analizach SWOT w dokumentach strategicznych Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego

RODZAJ DOKUMENTU	SZANSE	ZAGROŻENIA
Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020	<ul style="list-style-type: none"> - możliwości pozyskania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozwój lokalny – różne dziedziny funkcjonowania wspólnoty samorządowej; - wzrost zainteresowania lokalną kulturą regionalną, sztuką, kuchnią, gwarą, folklorem, strojem ludowym, itp.; - transgraniczne położenie miasta, wymiana kulturalna i gospodarcza, współpraca, możliwość korzystania z transgranicznych środków pomocowych. 	<ul style="list-style-type: none"> - przyjmowanie przez społeczeństwo modelu kultury „domowej” (telewizja, internet) i konsumpcyjnej (centra handlowe), co zmniejsza zainteresowanie ofertą instytucji kultury; - wysoka pozycja konkurencyjna dużych aglomeracji miejskich – miejsca pracy, dostępność edukacji, oferta kulturalna, itp.
Strategia Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie produktów turystycznych w oparciu o liczne zabytki na terenie Śląska Cieszyńskiego; - zwiększenie liczby odbiorców kultury z zagranicy; - zwiększenie dbałości o dziedzictwo kulturowe regionu; - rozwijanie pozaszkolnej edukacji artystycznej w różnych dziedzinach sztuki; - koncentracja życia artystycznego wokół wybranych instytucji kultury; - wspieranie określonych dziedzin sztuki, szczególnie tych, wyróżniających region – stanowiących jego wizytówkę lub dla niego typowych np. kultura ludowa – mecenat; - funkcjonowanie wielu zróżnicowanych ośrodków życia kulturalnego; - możliwość szerokiego oddziaływania artystów i twórców kultury, także na skalę ogólnopolską i międzynarodową, a przy okazji promowanie Śląska Cieszyńskiego; - tworzenie wysokiej jakości oferty artystycznej; - wykorzystanie środowiska kultury do tworzenia atrakcyjnych produktów turystycznych; - zwiększenie, poprzez działania promujące turystykę, liczby odbiorców ofert kulturalnych. <p>Wyjątkowe dziedzictwo kulturowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększanie możliwości czynnego uczestnictwa w kulturze w oparciu o działające zespoły i środowiska twórcze; - czerpanie z lokalnych kadr artystycznych oraz wzorowanie się na nich; - kreowanie tożsamości artystycznej regionu; - tworzenie rynku i zatrudnianie rodzimych 	<ul style="list-style-type: none"> - degradacja i rozpad zasobów zabytkowych; - przejmowanie obcej mody w różnych dziedzinach życia; - masowość i komercjalizacja sztuki; - finansowa niedostępność oferty kulturalnej – np. zbyt drogie bilety; - zanikanie tożsamości artystycznej regionu; - przechodzenie życia kulturalnego w świat multimediiów z pominięciem udziału w tradycyjnych formach np. w koncertach, wernisażach itp.; - nadmiernie rozwinięty materializm lub źle rozumiana zawodowa specjalizacja zamykająca postrzeganie i korzystanie z szerokiego spectrum świata kultury; - marginalizowanie kultury w systemie szkolnictwa powszechnego; - zaniechanie działalności artystycznej przez osoby wykształcone w różnych dziedzinach sztuki; - zbyt wysokie koszty finansowe produktu kulturalno – turystycznego; - niewystarczająco atrakcyjna oferta kulturalna. <p>Wyjątkowe dziedzictwo kulturowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zanik potrzeby samorealizacji w sferze kultury; - niewystarczające zainteresowanie kulturą; - unifikacji kultury; - importowanie zasobów kultury bez artystycznego uzasadnienia – pomijanie rodzimych artystów bądź rodzimego dorobku artystycznego; - pozostawienie dbałości o rodzimą

	<p>artystów;</p> <ul style="list-style-type: none"> - podnoszenie poziomu kultury i jej popularyzacja poprzez zaangażowanie mieszkańców Śląska Cieszyńskiego w kultywowanie tradycji; - rozwój różnych dziedzin sztuki poprzez czynne jej uprawianie przez mieszkańców regionu; - wypracowanie ciekawych ofert kulturalnych i zwiększenie korzystania z nich przez mieszkańców; - popularyzowanie mody na „etniczność”, poszukiwanie korzeni, autentyczności; - zmniejszenie bezrobocia – nowe miejsca pracy w sektorze kultury; - rozwój i promocja kultury za pomocą nowych technologii. 	<p>kulturę jedynie instytucjom kultury;</p> <ul style="list-style-type: none"> - preferowanie kultury masowej; - brak rozbudzonych potrzeb mieszkańców do samorealizacji w dziedzinach sztuki; - utożsamianie kultury z rozrywką.
Strategia Rozwoju Śląska Cieszyńskiego 2001-2016	<p>Dotacje zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - możliwość pozyskania środków od fundacji i z funduszy UE; - wzbudzenie wśród inwestorów poprzez przygotowanie ciekawej oferty imprez kulturalnych i sportowych. <p>Regionalizm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kreowanie indywidualnego, wyjątkowego wizerunku poszczególnych miejscowości; - lansowanie twórczości regionalnej; - moda na „etniczność”, poszukiwanie korzeni, autentyczności; - zmniejszenie bezrobocia – nowe miejsca pracy w sektorze kultury; - integracja z UE – turystyka z terenów Zachodniej Europy; - rozwój sektora organizacji pozarządowych; - zmiany prawne dotyczące kultury; - rozwój nowych technologii, np. internetu; <p>Reorientacja oświaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie liczby zajęć pozalekcyjnych; - planowane profile w liceach: kulturalny, artystyczny, europejski. 	<p>Mocny wpływ kultur zewnętrznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przejmowanie obcej mody w różnych dziedzinach życia, wynikające z braku wiedzy na temat własnej kultury; - tendencja do zmniejszania zainteresowania młodzieży książką i kulturą regionalną; - szerokie upowszechnianie się „płytkiej” kultury masowej, materializmu, snobizmu; - referowanie kultury masowej; - utożsamianie kultury z rozrywką. <p>Problemy gospodarcze wpływające na zmniejszenie liczby odbiorców kultury.</p> <p>Brak czytelnych przepisów prawnych określających finansowanie kultury.</p> <p>Brak odpowiednich przepisów pobudzających sponsorowanie kultury.</p>
Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej	Integracja kulturowa, dopływ kapitału, nowych technologii.	
Strategický Plán Rozvoje Města Český Těšín 2012-2016	<ul style="list-style-type: none"> - potencjał historycznej i kulturowej tradycji miasta; - Aquacentrum. 	<ul style="list-style-type: none"> - starzejąca się populacja; - odpływ młodych i wykształconych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu.

Do głównych szans dotyczących rozwoju kultury w Cieszynie zaliczono m.in.: możliwości pozyskania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozwój lokalny, różne dziedziny funkcjonowania wspólnoty samorządowej, wzrost zainteresowania lokalną kulturą oraz transgraniczne położenie miasta. Do głównych zagrożeń zaliczono z kolei: przyjmowanie przez społeczeństwo modelu kultury „domowej” (telewizja, Internet) i konsumpcyjnej (centra handlowe), co zmniejsza zainteresowanie ofertą instytucji kultury (jest to bezpośrednio związane z brakiem w mieście odpowiedniej edukacji kulturalnej i artystycznej). Z uwagi na metodykę opracowywania analizy SWOT, w omawianych dokumentach nie było możliwości wzięcia pod uwagę ocen punktowych, czy też wag przypisywanych poszczególnym czynnikom. Wyraźnie widać, że kultura i dziedzictwo kulturowe są postrzegane jako istotne zasoby współpracujących miast i regionu przygranicznego (mocne strony przeważają nad słabymi, a szanse nad zagrożeniami), chociaż wspomniany wyżej poziom ogólności analizy nie pozwala na kompleksową ocenę.

W analizowanych dokumentach strategicznych brakuje też zapisów bezpośrednio wskazujących na potrzebę intensyfikacji działań w zakresie kultury planowanych do realizacji wspólnie przez miasta Cieszyn oraz Czeski Cieszyn, jak też zapisów wskazujących na konieczność rozwoju transgranicznego rynku usług kultury. Jest to bezpośrednią przesłanką wskazującą na potrzebę opracowania odrębnego dokumentu, dedykowanego współpracy obu miast w sferze sektora dóbr i usług kultury, upowszechniania i promocji dorobku kulturalnego oraz edukacji kulturalnej, a przede wszystkim współpracy transgranicznej w sferze kultury, z uwzględnieniem całego Euroregionu Śląsk Cieszyński. Wiąże się to z odejściem od doraźnych działań w sferze kultury, na rzecz wspólnego programowania rozwiązań systemowych i długofalowych. Niezbędne jest współdziałanie władz samorządowych oraz innych interesariuszy rynku dóbr i usług kultury z obu miast oraz szersze współdziałanie w skali regionu przygranicznego w planowaniu, wdrażaniu, koordynowaniu i finansowaniu programów rozwoju kultury. Należy odejść od myślenia, że za kulturę odpowiadają wyłącznie władze samorządowe. Sektorowe, resortowe czy wydziałowe rozumienie kultury jest niewłaściwe, gdyż rozwój kultury powinien być wypadkową współpracy różnych grup interesariuszy, synergicznie wykorzystujących swoje potencjały i zasoby, aby uzyskać wysoką wartość dodaną z działalności kulturalnej. Są to zadania także dla podmiotów komercyjnych,

organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, jak również społeczności lokalnej i turystów, jako odbiorców dóbr i usług kultury. Nie można zapominać, iż rozwój kultury determinuje również wiele czynników ekonomicznych. Doraźność decyzji, sporadyczność wspólnych transgranicznych działań, patrzenie na kulturę wyrywkowo (a nie kompleksowo), czy wyłącznie przez pryzmat ponoszonych kosztów – pogłębia jedynie problemy dotyczące sektora kultury. Programowanie wspólnego rozwoju kulturalnego miast przygranicznych, takich jak Cieszyn i Czeski Cieszyn, staje się więc obecnie strategicznym wymogiem budowania nowoczesnych jednostek samorządu terytorialnego, wykorzystujących wspólnie swój unikalny potencjał, jakim jest ich lokalizacja.

Aby urzeczywistnić – sformułowane w dokumentach strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego – cele strategiczne, niezbędne jest ich uszczegółowienie i przeniesienie na poziom funkcjonujących w obu miastach instytucji kultury. Należy przy tym pamiętać, że poważne implikacje na etapie formułowania celów strategicznych ma obecność wielu różnych grup interesariuszy sektora kultury w obu miastach (np. odbiorcy oferty kulturalnej, donatorzy, społeczność regionalna, pracownicy sektora kultury, turyści itp.). Należy starać się kreować i rozwijać pozytywne relacje sieciowe z wszystkimi grupami interesariuszy, jak również wziąć pod uwagę fakt, iż cele strategiczne wyznaczane dla instytucji kultury powinny odpowiadać niejednorodnej strukturze interesariuszy i mogą mieć różnoraki charakter: artystyczny, upowszechnieniowy¹, socjo-strukturalny, rynkowy, finansowy, organizacyjny.

Wszystkie samorządowe instytucje kultury działające na terenie Cieszyna i Czeskiego Cieszyna posiadają zdefiniowane cele strategiczne (tabela 5). Cele te są w zdecydowanej większości związane z upowszechnianiem kultury: upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej/czeskiej oraz światowej, upowszechnianie wiedzy o kulturze, w tym o kulturze regionalnej, prezentacja dorobku i twórczości państwowych i prywatnych instytucji artystycznych oraz artystów ruchu amatorskiego z kraju i zagranicy poprzez organizowanie

¹ Cel upowszechnieniowy w instytucjach kultury należy rozumieć jako wdrażanie do partycypacji w kulturze, a nie upowszechnianie uczestnictwa w kulturze. W przypadku drugim można bowiem mówić o celu rynkowym instytucji kultury, a nie upowszechnieniowym.

przedsięwzięć kulturalnych. Pojawiają się również cele edukacyjne, socjo-strukturalne, a także organizacyjne.

Tabela 5. Główne cele i zadania statutowe zdefiniowane dla instytucji kultury działających w Cieszynie i Czeskim Cieszynie

LP.	INSTYTUCJA KULTURY	GŁÓWNE CELE, ZADANIA STATUTOWE
1	Muzeum Śląska Cieszyńskiego	<ul style="list-style-type: none"> - gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa Śląska Cieszyńskiego o charakterze materialnym i niematerialnym; - informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów; - upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej; - kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej; - umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów.
2	Teatr im. Adama Mickiewicza	<p>Teatr prowadzi wielostronną, impresaryjną działalność kulturalną i edukacyjną mającą na celu zaspokojenie potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta i regionu oraz rozwój inicjatyw artystycznych. Do podstawowych zadań teatru należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prezentacja dorobku i twórczości państwowych i prywatnych instytucji artystycznych oraz artystów ruchu amatorskiego z kraju i zagranicy poprzez organizowanie przedsięwzięć kulturalnych w oparciu o gotowe produkcje artystyczne; - edukacja teatralna i wychowanie młodzieży do roli przyszłych odbiorców i współtwórców kultury; - współdziałanie z państwowymi i samorządowymi jednostkami organizacyjnymi oraz z organizacjami pozarządowymi; - promowanie i kreowanie pozytywnego wizerunku miasta Cieszyna. <p>Teatr może podejmować inne działania, mające na celu zaspokojenie potrzeb społeczności miasta Cieszyna, regionu oraz realizacji ogólnokrajowej polityki kulturalnej, w tym zadania powierzone przez Organizatora.</p>
3	Zamek Cieszyn	<ul style="list-style-type: none"> - promocja i pomoc we wdrażaniu wzornictwa, myślenia projektowego oraz nowych technologii w sektorze publicznym i prywatnym; - inicjowanie i prowadzenie badań dotyczących kultury materialnej, przedsiębiorczości i wzornictwa; - wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, a zwłaszcza tworzenie i rozwój innowacyjnych przedsięwzięć; - ochrona i popularyzacja rzemiosła artystycznego i ginących zawodów; - rozwój i promocja turystyki kulturowej.
4	Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”	<p>Celem działalności Domu Narodowego jest diagnozowanie, zaspokajanie i rozwijanie potrzeb kulturalnych społeczności miasta Cieszyna i regionu, wspomaganie systemu edukacji i wychowania oraz upowszechnianie wiedzy i informacji na temat kultury w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Do podstawowych zadań Domu Narodowego należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie działalności kulturalnej; - upowszechnianie wiedzy o kulturze, w tym o kulturze regionalnej; - inspirowanie działań kulturalno-oświatowych i wychowawczych; - organizowanie różnych form działalności kulturalnej, oświatowej, rozrywkowej i rekreacyjnej dla dzieci, młodzieży i dorosłych; - prowadzenie zajęć i warsztatów artystycznych oraz kół zainteresowań; - tworzenie warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego, zainteresowania

		<p>wiedzą i sztuką;</p> <ul style="list-style-type: none"> - tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi twórczości i talentów artystycznych; - tworzenie warunków dla lokalnych inicjatyw w zakresie kultury, edukacji kulturalnej i edukacji regionalnej; - rozpoznawanie i rozbudzanie zainteresowań oraz potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta; - podejmowanie działań i realizacja programów pobudzania aktywności obywatelskiej, współpraca i działalność na rzecz organizacji pozarządowych; - promowanie i kreowanie pozytywnego wizerunku miasta Cieszyna.
5	Biblioteka Miejska w Cieszynie	<p>Celem działalności Biblioteki jest zaspokajanie i rozwijanie potrzeb czytelniczych społeczności miasta Cieszyna i powiatu cieszyńskiego, wspomaganie systemu edukacji wychowania oraz upowszechnianie wiedzy i informacji na temat kultury i nauki w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Do podstawowych zadań biblioteki należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gromadzenie, opracowywanie, ochrona i aktualizacja materiałów bibliotecznych służących rozwojowi czytelnictwa oraz zaspokajanie potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i samokształceniowych ze szczególnym uwzględnieniem materiałów dotyczących własnego regionu; - gromadzenie i opracowywanie materiałów bibliotecznych służących zwalczaniu uzależnień i patologii społecznej; - udostępnianie zbiorów na miejscu, wypożyczanie na zewnątrz, prowadzenie wypożyczeń międzybibliotecznych z uwzględnieniem potrzeb wszystkich mieszkańców miasta Cieszyna i powiatu cieszyńskiego, także chorych i niepełnosprawnych; - pełnienie funkcji ośrodka informacji bibliotecznej; - tworzenie i udostępnianie własnych baz danych oraz organizowanie dostępu do baz zewnętrznych; - organizowanie różnego typu imprez popularyzujących wiedzę, kulturę, książkę i czytelnictwo; - udzielanie pomocy instrukcyjno-metodycznej, organizowanie szkoleń i doskonalenia zawodowego, wymiana doświadczeń bibliotekarskich oraz sprawowanie nadzoru merytorycznego nad prawidłowym realizowaniem zadań statutowych przez biblioteki publiczne, działające na terenie powiatu; - współdziałanie z bibliotekami wchodzącymi w skład ogólnokrajowej sieci bibliotecznej oraz innymi bibliotekami, w tym zagranicznymi instytucjami, organizacjami na rzecz i dla dobra mieszkańców miasta Cieszyna, powiatu i użytkowników biblioteki; - promowanie i kreowanie pozytywnego wizerunku miasta Cieszyna.
6	Książnica Cieszyńska	<p>Książnica gromadzi, ochrania, opracowuje, popularyzuje i udostępnia dawne i współczesne cieszyńskie dziedzictwo piśmiennicze oraz stwarza podstawowy warsztat do badań regionalnych i bibliologicznych. Książnica prowadzi działalność naukową i wydawniczą. Do podstawowych zadań książki należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ochrona i konserwacja posiadanych i nabywanych zbiorów historycznych; - pełne opracowanie posiadanych kolekcji historycznych oraz publikowanie wyników badań; - bieżące gromadzenie i opracowywanie zbiorów, w tym także poprzez mikroformy, z zakresu problematyki dotyczącej Śląska; - udostępnianie zbiorów prezencyjne i międzybiblioteczne; - prowadzenie działalności informacyjno-dokumentacyjnej, w tym tworzenie bazy informacyjnej wiedzy o regionie, między innymi poprzez stworzenie centralnego katalogu historycznych księgozbiorów Śląska Cieszyńskiego i opracowywanie bibliografii regionalnych; - inspirowanie i organizowanie badań naukowych w dziedzinie kultury piśmienniczej Śląska Cieszyńskiego; - upowszechnianie wiedzy o kulturze Śląska Cieszyńskiego poprzez organizację wystaw, sesji naukowych i inne formy popularyzacji;

		<ul style="list-style-type: none"> - współpraca z krajowymi i zagranicznymi instytucjami i organizacjami w zakresie niezbędnym do realizacji jej zadań; - współpraca ze społecznym ruchem kulturalnym; - stałe doskonalenie form i metod pracy, w tym wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjnych; - promowanie i kreowanie pozytywnego wizerunku miasta Cieszyna.
7	Zespół Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej im. Janiny Marcinkowej	Zespół prowadzi działalność kulturalną poprzez organizację koncertów, warsztatów i kursów w zakresie folkloru i zwyczajów ludowych Śląska Cieszyńskiego i innych regionów oraz polskich tańców narodowych, która to działalność ma na celu propagowanie folkloru oraz zwyczajów ludowych.
8	KaSS Střelnice	<ul style="list-style-type: none"> - rozwijanie kultury przy jednoczesnym zachowaniu tradycji, które są ważne w historii regionu przygranicznego i miasta Czeskiego Cieszyna; - zachęcanie ludzi do postrzegania kultury jako naturalnej części codziennego życia.
9	Dům dětí a mládeže	<ul style="list-style-type: none"> - zaspokajanie potrzeb kulturalnych, edukacyjnych i społecznych dzieci i młodzieży oraz ogółu społeczeństwa z pobliskich miast i wiosek; - tworzenie tła zainteresowań i działań klubowych, w oparciu o lokalną kulturę bazującą na tradycjach, obyczajach i folklorze regionu; - organizacja międzynarodowych festiwali, pokazów i wsparcia dla współpracy transgranicznej we wszystkich obszarach działalności kulturalnej i rekreacyjnej.
10	Městská knihovna	<p>Biblioteka służy zaspokajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych mieszkańców Czeskiego Cieszyna oraz okolic, a także upowszechnianiu wiedzy i kultury.</p> <p>Do podstawowych zadań Biblioteki należy m.in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych, ze szczególnym uwzględnieniem materiałów dotyczących regionu; - udostępnianie zbiorów bibliotecznych oraz udzielanie wszechstronnej informacji i fachowego poradnictwa w doborze lektury; - prowadzenie działalności informacyjno-bibliograficznej i wypożyczeń Międzybibliotecznych; - popularyzacja książki i czytelnictwa; - współdziałanie z bibliotekami innych sieci, instytucjami oświatowymi i upowszechniania kultury; - doskonalenie zawodowe pracowników biblioteki; - doskonalenie form i metod pracy bibliotecznej.
11	Těšínské divadlo	<ul style="list-style-type: none"> - produkcja teatralnych spektakli dramatycznych (dzieła te prezentowane są w formie publicznych spektakli), oferowanie występów innym organizatorom w kraju i za granicą, organizacja transportu osób i materiałów, produkcja i sprzedaż materiałów promocyjnych związanych z działalnością teatru; - wykorzystanie wszystkich przestrzeni zewnętrznych i wewnętrznych teatru, w których oprócz spektakli teatralnych organizowane są wystawy, koncerty, spotkania dyskusyjne oraz inne wydarzenia kulturalne; - organizacja na własnej scenie występów innych – gościnnych teatrów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych.

Dokonując przeglądu głównych celów i zadań statutowych zdefiniowanych dla instytucji kultury działających w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, można zauważyć, że cele te zarówno dla instytucji kultury zlokalizowanych w Cieszynie, jak i tych

zlokalizowanych po drugiej stronie Olzy są bardzo podobne. Cele te są zbieżne i – co bardzo ważne – nie ma między nimi żadnej sprzeczności, co niewątpliwie ma bardzo pozytywny wpływ na dalszy rozwój transgranicznego rynku usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Pomimo iż cele te zostały tak ukierunkowane, by instytucja kultury służyła przede wszystkim mieszkańcom miasta, w którym jest zlokalizowana, to jednak nie wyklucza się (czy wręcz zakłada się), że instytucje te powinny zaspokajać również potrzeby mieszkańców zlokalizowanych po drugiej stronie granicy. Potwierdzeniem tego może być fakt, że część tych instytucji ma ofertę przygotowaną również dla mieszkańców znajdujących się po drugiej stronie granicy, a ich strony internetowe opracowane zostały zarówno w języku czeskim i polskim, np. Městská knihovna w Czeskim Cieszynie

W strukturze Urzędu Miejskiego w Cieszynie funkcjonuje Wydział Kultury, który – oprócz obowiązków natury administracyjnej wynikających z przepisów prawa – realizuje zadania z obszaru kultury dotyczące: nadzoru i koordynacji imprez kulturalnych organizowanych w Cieszynie, inicjowania i koordynowania działań kulturalnych prowadzonych w instytucjach kultury oraz jednostkach oświatowych miasta, realizacji bądź współrealizacji imprez kulturalnych, których Miasto Cieszyn jest bezpośrednim organizatorem, współorganizatorem, obejmuje nad nimi formalny patronat bądź udziela dofinansowania na ich realizację, inicjowania i realizacji imprez kulturalnych aktywizujących lokalny amatorski ruch artystyczny, realizacji programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i przeprowadzanie konkursów na realizację zadań publicznych, m.in. w zakresie kultury i sztuki, prowadzenia działalności informacyjnej w zakresie organizowanych lub koordynowanych przedsięwzięć, pozyskiwania zewnętrznych środków pomocowych na realizację działań kulturalnych w mieście oraz konsultowania projektów innych podmiotów ubiegających się o środki pomocowe, przyznawania nagród Miasta Cieszyna w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury oraz wnioskowanie o nagrody w dziedzinie kultury przyznawane przez inne instytucje oraz stypendiów dla osób zajmujących się twórczością artystyczną, upowszechnianiem kultury i opieką nad zabytkami. W strukturze Urzędu Miejskiego w Czeskim Cieszynie funkcjonuje natomiast Wydział Szkolnictwa i Kultury, który ma w swoim zakresie m.in. następujące zadania związane z kulturą:

– budżetowanie zadań samorządu lokalnego dotyczących kultury;

- koordynowanie działalności miejskich instytucji kultury;
- animacja czasu wolnego;
- prowadzenie kalendarza imprez kulturalnych;
- organizacja imprez kulturalnych, sportowych i towarzyskich oraz ich promocja;
- obsługuje miejskie imprezy okolicznościowe.

Analiza zakres wszystkich zadań realizowanych przez Wydział wskazuje, że większość z nich dotyczy jednak sfery edukacji i koordynacji działalności szkół, aczkolwiek wiele obowiązków związanych jest również z kulturą.

Dokonując analizy sprawozdań merytorycznych instytucji kultury zlokalizowanych w Czeskim Cieszynie można zauważyć, że oferta kulturalna Czeskiego Cieszyna jest bogata i różnorodna, aczkolwiek ustępuje pod względem liczby organizowanych wydarzeń kulturalnych ofercie kulturalnej dostępnej po polskiej stronie. Wydaje się to zrozumiałe, gdyż to właśnie w Cieszynie zlokalizowana jest zarówno większość zabytków architektonicznych, jak i instytucji kultury. Dodatkowo Czeski Cieszyn to miasto mniej liczne (w porównaniu z Cieszynem) i bardziej zróżnicowane kulturowo. W kształtowaniu się sieci organizacji kulturalnych ważną rolę odegrały tu zarówno naturalne ruchy migracyjne, ale też polityka. Miasto Czeski Cieszyn bardziej niż Cieszyn dotknęły również istotne zmiany w składzie narodowościowym ludności, co przekłada się na ofertę kulturalną tego miasta, która bardziej dopasowana jest do młodszego pokolenia mieszkańców (czego przejawem mogą być chociażby kluby dla młodych „Dziupla” czy „Błady Świt” czy też fakt połączenia edukacji i kultury w jeden wydział: Wydział Szkolnictwa i Kultury). Przeważająca dawniej w Czeskim Cieszynie ludność deklarująca się jako Polacy stanowi obecnie zaledwie kilka procent tamtejszych mieszkańców. Jest to oczywiście związane ze zmianami politycznymi. Nie mniej ważne są również przyczyny ekonomiczne – głównie rozwój gospodarczy miasta i jego okolic. Zmiany w strukturze ludności Czeskiego Cieszyna mają istotne znaczenie dla formowania się kapitału społecznego i kulturowego dwu miast jako całości i w znaczący sposób przekładają się na ofertę kulturalną tego miasta (zarówno tę transgraniczną, jak i adresowaną wyłącznie do mieszkańców Czeskiego Cieszyna). Osoby odpowiedzialne za kształtowanie oferty kulturalnej w Czeskim Cieszynie (m.in. Wydział Szkolnictwa i Kultury) muszą pamiętać, że mieszkańcy Czeskiego Cieszyna to często ludzie patrzący na miejsce swego zamieszkania z bardzo różnych perspektyw. Wydaje się, że sprowadzeni w II połowie XX wieku na teren miasta

Czeski Cieszyn nowi mieszkańcy, pochodzący z głębi Czech i Słowacji, nie są w tej ziemi zakorzenieni tak bardzo, jak część mieszkańców, których przodkowie funkcjonowali nawet od późnego średniowiecza. Taki stan rzeczy powoduje, że rola Wydziału Szkolnictwa i Kultury w mieście Czeski Cieszyn jest nie do przecenienia, gdyż to właśnie kultura (odpowiednia oferta kulturalna) może być spoiwem, który jeszcze bardziej scali mieszkańców tego miasta. Dodatkowo należy jednak zauważyć, że organizacje pozarządowe działające w sferze kultury, jak i na niwie socjalnej, organizują swoje siedziby przede wszystkim po polskiej stronie. W Czeskim Cieszynie tego rodzaju wymiar zaangażowania społecznego został wytworzony w zdecydowanie mniejszym stopniu (szczególnie organizacje działające na niwie socjalnej). Niewątpliwie jest to związane z faktem, że jedyne dwie wyższe uczelnie na tym terenie, tj. Uniwersytet Śląski w Katowicach i Akademia WSB, mają swoje wydziały w Cieszynie. W Czeskim Cieszynie nie funkcjonuje żadna czeska uczelnia wyższa. Dla rozwoju sektora kultury Cieszyna szczególne znaczenie ma działalność Uniwersytetu Śląskiego (Wydział Artystyczny oraz Wydział Etnologii i Nauk o Edukacji), który, kształcąc przyszłych artystów, animatorów kultury czy nauczycieli, w bardzo znaczący sposób odciska się na kształcie oferty kulturalnej, która dostępna jest w Cieszynie. Kadra naukowo-dydaktyczna oraz studenci obu wydziałów Uniwersytetu Śląskiego są często pomysłodawcami i organizatorami różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych (wystawy, kursy – np. letnie kursy języka polskiego, koncerty, festiwale itp.). Bardzo często to właśnie osoby związane z Uniwersytetem Śląskim zawiązują nowe organizacje pozarządowe działające w obszarze kultury. Można by pokusić się o stwierdzenie, że miasto Cieszyn stanowi swoisty „poligon”, na którym studenci Wydziału Artystycznego czy Wydziału Etnologii i Nauk o Edukacji mogą zdobywać swoje pierwsze doświadczenia jako artyści czy animatorzy kultury. Aktywność studentów w obszarze kultury rodzi bez wątpienia wielość różnie adresowanej oferty, nad którą bardzo często trudno jest jednak zapanować – co jest bez wątpienia wyzwaniem dla Wydziału Kultury Urzędu Miasta Cieszyna. Nie bez znaczenia pozostaje również działalność Wydziału Zamiejscowego w Cieszynie Akademii WSB, która – pomimo że w Cieszynie skupiła się na kształceniu głównie na kierunkach technicznych i menedżerskich – również podejmuje się działań w obszarze kultury, czego dobrym przykładem mogą być: Cieszyński Uniwersytet Dziecięcy prowadzony we współpracy z Wydziałem Kultury w Cieszynie, Festiwal Nauki czy cykliczne konferencje naukowe poświęcone

współczesnym problemom zarządzania i marketingu w instytucjach kultury, które współorganizowane są we współpracy z Urzędem Miasta Cieszyn. Działalność tych dwóch prężnych uczelni wyższych w Cieszynie w istotny sposób przekłada się zarówno na liczebność podmiotów kultury funkcjonujących po polskiej stronie (głównie organizacje pozarządowe), jak i na dostępną ofertę kulturalną (która dzięki tym organizacjom jest bogatsza od oferty dostępnej w Czeskim Cieszynie).

Oczywiście oceny tego, co się dzieje w obszarze kultury w obu miastach, są zróżnicowane. Zarówno Cieszyn, jak i Czeski Cieszyn mogą pochwalić się bowiem sporą rzeszą „krytyków” wyrażających oczekiwania co do działań w obszarze kultury, ale często bez swego bezpośredniego zaangażowania. Cele strategiczne instytucji kultury wynikają z misji tych instytucji oraz zamierzeń dotyczących pożądanej pozycji na rynku dóbr i usług kultury. Cele te powinny zostać przekute w konkretne strategie funkcjonalne (np. strategię marketingową), a następnie – w programy i podporządkowane im projekty. Aktualnie w zapisach dokumentów strategicznych dotyczących tych instytucji nie pojawia się transgraniczne ujęcie celów współpracy w sferze kultury. Z badań prowadzonych przez autorów opracowania w podmiotach sektora kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński w latach: 2014, 2015 i 2016 wynika, że tylko nieliczne organizacje posiadają własne strategie funkcjonalne, czy też programy dedykowane kulturze, co nie oznacza jednak, że nie podejmują działań w tym zakresie. Brak pisemnej operacjonalizacji celów strategicznych zawartych w statutach tych instytucji może sugerować jednak, iż większość działań realizowanych jest *ad hoc* i nie jest poprzedzona należytą refleksją. W zakresie strategii produktu w badanych podmiotach sektora kultury można się było bowiem spotkać z poszerzaniem asortymentu oferowanych usług kulturalnych, jednakże przed ich wprowadzeniem na rynek nie wykonano żadnych badań popytu. Odnotowano stosowanie względnie jednolitych, umiarkowanych cen, ustalanych metodą kosztową bądź w oparciu o ceny, jakie zaobserwowano u konkurencji. Dystrybucja odbywała się głównie kanałami tradycyjnymi – w siedzibach podmiotów. Nowoczesne metody sprzedaży (przez Internet) były stosowane niezwykle rzadko lub wcale. Obok działań na rzecz produktu, zdecydowanie najwięcej działań podmiotów sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński odnosiło się do promocji. Najczęściej stosowaną formą promocji była reklama prasowa, zewnętrzna oraz internetowa. Niestety nie prowadzono badań skuteczności i efektywności tych akcji promocyjnych.

Wymienione działania odnoszące się do produktu (usługi kulturalnej), ceny, dystrybucji czy promocji (jak wynika z analizy raportów z wcześniejszych badań prowadzonych na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński) mają w przypadku większości badanych podmiotów charakter operacyjny (okazjonalny), w związku z czym nie mogą być traktowane jako świadome działania o charakterze strategicznym. Wydawać się może, że jedną z zasadniczych przeszkód, uniemożliwiających podmiotom sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie działanie zgodne z koncepcją zarządzania strategicznego według ściśle wytyczonej strategii, jest ludzka mentalność i silne przywiązanie do tradycyjnych form działania. Cechą charakterystyczną, a zarazem dominującą, w świadomości zarówno kadry kierowniczej, jak i szeregowych pracowników podmiotów sektora kultury w obu miastach, jest silnie zakorzeniona niechęć wobec zmian, a także brak wiary w powodzenie realizowanych działań strategicznych bądź działań innowacyjnych. Do innych przyczyn nieprawidłowości oraz trudności w przenoszeniu zapisów strategicznych zawartych w statutach podmiotów kultury na strategie funkcjonalne, programy bądź projekty, zdaniem autorów opracowania należy zaliczyć:

- niedobór pracowników w służbach odpowiedzialnych za zarządzanie strategiczne i marketingowe w instytucjach i podmiotach kultury;
- brak działów marketingu, czy zbyt mała liczba osób zatrudnionych w tych działach, a także często brak odpowiedniego przygotowania merytorycznego pracowników;
- nadmierną wiarę w silną pozycję rynkową swoich produktów (usług kultury), stanowiącą charakterystyczną cechę podmiotów działających w praktyce raczej zgodnie z orientacją produktową aniżeli rynkową;
- niewykorzystywanie w pełni możliwości, jakie daje Internet i nowe technologie będące nowoczesnymi instrumentami komunikacji marketingowej. Pomimo faktu, że wszystkie samorządowe instytucje kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna posiadają aktywne witryny internetowe, brak jest elementów interaktywnych, co w efekcie nie sprzyja budowie długotrwałych relacji między podmiotami kultury a jej odbiorcami;
- wieloaspektowość celów podmiotów sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie (m.in. cele artystyczne, upowszechnieniowe, rynkowe czy finansowe) oraz ich rynków docelowych (np. mieszkańcy Cieszyna, Czeskiego

transgraniczna polityka kulturalna obu miast może istotnie przyczynić się do utrzymania tej równowagi.

Duża liczba podmiotów kultury, aktywnie działających w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie, bezpośrednio generuje bogatą oraz zróżnicowaną pod względem artystycznym ofertę kulturalną. Z analizy sprawozdań merytorycznych samorządowych instytucji kultury Cieszyna wynika, że same tylko samorządowe instytucje kultury Cieszyna w 2016 roku zorganizowały ponad 1600 wydarzeń kulturalnych o różnym charakterze, w których uczestniczyło (jak oszacowali organizatorzy tych wydarzeń) ponad 265 tysięcy osób (tabela 6).

Tabela 6. Aktywność kulturalno-edukacyjna instytucji kultury w Cieszynie

LP.	INSTYTUCJA KULTURY	2014		2015		2016	
		Liczba działań	Liczba uczestników	Liczba działań	Liczba uczestników	Liczba działań	Liczba uczestników
1	Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”	437	165230	373	152000	400	145704
2	Teatr im. Adama Mickiewicza	128	63554	129	61937	127	65560
3	Zamek Cieszyn	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	128	22651
4	Zespół Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej im. Janiny Marcinkowej	62	b.d.	72	b.d.	47	b.d.
5	Książnica Cieszyńska	84	2567	93	5037	138	5584
6	Biblioteka Miejska w Cieszynie	342	13663	684	25602	819	26027
Razem		1053	245014	1351	244576	1659	265526

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury w Cieszynie.

Aby uzyskać pełne wyobrażenie o bogactwie podażowej strony transgranicznego rynku kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, należy uwzględnić dodatkowo ofertę kulturalną prywatnych podmiotów kultury oraz organizacji pozarządowych, działających w sferze kultury, a także ofertę podmiotów kultury zlokalizowanych po drugiej stronie granicy, w Czeskim Cieszynie. Niestety brak jednolitego wzoru sprawozdania merytorycznego dla samorządowych instytucji kultury w Cieszynie, czy też brak sprawozdań merytorycznych niektórych samorządowych instytucji kultury z Czeskiego Cieszyna, uniemożliwił dokładne

określenie liczby wydarzeń kulturalnych zorganizowanych w obu miastach. Analizując sprawozdania opisowe i strony internetowe instytucji kultury w Czeskim Cieszynie, zauważyć można, że dużą aktywnością w organizowaniu różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych wykazują się takie instytucje kultury jak:

- KaSS Střelnice, instytucja ta w roku 2017 zorganizowała aż 870 wydarzeń kulturalnych i społecznych, w których uczestniczyło, jak oszacowali organizatorzy, ponad 58 tysięcy osób;
- Městská knihovna, która w 2017 roku zorganizowała 751 wydarzeń kulturalnych i 310 akcji szkoleniowych;
- Těšínské divadlo, które w 2017 roku wykonało łącznie 533 spektakle, z czego 238 na scenie własnej w Czeskim Cieszynie, 79 występów za granicą (Polska, Słowacja, Ukraina) oraz 216 występów w Czechach poza sceną macierzystą;
- Dům dětí a mládeže, który każdego roku organizuje liczne wydarzenia kulturalne dla dzieci i młodzieży.

Bogata oferta kulturalna Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna jest bardzo ważnym zasobem, dzięki któremu, wykorzystując efekt synergii, mogą one stymulować rozwój społeczno-gospodarczy Euroregionu Śląsk Cieszyński. Znacząca liczba, wysoka jakość i wysoka dynamika polsko-czeskich kontaktów transgranicznych w dziedzinie kultury wskazuje, iż właśnie ten obszar aktywności ludzkiej może w przyszłości jeszcze bardziej zintegrować się, czemu sprzyjają m.in.:

- ważne miejsce kultury w dokumentach strategicznych obu miast, powiatu cieszyńskiego, Euroregionu Śląsk Cieszyński i województw po obu stronach granicy;
- duża liczba różnego typu podmiotów: publicznych, komercyjnych, pozarządowych zajmujących się kulturą po obu stronach granicy;
- duże znaczenie kultury jako elementu pracującego na inne obszary ważne w rozwoju społeczno-gospodarczym całego regionu (np. turystyka);
- mnogość i względna trwałość bilateralnych partnerstw opartych na projektach transgranicznych w dziedzinie kultury, w tym przede wszystkim na projektach dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej, które sprzyjają umacnianiu współpracy transgranicznej.

1.2 METODYKA OPRACOWANIA

Opracowanie pt. *Program dla rozwoju kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna* powstało w oparciu o wiedzę oraz doświadczenie ekspertów zaangażowanych w prace analityczno-koncepcyjne po stronie konsorcjum Wykonawcy: KREATUS Sp. z o.o. w Bielsku-Białej oraz Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, przy bardzo dużym wsparciu ze strony przedstawicieli partnerów projektu: Miasta Cieszyn oraz Stowarzyszenia Education Talent Culture z Czeskiego Cieszyna.

Dokument w znaczącym zakresie bazuje również na wnioskach z badań jakościowych i ilościowych, które przeprowadzono w okresie od sierpnia 2017 do maja 2018 roku, w ramach projektu *Program dla rozwoju kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna*, z zastosowaniem zróżnicowanego instrumentarium. Wnioski z badań pozwoliły na szeroką analizę wszystkich przedstawionych niżej zagadnień badawczych. Dobór próby miał charakter celowy i wynikał z potrzeby uzyskania informacji o przedmiocie badania od różnych interesariuszy.

W związku z wcześniejszymi planami opracowania programu dla kultury Miasta Cieszyna, Zarządzeniem nr 0050.948.2015 z dnia 07.12.2015 r. Burmistrz Miasta Cieszyna powołał wcześniej Zespół Konsultacyjny, który został zaproszony do prac związanych z realizacją projektu i dokumentu końcowego.

Opracowanie służy zdefiniowaniu priorytetów współpracy kulturalnej w ramach transgranicznej sieci współpracy różnych interesariuszy w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, przy dużym zaangażowaniu samorządów lokalnych i ich jednostek podległych, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, mediów i innych podmiotów, a także mieszkańców obu miast i odwiedzających je turystów.

Główne cele opracowania to:

1. Analiza oraz ocena oferty kulturalnej Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna.
2. Rozpoznanie potrzeb kulturalnych mieszkańców obu miast.
3. Analiza oraz ocena obecnego kształtu i znaczenia współpracy transgranicznej w obszarze kultury dla mieszkańców oraz podmiotów sfery kultury działających w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.

4. Rozpoznanie uwarunkowań dalszego rozwoju współpracy transgranicznej podmiotów kultury w obu miastach.
5. Wskazanie na wspólne (polsko-czeskie) produkty kulturalne Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna o znaczeniu strategicznym w procesie kształtowania wizerunku obu bliźniaczych miast.

Warto podkreślić, iż analizowane problemy badawcze wpisują się dokumenty strategiczne Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, gdzie wskazano na istotne miejsce kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym obu miast.

Zakres przedmiotowy badania obejmował następujące zagadnienia:

1. Zainteresowanie ofertą kulturalną Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
2. Jakość, rozpoznawalność i promocja oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
3. Źródła informacji o ofercie kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
4. Ocena instytucji kultury działających w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.
5. Ocena atrakcyjności oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna dla mieszkańców i turystów.
6. Jakość oraz intensywność współpracy transgranicznej pomiędzy różnymi grupami zaangażowanymi w działania kulturalne na terenie Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, jak również kierunki jej przyszłego rozwoju.
7. Oczekiwania mieszkańców i turystów w zakresie rozwoju oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
8. Znaczenie kultury dla wizerunku oraz polityki promocyjnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

Badaniem zostały objęte następujące grupy docelowe: mieszkańcy Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, osoby przyjezdne, odwiedzające Cieszyn i Czeski Cieszyn, kluczowe grupy interesariuszy związane z rynkiem dóbr i usług kultury, tj. jednostki samorządu terytorialnego (Urząd Miasta Cieszyn i Urząd Miasta Czeski Cieszyn wraz z jednostkami podległymi), inne publiczne instytucje kultury działające w obu miastach, organizacje pozarządowe, indywidualni artyści i twórcy amatorzy, przedsiębiorcy, inne podmioty i instytucje działające na rynku dóbr i usług kultury.

Badanie zrealizowano z wykorzystaniem opisanych niżej technik i metod badawczych:

- analiza *desk research* obejmująca m.in. dokumenty i materiały, które przedstawiono w załączniku nr 1 do niniejszego opracowania;
- badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono z przedstawicielami rynku dóbr i usług kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (po 20 wywiadów), których wykaz przedstawiono w załączniku nr 2 do niniejszego opracowania;
- badania jakościowe zogniskowane wywiady grupowe (5 szt.) przeprowadzono z następującymi interesariuszami rynku dóbr i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, tj.: przedstawiciele instytucji kultury, przedstawiciele organizacji kulturalnych trzeciego sektora, z indywidualnymi artystami oraz twórcami, z regularnymi odbiorcami oferty kulturalnej oraz z radnymi i pracownikami jednostek samorządowych);
- badania ilościowe – badania ankietowe, w których wzięło udział 800 respondentów, tj. 490 mieszkańców z Cieszyna (61,25%) oraz 310 mieszkańców z Czeskiego Cieszyna (38,75%), przeprowadzone w formie: ankiet ulicznych, ankiet internetowych oraz sondaży telefonicznych metodą CATI;
- badania ilościowe – badania ankietowe, w których wzięło udział 400 respondentów, tj. 260 osób odwiedzających Cieszyn (65%) oraz 140 osób odwiedzających Czeski Cieszyn (35%), przeprowadzone w formie: ankiet ulicznych, ankiet internetowych oraz sondaży telefonicznych metodą CATI (badania te prowadzone były nie tylko w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, ale również na terenie powiatu cieszyńskiego i okresu Karwina).

Integralną częścią badania było również mapowanie środowisk kulturotwórczych w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, co okazało się pomocne w diagnozie badawczej oraz w procesie sieciowania partnerów współpracy transgranicznej po obu stronach granicy.

W celu konsultacji wyników badań z użytkownikami i odbiorcami oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w ramach projektu odbyły się również cztery spotkania informacyjno - konsultacyjne z mieszkańcami.

Odbiorcami opracowania są m.in. partnerzy projektu oraz wszyscy interesariusze rynku dóbr i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, a także w regionie. Dokument może być również ciekawą lekturą dla mieszkańców obu miast i osób przyjezdnych (w tym turystów) zainteresowanych ofertą kulturalną Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

1.3 ANALIZA DANYCH POZYSKANYCH W RAMACH PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH Z PRZEDSTAWICIELAMI INSTYTUCJI KULTURY ORAZ TWÓRCAMI I ANIMATORAMI W CIESZYNI I CZESKIM CIESZYNI

Przeprowadzone w ramach projektu wywiady dotyczące współpracy transgranicznej polskich oraz czeskich instytucji kultury miały na celu:

- analizę oraz ocenę oferty kulturalnej Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna;
- rozpoznanie potrzeb z zakresu kultury mieszkańców obu partnerskich miast;
- analizę oraz ocenę obecnego kształtu i znaczenia współpracy transgranicznej w obszarze kultury dla mieszkańców oraz podmiotów sfery kultury działających w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie;
- rozpoznanie uwarunkowań dalszego rozwoju kultury w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie oraz dalszego rozwoju współpracy transgranicznej podmiotów kultury w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie;
- wskazanie na odrębne produkty kulturalne Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, o znaczeniu strategicznym w procesie kształtowania wizerunku obu bliźniaczych miast;
- wskazanie na transgraniczne produkty kulturalne Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna o znaczeniu strategicznym w procesie kształtowania wizerunku obu bliźniaczych miast, traktowanych jako jeden organizm miejski.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zebrano opinie respondentów odwołujące się także do stanu ich wiedzy na temat dalszego rozwoju oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz współpracy transgranicznej podmiotów kultury z obu miast. Choć są to opinie subiektywne, należy mieć na uwadze fachową wiedzę respondentów, ich doświadczenie, rzetelność i dobrą wolę współpracy z wykonawcami opracowania, z którymi prowadzono wywiady. W pierwszym bloku pytań chodziło o ocenę postrzegania oferty kulturalnej Cieszyna

i Czeskiego Cieszyna oraz współpracy transgranicznej obu miast. Podsumowanie uzyskanych odpowiedzi zestawiono w tabelach 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

Tabela 7. Postrzeganie oferty kulturalnej Cieszyna przez badanych

OFERTA KULTURALNA CIESZYNA JEST:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
różnorodna i skierowana do odbiorców o różnych potrzebach i zainteresowaniach; ograniczona; bardzo zróżnicowana; bogata; nadmiarowa, bogata; bogata; dobra; nazbyt bogata; średnia; bardzo bogata; zbyt rozdrobniona; chaotyczna; bogata; nie ma jej; bogata; bogata, nieprzemysłana; bogata; wystarczająca ale nie satysfakcjonująca	zadowolająca dla dorosłych, trochę mniej dla dzieci; bardzo zróżnicowana; wystarczająco bogata jak na możliwości miasta; urozmaicona i bogata; bardzo dobra; bogata i różnorodna; bardzo bogata; dobra; nie różni się zbyt od oferty w Czeskim Cieszynie; zróżnicowana, różnorodna; bardzo dobra; różnorodna; wartościowa; dobra; bogata; równie bogata jak w Czeskim Cieszynie; zadowolająca; niezwykle ciekawa i różnaita; różnorodna i interesująca; coraz ciekawsza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Zdecydowana większość badanych (zarówno ze strony polskiej, jak i czeskiej) dobrze ocenia ofertę kulturalną Cieszyna. Większość wypowiedzi ma wydźwięk pozytywny (*bogata, dobra, różnorodna*). Pojawiły się również wypowiedzi mniej pochlebne (*nadmiarowa, chaotyczna czy nieprzemysłana*), co wydaje się być zasadne, biorąc pod uwagę bardzo duże rozdrobnienie wydarzeń kulturalnych organizowanych w Cieszynie (patrz: tabela 6). Warto zauważyć, że głosy krytyczne pojawiły się głównie ze strony polskich respondentów. Respondenci czescy nie mieli właściwie żadnych zastrzeżeń, czy też krytycznych uwag w odniesieniu do oferty kulturalnej dostępnej po polskiej stronie. W dalszej części wywiadu poproszono również badanych o dokończenie według własnego pomysłu poniższego zdania o brzmieniu: „Oferta kulturalna Czeskiego Cieszyna jest...”. Odpowiedzi zestawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Postrzeganie oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna przez badanych

OFERTA KULTURALNA CZESKIEGO CIESZYNA JEST:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
mniej znana, bardziej demokratyczna; nie do końca mi znana; o wiele bardziej uboga aniżeli Cieszyna; słaba; mało mi znana; mało mi znana; dobra; skromniejsza niż po polskiej stronie; nieznana; przystępna; zróżnicowana; uboższa aniżeli w Cieszynie; nie wiem, jaka jest; nie jest mi znana; bogata, nieskoordynowana; bogata; do końca jej nie znam	bogata dla seniorów, dla młodszych osób i dzieci mniej; inna niż w Cieszynie; wciąż obiektywnie niewystarczająca chociaż mieszkańcy miasta wydają się być zadowoleni z obecnego stanu; urozmaicona i bogata; bardzo dobra; bogata i różnorodna, często we współpracy z Cieszynem; bardzo bogata, raczej dobra; skupiona na konserwatywnej publiczności, dla seniorów; dobra; dobra; różnorodna; zróżnicowana; dostateczna; wystarczająca; różnorodna; zadowalająca, dostateczna; ciekawa i uzupełnia ofertę kulturalną Cieszyna; dostateczna, nie wystarczającego poziomu artystycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Zdecydowana większość polskich respondentów twierdzi, że oferta kulturalna Czeskiego Cieszyna jest im nieznana lub mało znana. Inni dodają, że oferta ta jest uboższa od oferty dostępnej po polskiej stronie. Respondenci czescy w przeważającej liczbie dobrze ocenili ofertę kulturalną Czeskiego Cieszyna (*dobra, bogata czy różnorodna*). Pojawiły się również głosy, iż oferta ta jest przeznaczona raczej dla seniorów, aniżeli dzieci i młodzieży.

W dalszej kolejności zapytano o odbiorców oferty kulturalnej Cieszyna – odpowiedzi zestawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Odbiorcy oferty kulturalnej Cieszyna

ODBIORCAMI OFERTY KULTURALNEJ CIESZYNA SĄ GŁÓWNI:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
mieszkańcy Śląska Cieszyńskiego; emeryci; ludzie z zewnątrz, wszyscy; mieszkańcy Cieszyna, powiatu, regionu; mieszkańcy miasta i regionu; inteligencja, seniorzy; seniorzy; ludzie starsi (młodzież: nie!); seniorzy i dzieci; generalnie dzieci i seniorzy, sporadycznie młodzież i dorośli; mieszkańcy Cieszyna; osoby spoza Cieszyna; ludzie w średnim wieku; osoby w różnym wieku; osoby związane z kulturą, seniorzy; mieszkańcy, sporadycznie przyjezdni; emeryci i osoby w wieku 40+	nie wiem; mieszkańcy Cieszyna i turyści; dorośli w wieku 26-50 lat, rodziny, studenci raczej mniej a szkoda; mieszkańcy miasta; mieszkańcy miasta; nie wiem; mieszkańcy obu miast; mieszkańcy, turyści; osoby w średnim wieku oraz starsze; głównie mieszkańcy miasta i goście z regionu, zwłaszcza czeska część Euroregionu, studenci osoby w średnim wieku; szkoły, stowarzyszenia i organizacje, mieszkańcy; trudno powiedzieć; mieszkańcy miasta; nie wiem; nie wiem nie chodzę na polskie imprezy; mieszkańcy i turyści; mieszkańcy Cieszyna; nie wiem; miłośnicy koncertów i teatrów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Z wypowiedzi zarówno polskich, jak i czeskich uczestników wywiadów wynika, że odbiorcami oferty kulturalnej Cieszyna są głównie mieszkańcy miasta, przeważnie osoby starsze (seniorzy). Zdaniem znacznej części respondentów brakuje oferty skierowanej do młodzieży szkolnej. Analogicznie zapytano o odbiorców oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna – odpowiedzi zestawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Odbiorcy oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna

ODBIORCAMI OFERTY KULTURALNEJ CZESKIEGO CIESZYNA SĄ GŁÓWNI:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
mieszkańcy Śląska Cieszyńskiego; starsze pokolenie; nie mam pojęcia; mieszkańcy Czeskiego Cieszyna; trudno powiedzieć (ludzie młodzi?); podejrzewam, że mieszkańcy Czeskiego Cieszyna i regionu; inteligencja; osoby dorosłe i pracujące; nie wiem; seniorzy i dzieci; nie wiem; głównie seniorzy; dzieci; mieszkańcy Czeskiego Cieszyna; nie wiem; nie wiem; trudno powiedzieć; osoby mieszkające w Czeskim Cieszynie; nie wiem	seniorzy, osoby w średnim wieku; mieszkańcy Czeskiego Cieszyna; rodziny z dziećmi, dorośli w przedziale wiekowym 30-60; mieszkańcy miasta; mieszkańcy miasta; mieszkańcy miasta w różnej grupie wiekowej; mieszkańcy obu miast; mieszkańcy; inteligencja; mieszkańcy; starsi mieszkańcy miasta; szkoły, stowarzyszenia i organizacje, mieszkańcy; ludzie w średnim wieku, seniorzy; mieszkańcy miasta; mieszkańcy miasta, miłośnicy kultury; mieszkańcy i turyści; mieszkańcy Czeskiego Cieszyna; mieszkańcy klasy średniej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Większość polskich respondentów nie potrafiła jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie kto jest odbiorcą oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna, wskazywano głównie na mieszkańców Czeskiego Cieszyna. Czescy respondenci w zdecydowanej większości odpowiadali, że odbiorcą oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna są mieszkańcy miasta, zazwyczaj osoby dorosłe (w średnim wieku lub seniorzy).

Kolejny problem poruszony w trakcie wywiadu dotyczył współpracy transgranicznej instytucji kultury. Badanych poproszono o dokończenie zdania: „Współpraca transgraniczna pomiędzy instytucjami kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie jest...”. Odpowiedzi zestawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Ocena współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie

WSPÓŁPRACA TRANSGRANICZNA POMIĘDZY INSTYTUCJAMI KULTURY W CIESZYNI I CZESKIM CIESZYNIEST:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
okazjonalna, bywa akcyjna, związana z konkretnym wydarzeniem; jest; wymuszona przez programy Unii Europejskiej; doskonała; jakaś jest; dobra; dobra – opiera się o środki unijne; niezła, bardzo dobra; niewykorzystana w pełni, prowadzona chaotycznie bez całościowego planu; dość ożywiona; raczej jej nie ma (za wyjątkiem kilku imprez); raczej dobra; dobra; dobra; nie ma jej; dobra	współpraca jest, ale jest też dużo do poprawy; momentami uzupełniająca się; wystarczająco dobra aczkolwiek z widoczną inicjatywą i przewagą polskiego Cieszyna; bardzo dobra; na bardzo dobrym poziomie; na bardzo wysokim poziomie i dobrze się rozwija; bardzo dobra; satysfakcjonująca; bardzo dobra; bardzo dobra; ma długą tradycję; bardzo bogata i różnorodna; dobra; na wysokim poziomie; duża; dobra; bardzo widoczna. Wiele instytucji współpracuje ze sobą, przy realizacji wspólnych projektów o charakterze transgranicznym; bardzo dobra; mało widoczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Z odpowiedzi zestawionych w tabeli 11 wynika, że respondenci ze strony czeskiej zdecydowanie lepiej wypowiedzieli się na temat współpracy instytucji kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, aniżeli polscy uczestnicy badań. Uczestnicy badań z Czeskiego Cieszyna w większości uznali bowiem, że współpraca transgraniczna w obszarze kultury jest bardzo dobra, na wysokim poziomie, różnorodna i satysfakcjonująca. Wśród polskich respondentów zdania były dużo bardziej podzielone. Niektórzy uznali wręcz, że takiej współpracy nie ma, inni twierdzili, że oparta jest wyłącznie o środki unijne, prowadzona chaotycznie, akcyjnie i bez całościowego planu. Pojawiły się również głosy pozytywne – część polskich ekspertów stwierdziła, że współpraca jest dobra lub raczej dobra.

Kolejny poruszony w trakcie wywiadów problem dotyczył obszarów kultury, które powinny być rozwijane, a które w opinii badanych mogą stanowić dobrą płaszczyznę współpracy między instytucjami kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Wyniki zestawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Główne płaszczyzny współpracy instytucji kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna

NAJWIĘKSZE POLE DO WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ POMIĘDZY INSTYTUCJAMI KULTURY Z CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA TO:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
muzyka, plastyka, film; wspólne festiwale; wspólne projekty poprawiająca infrastrukturę obu miast; kultura, język (definiowanie pojęć), budowanie komunikacji; festiwale teatralne i filmowe; wspólne projekty z obszaru kultury; organizacja transgranicznych imprez kulturalnych; teatr, film, muzyka; uzdrowienie życia teatralnego, Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, film, teatr; prowadzenie wspólnej działalności komercyjnej; muzyka, film; muzyka i film; kino i teatr; muzyka i sztuki plastyczne; Święto Trzech Braci, Strachy na Zamku; wystawy, imprezy muzyczne	w każdej dziedzinie jest pole do współpracy; organizacja wspólnych imprez lub wydarzeń uzupełniających się; trudno powiedzieć; wspólne projekty transgraniczne; trudno powiedzieć; festiwale filmowe, teatralne i koncerty; wspólne festiwale filmowe i teatralne; festiwale filmowe i teatralne; festiwale filmowe i teatralne; wspólne, transgraniczne wydarzenia kulturalne; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”, Przegląd filmowy „Kino na Granicy”; folklor; wspólne festiwale i współpraca w oparciu o profesjonalne partnerstwo między instytucjami; wspólne festiwale; turystyka kulturowa; festiwale filmowe i teatralne; kultura; film i teatr; wspólna organizacja wydarzeń kulturalnych oraz wymiana doświadczeń i osób organizujących wydarzenia kulturalne; gotowość do angażowania się w życie miasta po drugiej stronie rzeki, dzielenia się pomysłami i realizacji wspólnych działań dla mieszkańców z obu stron; wspólne imprezy, projekty, warsztaty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Uczestnicy wywiadów, zarówno z polskiej, jak i czeskiej strony, najczęściej wskazywali, że największym polem do współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest organizacja wspólnych, transgranicznych festiwali (filmowych, teatralnych np. Przegląd filmowy „Kino na Granicy” czy Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”) czy koncertów muzycznych (np. Święto Trzech Braci, Rockování nad Olzou). Można zatem wyciągnąć wniosek, iż według badanych powinny być kontynuowane dotychczasowe inicjatywy, a więc nie ma potrzeby, by w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie opracowywane były od podstaw i wprowadzane zupełnie nowe produkty kulturalne. Potrzebne jest raczej świeże, innowacyjne spojrzenie na dotychczasową ofertę dostępną w obu miastach, zwłaszcza w kwestii poprawy komunikacji marketingowej czy edukacji kulturalnej. Badanych pytano również o transgraniczne produkty kultury, m.in. o to, co w ich opinii jest najbardziej atrakcyjnym, transgranicznym produktem kultury dla odbiorców z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (tabela 13).

Tabela 13. Produkty transgraniczne Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w obszarze kultury

NAJBARDZIEJ ATRAKCYJNYM TRANSGRANICZNYM PRODUKTEM KULTURY DLA ODBIORCÓW Z CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA JEST:	
Odpowiedzi respondentów polskich	Odpowiedzi respondentów czeskich
<p>Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; piwo; bieganie; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”; Święto Trzech Braci; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”</p>	<p>festiwale filmowe i teatralne; festiwale i imprezy odbywające się po obu stronach Olzy; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic” oraz Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Święto Trzech Braci; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”, Ogród dwóch brzegów; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic” oraz Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; festiwale, Święto Trzech Braci; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic” oraz Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Cieszyński Festiwal Jazzowy; Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”; Święto Trzech Braci; Święto Trzech Braci; festiwale teatralne i filmowe; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”, Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Święto Trzech Braci; Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Święto Trzech Braci, Święto Herbaty; Święto Trzech Braci, Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”, Teatr Cieszyński</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych (IDI).

Ponad połowa wszystkich badanych stwierdziła, że transgranicznym produktem kultury jest Przeгляд filmowy „Kino na Granicy”. Bardzo często wymieniany był również Międzynarodowy Festiwal teatralny „Bez Granic” oraz Święto Trzech Braci (szczególnie przez respondentów z Czeskiego Cieszyna).

Na pytanie, czy oferta kulturalna Cieszyna/Czeskiego Cieszyna jest dobrze dopasowana do potrzeb mieszkańców oraz do potrzeb turystów, badani w większości odpowiedzieli, że jest ona dość zróżnicowana i raczej dobrze dopasowana do potrzeb mieszkańców. Stopień dopasowania nie jest jednak satysfakcjonujący w odniesieniu do oczekiwań oraz potrzeb wszystkich segmentów rynku, wszystkich grup wiekowych. Brakuje oferty dostosowanej do potrzeb i oczekiwań młodzieży szkolnej oraz studentów. Według niektórych respondentów problem bardziej leży jednak po stronie odbiorców oferty (mieszkańców), którzy deklarują brak czasu na korzystanie z kultury, podkreślają bardzo niską pozycję kultury w hierarchii ich potrzeb (co jest wynikiem niewystarczającej edukacji

kulturalnej). W opinii części badanych Cieszyn to miasto, w którym kształci się twórców kultury, równocześnie zapominając o kształceniu odbiorców kultury, zapomina się o przygotowaniu młodych mieszkańców do odbioru kultury. W opinii zdecydowanej większości badanych oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna bliższa jest rozrywce, aniżeli kulturze wysokiej utożsamianej ze sztuką. Za taki stan rzeczy odpowiedzialne są same instytucje kultury, które nie podejmują się edukacji kulturalnej, nie czynią też wiele, by zainteresować publiczność ambitniejszą i bardziej wyrafinowaną ofertą kulturalną.

W opinii niemalże wszystkich badanych oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna zdecydowanie bardziej dopasowana jest do oczekiwań mieszkańców obu miast aniżeli turystów. Znaczna część instytucji kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie niedostępna jest dla zwiedzających w weekendy oraz święta, kiedy miasta te najczęściej odwiedzane są przez turystów. Zwrócono również uwagę, że Cieszyn i Czeski Cieszyn to miasta, których infrastruktura nie jest dobrze dopasowana do potrzeb turystów. Miasta nie są dobrze oznakowane pod kątem potrzeb turystów, brakuje połączeń komunikacji międzymiastowej (zwłaszcza w godzinach wieczornych), brakuje nawet toalet czy makiety miasta, a informacja turystyczna w opinii większości badanych zamykana jest zbyt wcześnie. Może to nieco dziwić, gdyż turystyka bardzo mocno akcentowana jest w dokumentach strategicznych obu miast, powiatu czy regionu jako główny atut strategiczny i szansa na dalszy rozwój. Oczywiście zdarzają się wyjątki – wydarzenia kulturalne dedykowane przede wszystkim turystom, np. Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, który przyciąga głównie osoby spoza Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

Respondentów zapytano również o najważniejsze potrzeby kulturalne mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, jak również turystów. Zadano im również pytanie, które potrzeby mieszkańców oraz turystów z zakresu kultury władze samorządowe powinny zaspokoić w największym stopniu? W opinii większości badanych władze samorządowe w pierwszej kolejności powinny skupiać się na potrzebach mieszkańców. Nie oznacza to jednak, że potrzeby i oczekiwania turystów mogą być niezauważane. Badani uznali, że większość mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oczekuje oferty zdecydowanie bliższej rozrywce aniżeli kulturze wysokiej. Według nich większość mieszkańców zainteresowana jest imprezami ludycznymi, imprezami plenerowymi, festynami, występami kabaretów,

koncertami muzyki rozrywkowej czy spotkaniami z podróżnikami. Są to imprezy, w trakcie których mieszkańcy mogą się zrelaksować, odpocząć po pracy, które nie wymagają dużego intelektualnego wysiłku od swoich odbiorców. Jednocześnie znaczna część badanych stwierdziła, że oferta kulturalna nie powinna jednak podążać tylko za potrzebami większości mieszkańców. Jak stwierdził jeden z respondentów, *potrzebny jest w tym obszarze sensowny balans*. By to jednak było możliwe, po drugiej stronie powinni znajdować się decydenci (władze obu miast, publiczne instytucje kultury), rozumiejące znaczenie kultury dla życia i rozwoju miasta oraz zdolne, aby tę kulturę rozwijać i promować. Badani postrzegają samorządowe instytucje kultury jak realizatorów ważnej misji oraz programu artystycznego. Porozumienie między instytucją a jej organizatorem powinno oczywiście uwzględniać fakt, iż działalność instytucji powinna być prowadzona racjonalnie. Nie oznacza to jednak, że każdy teatr czy muzeum ma prowadzić działalność opłacalną, bo nie jest to możliwe. Ale jednocześnie organizator nie musi godzić się z każdym deficytem. Akceptowalny jest deficyt spowodowany niezbędnymi wydatkami na działania o walorach artystycznych i kulturowych.

Badani wypowiedzieli się również o tym, co w ich opinii przeszkadza mieszkańcom oraz turystom w korzystaniu z oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Według znacznej części respondentów, głównym powodem nie korzystania przez mieszkańców z oferty dostępnej w ich mieście jest niska pozycja kultury w hierarchii potrzeb oraz brak odpowiedniego przygotowania do odbioru kultury. Kolejny raz zwrócono uwagę, że w Cieszynie i Czeskim Cieszynie brak jest w szkołach podstawowych oraz średnich właściwej edukacji kulturalnej. Instytucje kultury powinny ściśle współpracować ze szkołami podstawowymi i średnimi (i odwrotnie). Uczestnicy wywiadów zwrócili również uwagę, że oferta kulturalna zarówno Cieszyna, jak i Czeskiego Cieszyna jest bardzo chaotyczna. Mieszkańcy mają problem, by się w niej odnaleźć. Wiele wydarzeń kulturalnych pokrywa się w czasie. Dodatkowo instytucje kultury mają problem z komunikacją marketingową, zarówno tą wewnętrzną (z mieszkańcami własnego miasta), jak i tą transgraniczną (z mieszkańcami miasta po drugiej stronie Olzy). Organizatorzy wielu wydarzeń kulturalnych mają problem z promocją swojej oferty, z dotarciem do właściwego odbiorcy – bardzo często sięgają jedynie po podstawowe formy promocji (plakat, ulotka czy strona internetowa instytucji), nie korzystają z możliwości, jakie stwarzają

nowe media (w tym media społecznościowe) czy technologie (przykładowo hologramy, mapping 3D czy aplikacje na urządzenia mobilne). Kilka osób zwróciło również uwagę, że oferta części instytucji kultury w Cieszynie czy Czeskim Cieszynie nie jest dobrze dopasowana do grup wiekowych, które powinny z niej korzystać. Zwrócono również uwagę na problemy z parkowaniem w Cieszynie oraz problemy z transportem miejskim (w opinii większości badanych po godzinie 20:00 komunikacja miejska i międzymiastowa w Cieszynie właściwie nie istnieje). Podniesiona została również kwestia kosztów uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, które w opinii niektórych uczestników wywiadów są zbyt wysokie, zwłaszcza w odniesieniu do Teatru im. Adama Mickiewicza, gdzie ceny biletów są bardzo często zbyt wysokie dla młodzieży szkolnej czy studentów. Wysokie ceny biletów nie sprzyjają również „rodzinnemu” korzystaniu z oferty tej instytucji.

W opinii ekspertów główną barierą ograniczającą dostęp do oferty kulturalnej w sąsiednim mieście jest bariera językowa oraz brak informacji o tej ofercie. W opinii części uczestników wywiadów znaczna część mieszkańców Cieszyna nie wie nawet, że w Czeskim Cieszynie, w Teatrze Cieszyńskim działa Scena Polska. Kolejny raz podniesiono również problem wspólnej polsko-czeskiej promocji, a właściwie jej braku. Wydawałoby się, że w miastach o tak silnych związkach transgranicznych informacje zamieszczane na stronach internetowych instytucji kultury powinny być dostępne zarówno w języku polskim, jak i czeskim. Niestety analiza stron internetowych zarówno polskich, jak i czeskich instytucji kultury dowodzi, że w zdecydowanej większości przypadków tak nie jest. Polskie instytucje kultury nie docierają ze swoją ofertą na drugą stronę Olzy, podobnie instytucje kultury znajdujące się w Czeskim Cieszynie niezbyt zabiegają o odbiorcę z Cieszyna. Eksperti wskazali również na tzw. *prowinjonalne zamknięcie*. Mieszkańcy Cieszyna po prostu interesują się kulturą kraju sąsiada i odwrotnie, mieszkańcy Czeskiego Cieszyna nie interesują się tym, co dzieje się po drugiej stronie granicy.

W dalszej części wywiadu badani wskazywali na zmiany w ofercie kulturalnej, które w ich opinii mogłyby wpłynąć na poprawę wizerunku obu miast wśród mieszkańców. Zdecydowana większość uczestników wywiadów stwierdziła, że należałoby przejść z „ilości w jakość”, tzn. ograniczyć dużą liczbę organizowanych wydarzeń kulturalnych na rzecz lepszej ich jakości. Do tego potrzebna jest jednak odpowiednia koordynacja działań realizowanych w obu miastach przez wydziały

kultury w obu miastach. Zdaniem części badanych wydziały kultury obu miast powinny bardziej niż dotychczas zajmować się koordynacją działań realizowanych przez miejskie instytucje kultury i wspomagać te instytucje w promowaniu oferty kulturalnej (również po drugiej stronie granicy), aniżeli pełnić funkcję kolejnego organizatora wydarzeń kulturalnych. Zdaniem dużej grupy respondentów obie jednostki samorządu terytorialnego powinny integrować poprzez swoje służby (wydział kultury) cykliczne spotkania (kolegia), podczas których wszyscy dyrektorzy instytucji kultury mogliby regularnie spotykać się z przełożonymi (np. Burmistrz, Zastępca Burmistrza) celem ustalania harmonogramu wydarzeń kulturalnych, profilowania oferty kulturalnej, ustalenia wspólnego „kursu”, wspólnych celów działania, zarówno tych o charakterze strategicznym, jak i bieżących (operacyjnych). Można również życzyć sobie, aby przynajmniej niektóre z tych spotkań były organizowane wspólnie, również z przedstawicielami miejskich instytucji kultury z sąsiedniego miasta. Jednocześnie duża część badanych zaznaczyła, że wymaga to odpowiedniej polityki kulturalnej, której obecnie nie ma. Osoby zarządzające kulturą w ramach obu jednostek samorządu terytorialnego powinny wyraźnie wskazywać, czego oczekują od instytucji kultury: czy oferta kulturalna ma podążać za oczekiwaniami większości mieszkańców i być jeszcze bardziej komercyjna (bliższa rozrywce), czy też ma być bardziej ambitna, bardziej nasycona treściami artystycznymi (co wiąże się jednak z większymi nakładami finansowymi i zdecydowanie intensywniejszą niż dotychczas edukacją kulturalną). W opinii badanych polityka kulturalna w Cieszynie i Czeskim Cieszynie została sprowadzona do zarządzania instytucjami kultury czy wręcz jedynie administrowania nimi. A tymczasem powinna ona opierać się na zrozumieniu mechanizmu działania tzw. łańcucha tworzenia wartości w kulturze. Należy przestać patrzeć na kulturę jedynie sektorowo, a zacząć traktować potencjał instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jako kapitał, który istotnie wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy nie tylko obu miast, ale i regionu. Należy również odpowiedzieć na pytanie, czy obu miastom zależy na rozwijaniu transgranicznego rynku usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, czy też jedynie na utrzymaniu stanu dotychczasowego. Rozwijanie bardzo specyficznego, transgranicznego rynku wymaga bowiem wspólnych, regularnych, długotrwałych i często kosztownych działań (choćby w zakresie wspólnej komunikacji marketingowej z mieszkańcami obu miast), a nie tylko działań incydentalnych, które realizowane są np. przy okazji Święta Trzech

Braci. Podniesiono też problem transportu miejskiego i międzymiastowego, przede wszystkim jeśli chodzi o trudności z wyjazdem z Cieszyna w godzinach wieczornych. Niektórzy badani zwrócili również uwagę, że w Cieszynie i Czeskim Cieszynie nie ma ani jednej linii komunikacji miejskiej, która łączyłaby oba miasta. Wspólna promocja polskich i czeskich instytucji kultury, wspólna linia komunikacji miejskiej łącząca oba miasta, nacisk na transgraniczność obu miast – mogłyby w znacznym stopniu przyczynić się do tzw. „zacierania się granicy” i rozwoju polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług kultury.

Większość badanych stwierdziła, że generalnie Cieszyn i Czeski Cieszyn to miasta przyjazne turystom (*turyści dobrze czują się w Cieszynie*). Dwóch respondentów uznało jednak, że Cieszyn to miasto *na dwie godziny*: niezbyt dobrze oznakowanie, nieprzyjazne dla starszych turystów (np. kwestia dojścia do Studni Trzech Braci). Podniesiono również problem zbyt krótkich godzin otwarcia centrum informacji turystycznej, braku toalet dla turystów (np. na Wzgórzu Zamkowym) czy braku makiety miasta, która pomogłaby zorientować się w topografii miasta osobom, które chcą je zwiedzać.

W dalszej części wywiadu zapytano również o główne problemy, z którym borykają się instytucje kultury i organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą, a także indywidualni twórcy. Znacząca liczba badanych uznała, że w rozwoju ich organizacji przeszkadza sposób postrzegania ich działalności przez samorządowców (m.in. radnych), urzędników samorządowych, a nawet mieszkańców, głównie przez pryzmat kosztów, a nie potencjału i wkładu, jaki wnoszą w rozwój obu miast. Przykładowo brak jest zrozumienia dla znaczenia projektowania (designu) we wszystkich aspektach życia, zaś instytucja kultury, współpracując z projektantami czy architektami, mogłaby realnie poprawić życie mieszkańców. Należy przy tym pamiętać, że choć kultura na pewno oddziałuje pozytywnie na gospodarkę i rozwój obu miast, to jednak w znacznie dłuższych interwałach czasu. I jest to proces złożony. Zaczyna się od nabywania przez odbiorców kultury podstawowych kompetencji (co wymaga odpowiedniej edukacji kulturalnej), które – jeśli są rozwijane – przekładają się między innymi na zdolności komunikacji, porozumiewania się, współdziałania, a w konsekwencji – budowania zaufania, uwspólniania wiedzy i wartości (również w kontekście polsko-czeskich relacji transgranicznych).

Część badanych uznała, że Cieszyn i Czeski Cieszyn to zbyt mały rynek, w związku z czym brakuje odbiorców, którzy potrafiliby docenić unikatowość organizowanych wydarzeń, czy też ich wysoką jakość (przynajmniej części z nich). Wskazano również na brak jasno zdefiniowanej polityki kulturalnej obu miast i w konsekwencji – na brak wizji rozwoju dla znacznej części instytucji kultury. Zwrócono również uwagę na braki kadrowe instytucji kultury, problemy z pozyskaniem wolontariuszy, problemy infrastrukturalne, problemy z koordynacją kalendarza przyjezdnych artystów – „gwiazd” z kalendarzem imprez realizowanych w innych instytucjach, czy też brak wsparcia ze strony miasta w działaniach promocyjnych oraz trudności z dotarciem z informacją do potencjalnego odbiorcy.

Kolejny poruszony w trakcie wywiadu problem dotyczył potencjału instytucji kultury. Badanych zapytano, czy potencjał instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest w ich opinii w pełni wykorzystany i dobrze „pracuje” na wizerunek obu miast. Większość badanych uznała, że potencjał instytucji kultury nie jest dobrze wykorzystywany przez miasta, jednak pomimo tego dobrze „pracuje” na ich wizerunek. Respondenci stwierdzili, że w Cieszynie i Czeskim Cieszynie w obszarze kultury brakuje innowacyjności, a chociażby świeżego spojrzenia, może również profesjonalnego szkolenia kadr. Instytucje kultury organizują swoje wydarzenia w sposób bardzo szablonowy, rutynowy. Padło stwierdzenie, że potencjał instytucji kultury jest taki, jak potencjał osoby, która tą instytucją kieruje (a z tym według badanych bywa różnie). W opinii badanych Cieszyn i Czeski Cieszyn nie mogą konkurować w ofercie kulturalnej z Wrocławiem, Krakowem, Wiedniem, Pragą czy nawet Bielsko-Białą lub Ostrawą: mają zbyt mały budżet na kulturę, niedostateczną infrastrukturę, generalnie są zbyt słabe, by szeroko promować kulturę.

Zapytano również badanych, czy ich instytucje kultury współpracują z podmiotami, instytucjami, organizacjami ze sfery kultury po drugiej stronie granicy. Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że reprezentowane przez nich instytucje współpracują z organizacjami kulturalnymi po drugiej stronie Olzy. Współpraca ta ma charakter zarówno bardzo formalny (np. przy realizacji wspólnych projektów transgranicznych, współfinansowanych ze środków unijnych), jak i mniej oficjalny (organizowanie wspólnych wydarzeń kulturalnych, konsultacje czy spotkania towarzyskie). Instytucje najczęściej poszukują po drugiej stronie granicy partnerów o podobnym profilu działalności (np. Miejska Biblioteka Publiczna w Cieszynie

i Miejska Biblioteka Publiczna w Czeskim Cieszynie). Zdecydowana większość respondentów, z którymi prowadzono wywiad, stwierdziła, że główną korzyścią (poza kwestiami pozyskiwania funduszy transgranicznych) ze współpracy instytucji kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna są oczywiście wspólne transgraniczne wydarzenia kulturalne, takie jak np.: Przegląd filmowy „Kino na Granicy” czy Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”. Dodatkową korzyścią, która wiąże się z organizacją transgranicznych wydarzeń kulturalnych, jest ich wspólna polsko-czeska promocja. Prowadzi to do „otwierania drzwi”, dawania pretekstu mieszkańcom, tj. publiczności po obu stronach Olzy, aby przekraczać granicę. Niewątpliwą korzyścią ze współpracy polskich i czeskich instytucji kultury jest budowanie wśród mieszkańców obu miast świadomości, że kultura jest wspólną wartością, jest tym, co nas łączy i wzbogaca. Potencjał Cieszyna i Czeskiego Cieszyna tkwi w jego jedności. Dzięki współpracy instytucji kultury po obu stronach granicy można liczyć na efekt synergii oraz budować wspólną markę, która rozpoznawalna będzie nie tylko w Polsce i Czechach, ale i w Europie. Badani wskazali również na takie korzyści jak: budowanie wzajemnego zaufania, przełamywanie „mentalnych granic”, transfer czy wymianę wiedzy oraz doświadczeń, możliwość korzystania ze wspólnego personelu czy infrastruktury, która znajduje się po drugiej stronie granicy. Niewątpliwą korzyścią jest możliwość wymiany publiczności. Turyści, którzy odwiedzają Czeski Cieszyn – chociażby przy okazji wydarzeń organizowanych przez Polski Związek Kulturalno-Oświatowy w Republice Czeskiej – mogą być również przez organizatorów oprowadzani po Cieszynie i zachęceni do odwiedzania instytucji kultury, które się tam znajdują. Jednocześnie badani zwrócili uwagę na słabe punkty współpracy transgranicznej instytucji kultury znajdujących się w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Główną barierą we współpracy transgranicznej jest bariera językowa, która w opinii osób badanych niewątpliwie istnieje. Badani wskazali również na funkcjonujące stereotypy, różne postrzeganie historii, ciągły deficyt wzajemnego zaufania, inne rozumienie wspólnoty czy kultury przez Polaków i Czechów. Słabym punktem współpracy transgranicznej jest różne tempo pracy po obu stronach granicy, co może być czasami irytujące dla partnerów, zarówno po jednej, jak i drugiej stronie Olzy oraz to, że „punkt ciężkości w kwestii organizacji, finansów, detali zawsze leży po polskiej stronie”. Dodatkowo wskazano na różne możliwości finansowania, różne warunki dofinansowania projektów kulturalnych dla instytucji kultury w obu krajach, a także trudności natury prawnej, przykładowo brak możliwości swobodnego

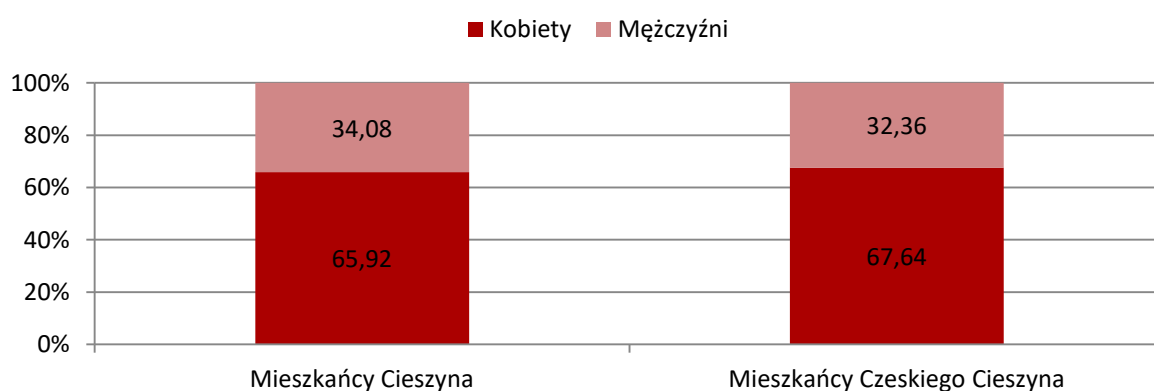
przemieszczania się uczniów z polskiej strony na wydarzenia organizowane po czeskiej stronie (konieczność zakupu dodatkowego ubezpieczenia dla uczniów).

Pomimo wskazanych słabości, większość badanych stwierdziła jednak, że współpraca instytucji kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna znajduje się na dobrym poziomie. Część respondentów podkreśliła, że nie ma potrzeby jeszcze większej jej intensyfikacji, aczkolwiek większość badanych uznała, że współpraca instytucji kultury powinna jeszcze bardziej się rozwijać. Wskazywano głównie na wspólną edukację kulturalną, wspólną – polsko-czeską promocję organizowanych wydarzeń kulturalnych, wspólny kalendarz imprez czy wspólną komunikację miejską. Zwrócono również uwagę na lepszą koordynację działań transgranicznych. Obecnie koordynacja odbywa się bowiem głównie na poziomach narodowych (oddzielnie po polskiej i czeskiej stronie). Brakuje koordynacji na poziomie wyższym – transgranicznym.

1.4 WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD MIESZKAŃCÓW CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

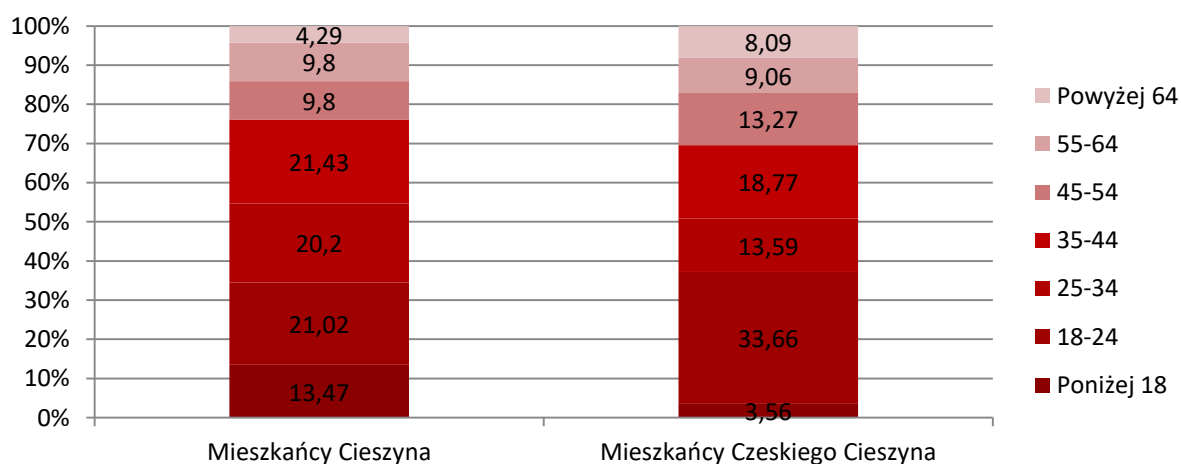
W badaniu wzięło udział 490 mieszkańców z Cieszyna (61,25 %) oraz 310 mieszkańców z Czeskiego Cieszyna (38,75 %). Szczegółową analizę struktury społecznej respondentów przedstawiają kolejno rysunki od 1 do 3.

Rysunek 1. Płeć mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



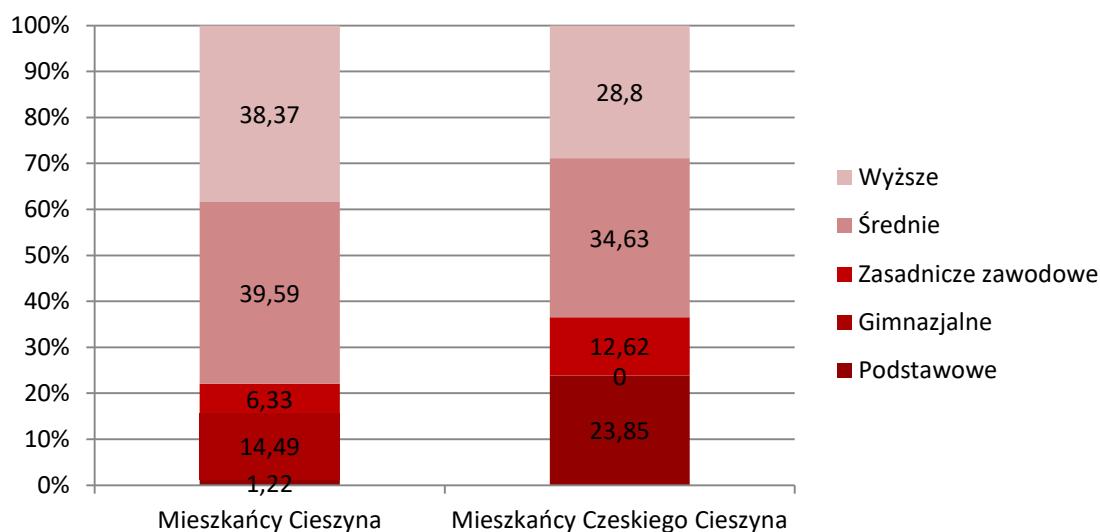
Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 2. Wiek mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

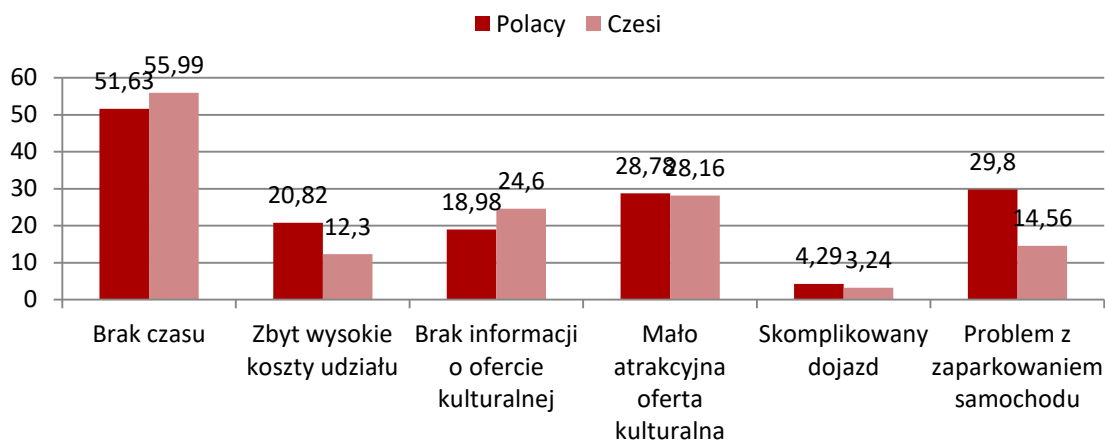
Rysunek 3. Wykształcenie mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

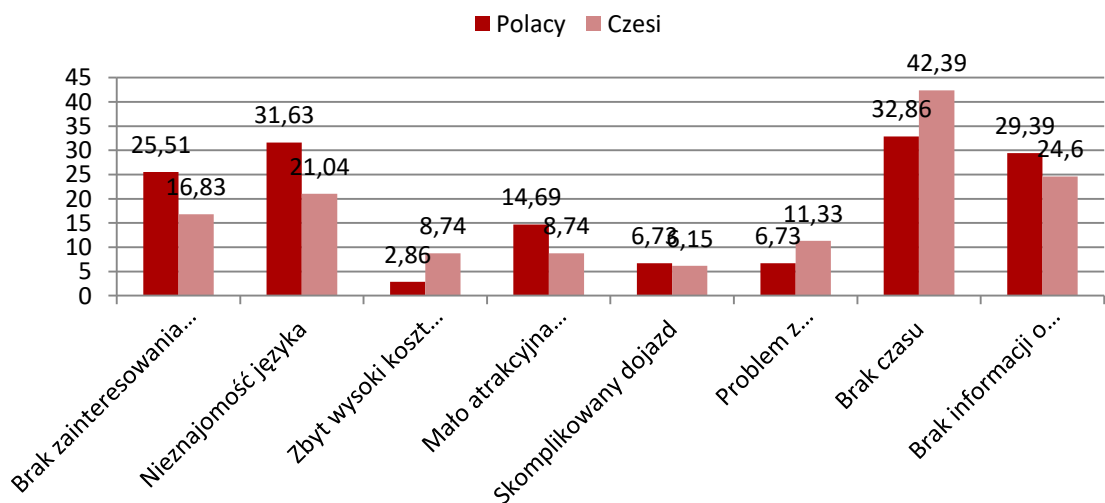
Najczęstszą przeszkodą w korzystaniu z oferty kulturalnej Cieszyna jest dla mieszkańców miasta brak czasu (51,63 %). Z kolei 29,80 % respondentów jako barierę wskazało problem z parkowaniem samochodu, a 28,78 % stwierdziło, że oferta kulturalna Cieszyna nie jest zbyt atrakcyjna. Również dla respondentów z Czeskiego Cieszyna brak czasu jest kluczową przeszkodą w korzystaniu z oferty kulturalnej Cieszyna (42,39 %). Kolejnym problemem jest brak informacji o ofercie kulturalnej (24,60 %) oraz nieznanomość języka polskiego (21,04 %). Jeśli chodzi o ofertę kulturalną Czeskiego Cieszyna, dla jego mieszkańców największą przeszkodą w korzystaniu z niej jest również brak czasu (55,99%), podobnie jak dla respondentów polskich (32,86 %). Badani Polacy wskazali także na brak znajomości języka czeskiego (31,63 %). Spora część ankietowanych stwierdziła również, że informacja o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna do nich nie dociera. Szczegóły przedstawiają rysunki 4 i 5.

Rysunek 4. Przeszkody dla mieszkańców ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej miasta Cieszyn (Polacy)/Czeski Cieszyn (Czesi) [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 5. Przeszkody dla mieszkańców ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej sąsiada [w %]

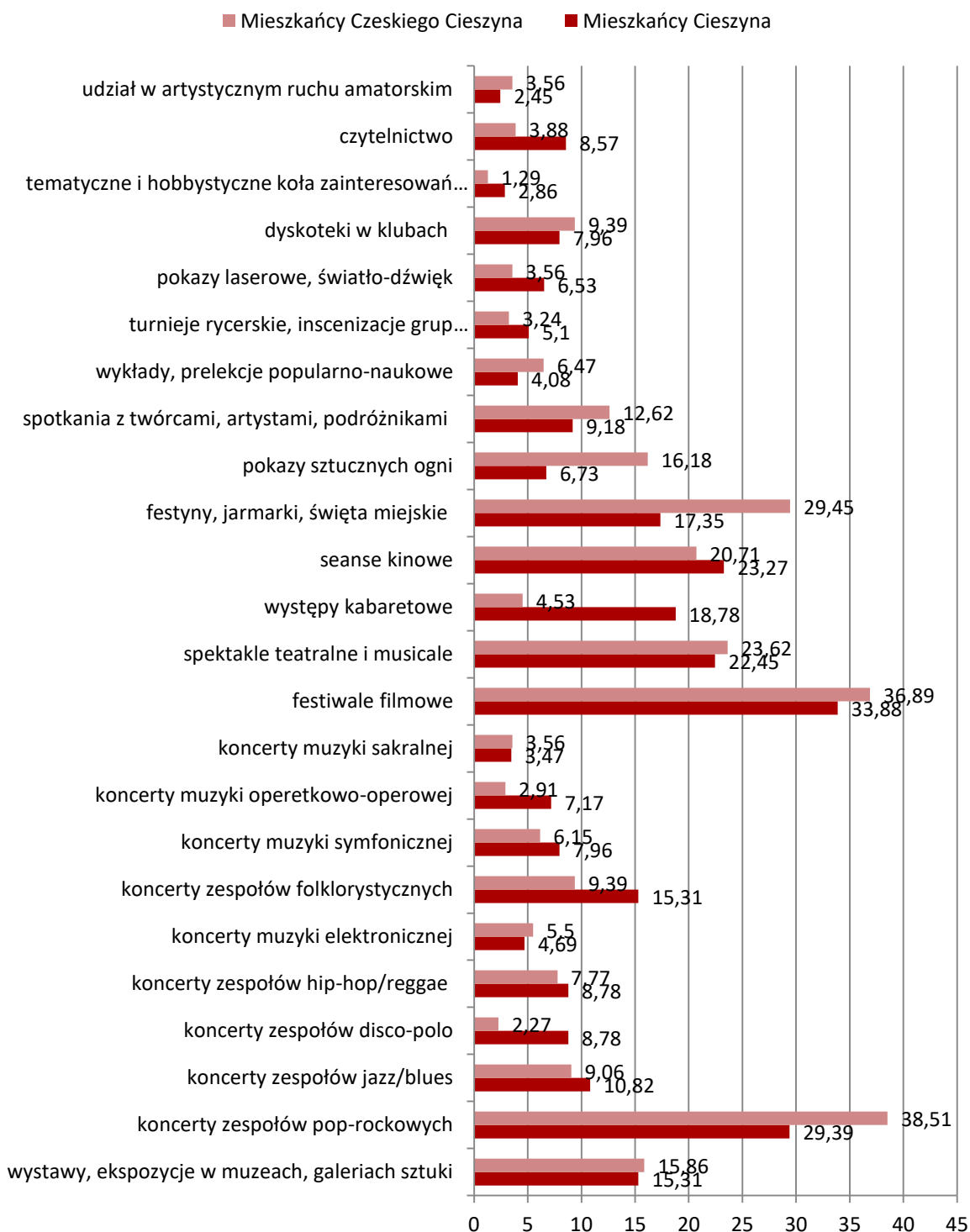


Źródło: Opracowanie własne.

Największa grupa respondentów z Polski jak i Czech zainteresowana jest festiwalami filmowymi (PL – 33,88 %, CZ – 36,89 %) oraz koncertami zespołów pop-rockowych (PL – 29,39 %, CZ – 38,51 %). Wśród mieszkańców Cieszyna dużym zainteresowaniem cieszą się również seanse kinowe (23,27 %) oraz spektakle teatralne i musicale (22,45 %), a wśród mieszkańców Czeskiego Cieszyna – również

spektakle teatralne i musicale (23,62 %) oraz festyny, jarmarki i święta miejskie (29,45 %). Najmniejszym zainteresowaniem wśród wszystkich respondentów cieszą się tematyczne i hobbystyczne kola zainteresowań (PL – 2,86 %, Czeski Cieszyn – 1,29 %), koncerty muzyki sakralnej (PL – 3,47 %, CZ – 3,56 %) oraz udział w artystycznym ruchu amatorskim (PL – 2,45 %, CZ – 3,56 %). Po stronie polskiej większym zainteresowaniem, niż wśród respondentów z Czech, cieszą się występy kabaretowe – 18,78 % (CZ – 4,53 %), koncerty muzyki operetkowo-operowej – 7,17 % (CZ – 2,91 %), koncerty zespołów disco-polo – 8,78 % (CZ – 2,27 %) oraz czytelnictwo – 8,57 % (CZ – 3,88 %). Z kolei po stronie czeskiej większe zainteresowanie wzbudzają pokazy sztucznych ogni – 16,18 % (PL – 6,73 %) czy spotkania z twórcami, artystami, podróżnikami – 12,62 % (PL – 9,18 %). Na podobnym poziomie odpowiedzi plasują się wystawy, ekspozycje w muzeach i galeriach sztuki (PL – 15,31 %, CZ – 15,86 %). Szczegóły przedstawia rysunek 6.

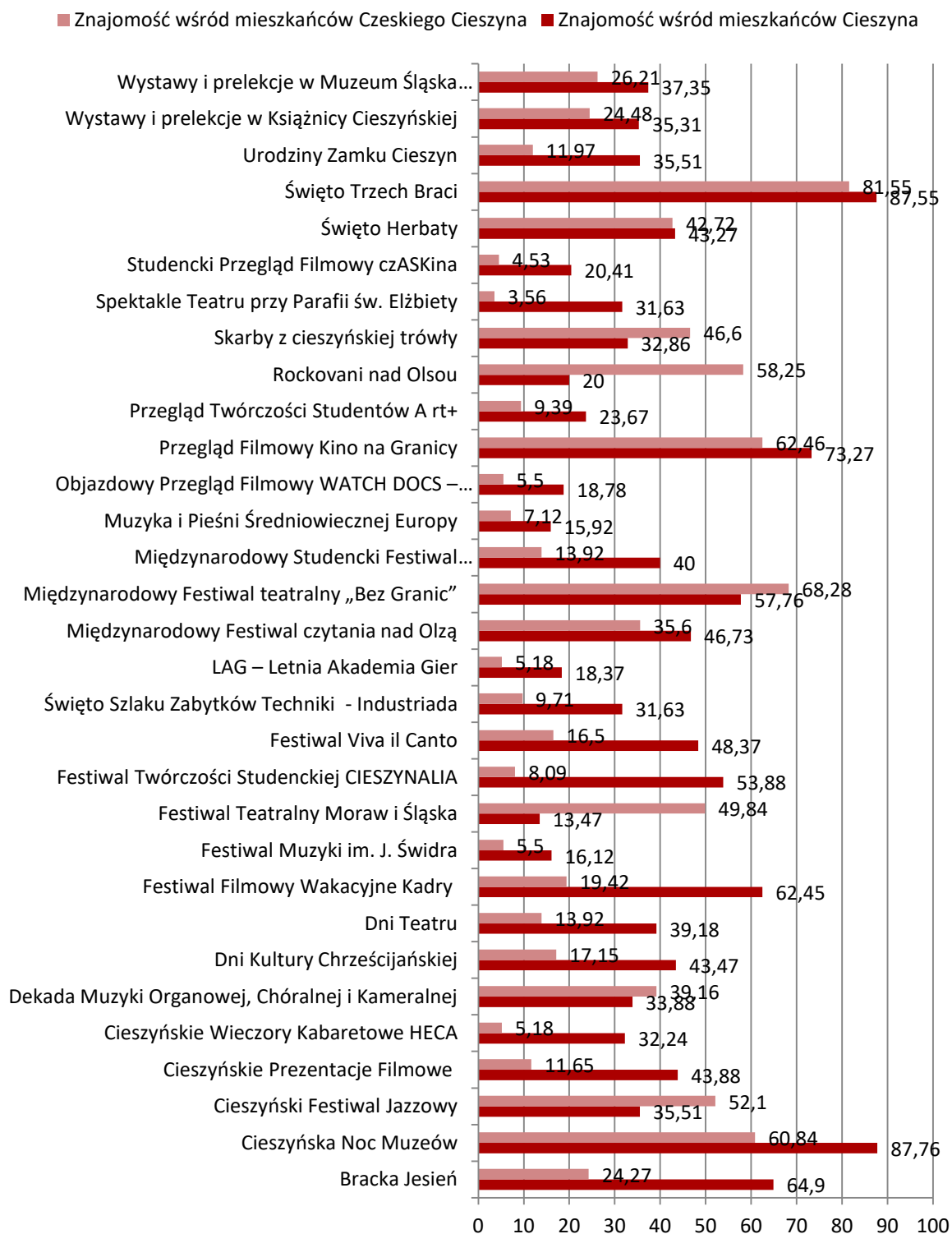
Rysunek 6. Zainteresowanie ofertą kulturalną wśród mieszkańców [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

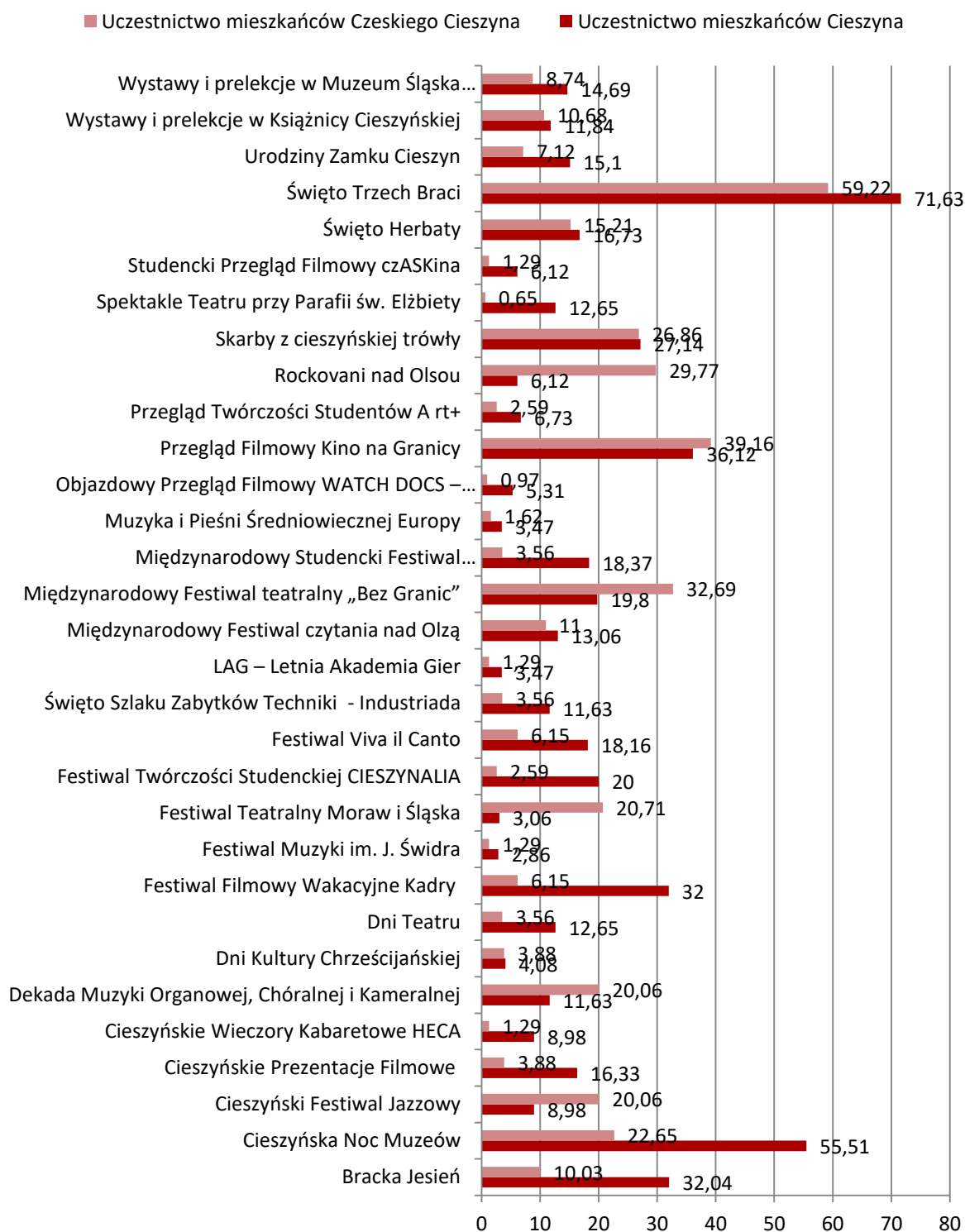
Do najpopularniejszych imprez/przedsięwzięć kulturalnych zaliczają się: Święto Trzech Braci, Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, Cieszyńska Noc Muzeów, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”, Międzynarodowy festiwal czytania nad Olzą oraz Bracka Jesień. Najliczniejsza grupa osób z Polski uczestniczyła w Święcie Trzech Braci (71,63 %), Cieszyńskiej Nocy Muzeów (55,51 %) oraz Przeglądzie filmowym „Kino na Granicy” (36,12 %). Jeśli chodzi o respondentów czeskich, to największa grupa uczestniczyła w Święcie Trzech Braci (59,22 %), Międzynarodowym Festiwalu Teatralnym „Bez Granic” (32,69 %) oraz imprezie Rockování nad Olzou (29,77 %). Szczegóły przedstawiają rysunki 7 i 8.

Rysunek 7. Znajomość najważniejszych imprez/przedsięwzięć kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 8. Uczestnictwo w najważniejszych imprezach/przedsięwzięciach kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci ocenili również ofertę kulturalną wybranych instytucji i podmiotów kultury z Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna. Mieszkańcy Cieszyna najlepiej ocenili Bibliotekę Miejską (60,61 %), Teatr im. Adama Mickiewicza (60,41 %) oraz Zamek Cieszyn (52,45 %), natomiast w Czeskim Cieszynie Teatr Cieszyński (25,31 %) oraz Kawiarnię i czytelnię Avion (17,35 %). Wśród respondentów z Czech najbardziej ocenionymi instytucjami kultury w Czeskim Cieszynie są: Teatr Cieszyński (64,08 %), Kawiarnia i czytelnia Avion (62,14 %) oraz Biblioteka Miejska (50,49 %), a po polskiej stronie: Zamek Cieszyn (36,57 %), Teatr im. Adama Mickiewicza (24,27 %) oraz Kino „Piast” (23,30 %). Szczegóły przedstawiają tabele 14 i 15.

Tabela 14. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Cieszyna [w %]

Lp.	Instytucja	% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CIESZYNA				% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CZESKIEGO CIESZYNA			
		Zła	Przeciętna	Dobra	Nie mam zdania	Zła	Przeciętna	Dobra	Nie mam zdania
1.	Teatr im. Adama Mickiewicza	3,47	22,86	60,41	13,27	2,59	9,39	24,27	63,75
2.	Muzeum Śląska Cieszyńskiego	4,08	22,65	36,53	36,73	1,94	10,03	20,71	67,31
3.	Biblioteka Miejska w Cieszynie	2,24	12,86	60,61	24,29	3,88	9,06	14,24	72,82
4.	Cieszyński Ośrodek Kultury Dom Narodowy	5,31	26,53	40,20	27,96	2,27	10,03	19,74	67,96
5.	Zespół Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej	6,12	11,84	37,14	44,90	2,59	7,77	7,44	82,20
6.	Kino „Piast”	5,10	34,49	42,04	18,37	3,24	8,41	23,30	65,05
7.	Książnica Cieszyńska	7,55	16,73	21,43	54,29	2,91	7,12	11,65	78,32
8.	Muzeum Drukarstwa w Cieszynie	5,10	19,59	21,22	54,08	3,88	9,06	11,33	75,73
9.	Zamek Cieszyn	3,88	20,41	52,45	23,27	2,27	9,06	36,57	52,10
10.	Osiedlowe Centrum Kultury i Rekreacji	5,71	12,65	12,45	69,18	2,27	7,12	6,80	83,82
11.	Muzeum IV Pułku Strzelców Podhalańskich	6,12	13,27	11,63	68,98	2,91	6,80	3,24	87,06
12.	Muzeum Protestantyzmu	5,51	9,80	12,45	72,24	3,24	5,18	4,21	87,38
13.	Muzeum i Biblioteka O.O.	6,12	11,02	7,96	74,90	3,56	5,18	3,24	88,03

	Bonifratrów								
14.	UL Kultury	5,51	12,24	6,12	76,12	3,24	5,18	5,83	85,76
15.	Świetlica Krytyki Politycznej „Na Granicy”	5,92	10,82	14,49	68,78	3,56	6,15	10,68	79,61
16.	Państwowa Szkoła Muzyczna I i II st. im. J.I. Paderewskiego	2,45	14,49	21,63	61,43	2,27	5,83	5,18	86,73
17.	Uniwersytet Śląski – Wydział Artystyczny w Cieszynie	4,90	16,94	17,96	60,20	2,27	8,74	5,18	83,82

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 15. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Czeskiego Cieszyna [w %]

Lp.	Instytucja	% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CIESZYNA				% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CZESKIEGO CIESZYNA			
		Zła	Przeciętna	Dobra	Nie mam zdania	Zła	Przeciętna	Dobra	Nie mam zdania
1.	Teatr Cieszyński / Těšínské Divadlo	2,86	7,76	25,31	64,08	4,85	23,30	64,08	7,77
2.	Muzeum Ziemi Cieszyńskiej	3,88	7,76	7,35	81,02	1,94	22,33	29,13	46,60
3.	Biblioteka Miejska w Czeskim Cieszynie	4,29	5,71	8,78	81,22	2,27	13,59	50,49	33,66
4.	Dom Dzieci i Młodzieży w Czeskim Cieszynie	4,49	5,10	3,88	86,53	2,59	11,97	44,98	40,45
5.	Zespół folklorystyczny Slezan Český Těšín	5,10	5,31	3,88	85,71	2,91	7,77	26,86	62,46
6.	Kino „Central”	3,88	8,16	7,14	80,82	8,41	26,86	43,04	21,68
7.	Kawiarnia i czytelnia Avion	3,06	9,18	17,35	70,41	1,62	12,94	62,14	23,30
8.	Cafe & Club DZIUPLA	3,67	9,37	11,22	76,72	3,88	10,68	17,15	68,28
9.	Polski Związek Kulturalno Oświatowy w Republice Czeskiej	4,29	6,12	5,92	83,67	1,94	8,41	10,36	79,29
10.	KaSS Strelnice	4,49	7,14	8,78	79,59	4,85	23,30	49,51	22,33

Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie, czy oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest spójna i się uzupełnia, 25,51 % Polaków odpowiedziało, że tak, a 14,69 %, że nie. Pozostali nie mieli zdania w tej kwestii. Również większa część ankietowanych z Czech nie ma zdania na ten temat, jednak 43,37 % stwierdziło, że oferta jest spójna. Zdaniem 24,29 % mieszkańców Cieszyna, i 21,36 % mieszkańców Czeskiego Cieszyna, wiele ciekawych imprez, odbywających się po obu stronach Olzy, jest organizowanych w tym samym czasie i pokrywają się terminami oraz godzinami. Według większości ankietowanych, zarówno oferta kulturalna Cieszyna, jak i Czeskiego Cieszyna, w dużej mierze jest kierowana do osób powyżej 40 roku życia. Informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna nie docierają do mieszkańców Czeskiego Cieszyna – twierdzi tak 22,44 % polskich ankietowanych i 26,86 % respondentów z Czech. Z kolei informacje o ofercie Czeskiego Cieszyna nie docierają do sąsiadów według 32,65 % Polaków i 14,56 % Czechów. Z kolei 31,84 % respondentów polskich i 24,92 % czeskich uważa, że pod względem oferty kulturalnej Cieszyn przewyższa inne miasta z regionu. Takie samo zdanie o Czeskim Cieszynie ma 8,57 % mieszkańców z Polski i 17,15 % mieszkańców Czech. Szczegóły przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Ogólna ocena oferty kulturalnej Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]

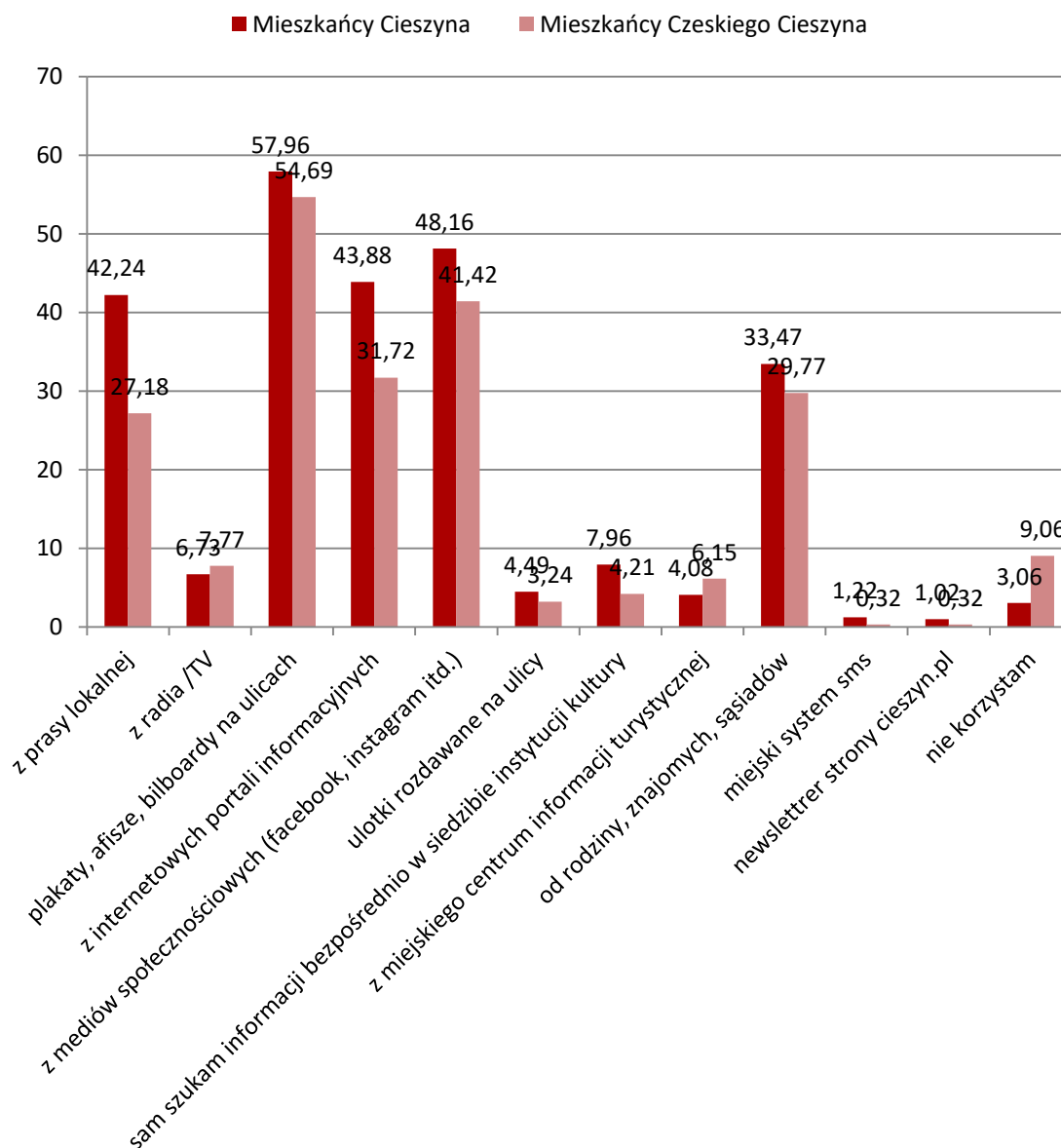
Lp.	OCENA	% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CIESZYNA			% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CZESKIEGO CIESZYNA		
		TAK	NIE	Trudno powiedzieć	TAK	NIE	Trudno powiedzieć
1.	Oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest spójna i dobrze się uzupełnia	25,51	14,69	59,80	43,37	7,44	49,84
2.	Wiele ciekawych imprez kulturalnych w Cieszynie i Czeskim Cieszynie pokrywa się (organizowane są w tym samym czasie)	24,29	20,41	55,31	21,36	26,54	52,10
3.	Oferta kulturalna Cieszyna adresowana jest głównie do osób w wieku 40+	20,82	41,43	37,76	11,65	37,54	51,13
4.	Oferta kulturalna Czeskiego Cieszyna adresowana jest głównie do osób w wieku 40+	12,24	26,12	61,63	13,92	44,66	41,42
5.	Mieszkańcy Cieszyna nie korzystają z oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna	32,04	19,18	48,78	16,18	22,33	61,49
6.	Mieszkańcy Czeskiego Cieszyna nie korzystają z oferty kulturalnej Cieszyna	20,41	21,22	58,37	22,33	24,27	53,40
7.	Informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna nie docierają do mieszkańców Czeskiego Cieszyna	22,24	15,10	62,65	26,86	28,48	44,66
8.	Informacje o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna nie docierają do mieszkańców	32,65	18,98	48,37	14,56	25,89	59,55

	Cieszyna						
9.	Pod względem oferty kulturalnej Cieszyn przewyższa inne miasta z naszego regionu	31,84	25,10	43,06	24,92	18,12	56,96
10.	Pod względem oferty kulturalnej Czeski Cieszyn przewyższa inne miasta z naszego regionu	8,57	31,22	60,20	17,15	34,63	48,22

Źródło: Opracowanie własne.

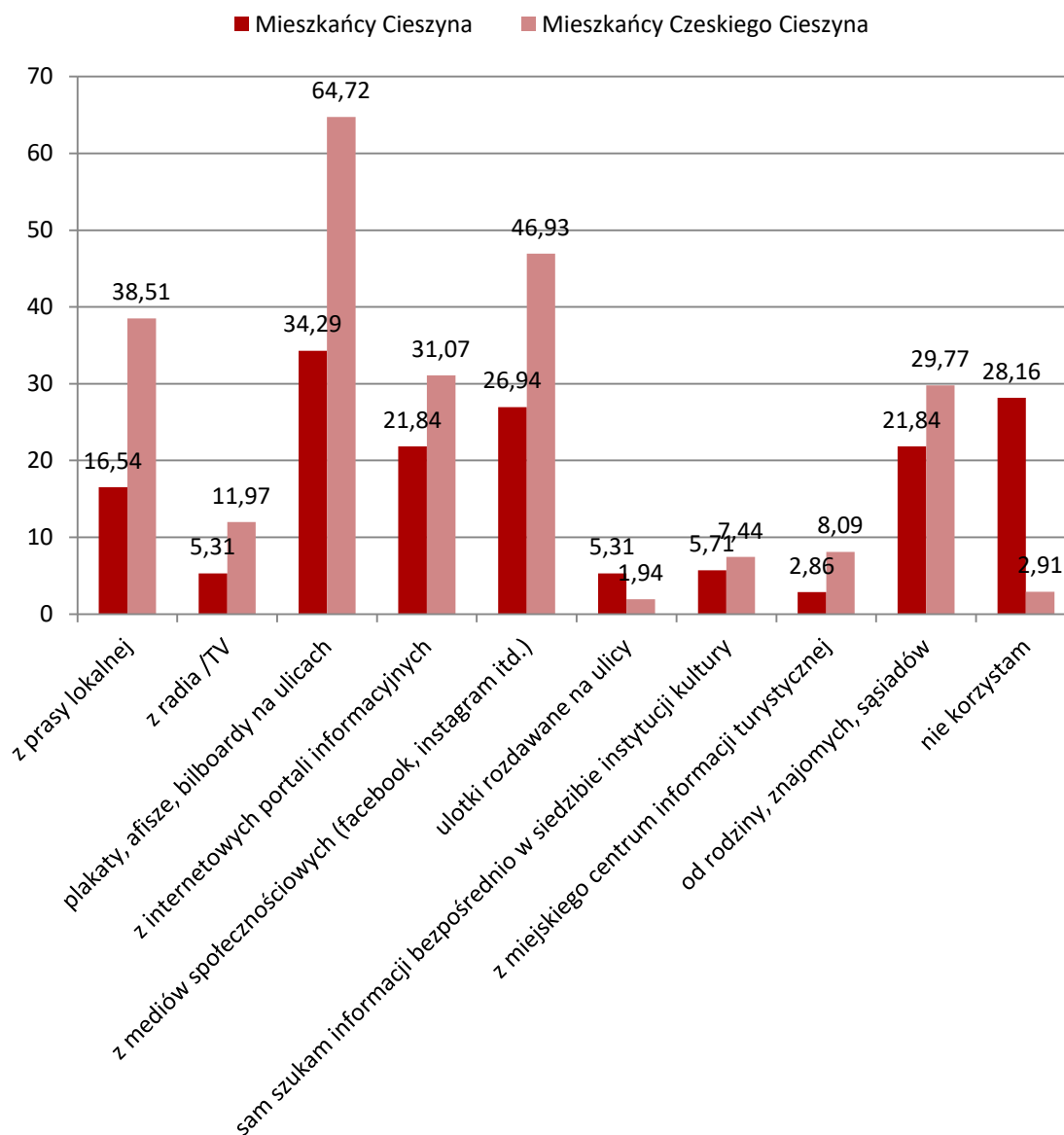
Respondenci przyznali, że najczęściej czerpią informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna z internetowych portali informacyjnych (PL – 43,88 %, CZ – 31,72 %), mediów społecznościowych (PL – 48,16 %, CZ – 41,42 %) oraz plakatów, afiszy i bilbordów (PL – 57,96 %, CZ – 54,69 %). Najmniej osób skorzystało z miejskiego systemu sms i newslettera strony www.cieszyn.pl. W przypadku oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna najwięcej osób dowiadywało się o wydarzeniach poprzez plakaty, afisze i bilbordy na ulicy (PL – 34,29 %, CZ – 64,72 %). Spora część polskich respondentów wskazała również na media społecznościowe i portale informacyjne, a także informacje pochodzące od rodziny, znajomych czy sąsiadów. Z kolei Czesi, oprócz takich samych źródeł, z jakich korzystali Polacy, bardzo często czerpali informacje z prasy lokalnej. Szczegóły przedstawiają rysunki 9 i 10.

Rysunek 9. Źródła informacji o ofercie kulturalnej Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 10. Źródła informacji o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna [w %]

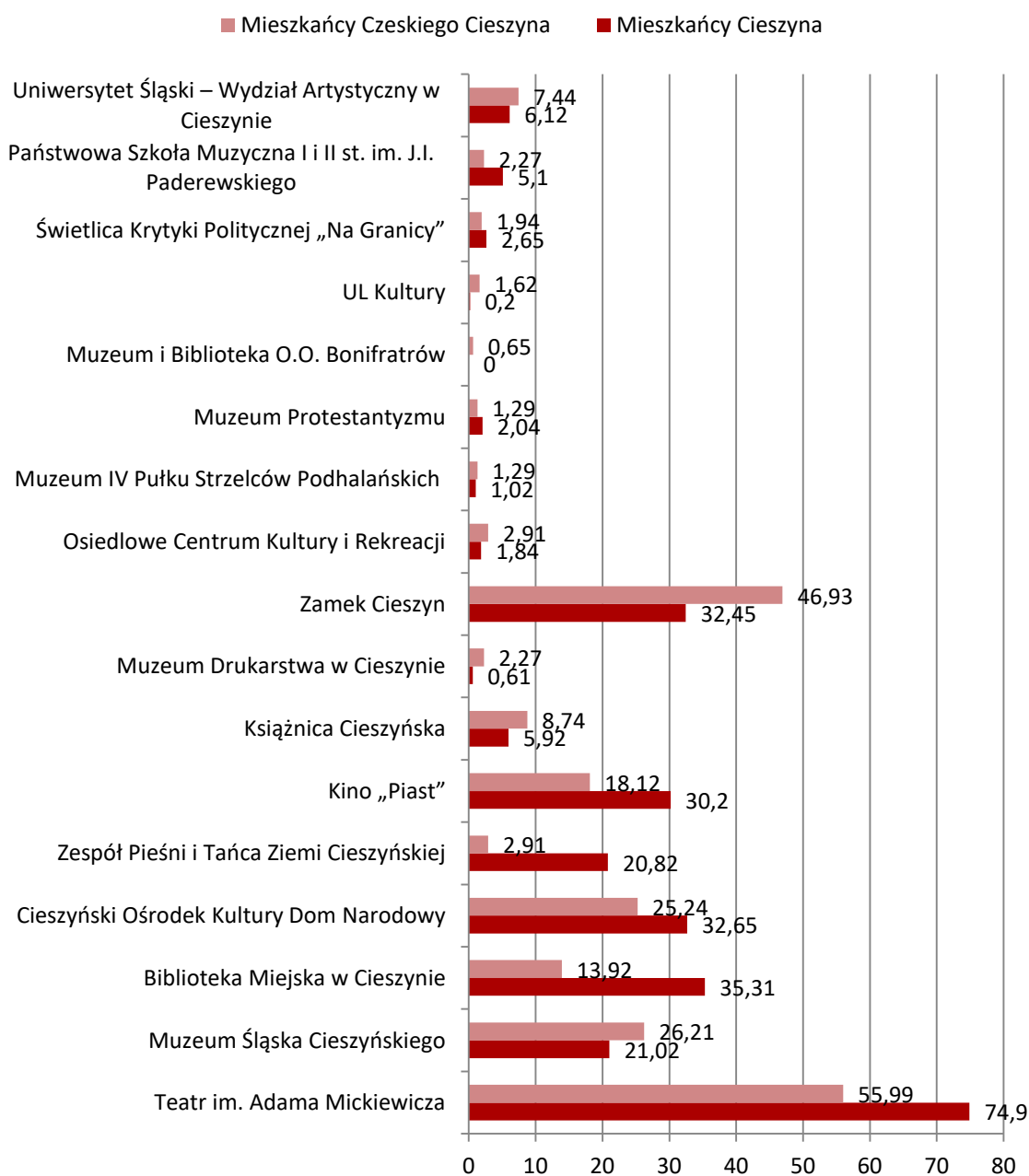


Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani zostali poproszeni również o wskazanie najważniejszych instytucji i podmiotów kultury. Wśród mieszkańców Cieszyna, najwięcej osób wskazało Teatr im. Adama Mickiewicza (74,90 %), Bibliotekę Miejską w Cieszynie (35,31 %), Cieszyński Ośrodek Kultury Dom Narodowy (32,65 %) oraz Zamek Cieszyn (32,45 %). Po czeskiej stronie najważniejsze są dla polskich respondentów: Teatr Cieszyński (64,08 %) oraz Kawiarnia i czytelnia Avion (22,24 %). Odpowiedzi czeskich respondentów po części pokryły się z odpowiedziami ich sąsiadów. Uważają oni, że w Cieszynie najważniejsze są Teatr, COK Dom Narodowy i Zamek

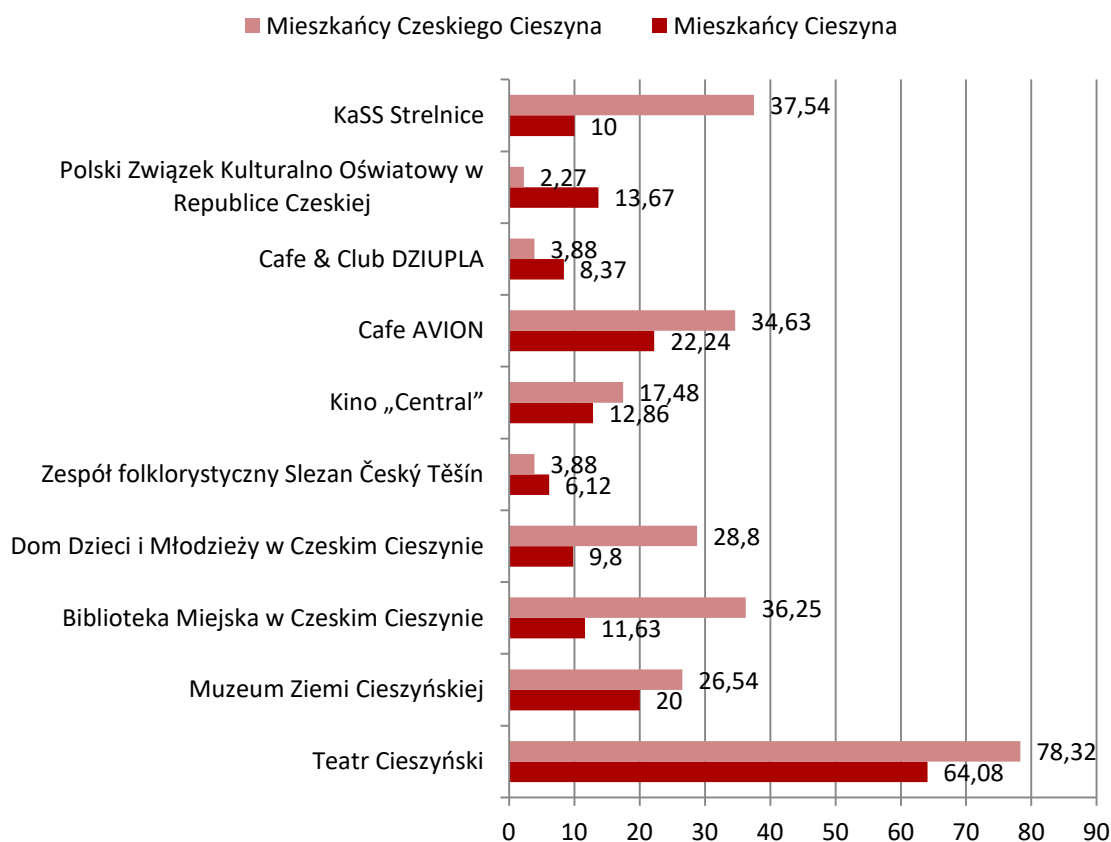
Cieszyn. W Czeskim Cieszynie również wskazali Teatr i Kawiarnia i czytelnia Avion, a ponadto Bibliotekę Miejską (36,25 %), Dom Dzieci i Młodzieży (28,80 %) oraz Muzeum Ziemi Cieszyńskiej (26,54 %). Szczegóły przedstawiają rysunki 11 i 12.

Rysunek 11. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Cieszyn według mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 12. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Czeski Cieszyn według mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci byli podzieleni co do generalnej oceny aktywności Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w sferze kultury. Duża część badanych mieszkańców Cieszyna uznała, że dobrze organizowane są m.in. festiwale filmowe (56,53 %), spektakle teatralne i musicale (47,14 %), koncerty zespołów folklorystycznych (46,73 %) czy wystawy i ekspozycje w muzeach, galeriach sztuki (46,12 %). W kontekście aktywności kulturalnej Czeskiego Cieszyna, najlepiej oceniane są spektakle teatralne i musicale, a najgorzej – koncerty muzyki elektronicznej. Mieszkańcy Czeskiego Cieszyna, podobnie jak ich sąsiedzi, najlepiej ocenili aktywność Cieszyna w zakresie festiwali filmowych (44,34 %). Dobrze oceniają także festyny, jarmarki i święta miejskie (44,01 %) oraz pokazy sztucznych ogni (33,01 %). Natomiast w Czeskim Cieszynie badani mieszkańcy miasta najlepiej ocenili spektakle teatralne i musicale (46,60 %) oraz festiwale filmowe (52,75 %). Szczegóły przedstawia tabela 17.

Tabela 17. Ogólna ocena aktywności Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w poszczególnych obszarach działalności kulturalnej

		% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CIESZYNA								% ODPOWIEDZI MIESZKAŃCÓW CZESKIEGO CIESZYNA							
Lp.	Podejmowana aktywność instytucji kultury	CIESZYŃ				CZESKI CIESZYŃ				CIESZYŃ				CZESKI CIESZYŃ			
		Źle	Przeciętnie	Dobrze	Nie mam zdania	Źle	Przeciętnie	Dobrze	Nie mam zdania	Źle	Przeciętnie	Dobrze	Nie mam zdania	Źle	Przeciętnie	Dobrze	Nie mam zdania
1.	wystawy, ekspozycje w muzeach, galeriach sztuki	3,27	26,53	46,12	24,08	2,86	8,98	6,94	81,22	1,62	9,39	29,45	59,55	3,56	24,60	37,22	34,63
2.	koncerty zespołów pop-rockowych	11,63	35,92	20,61	31,84	2,65	12,45	9,39	75,51	3,56	16,83	17,48	62,14	8,74	27,83	28,16	35,28
3.	koncerty zespołów jazz/blues	12,65	25,31	10,82	51,22	2,65	7,76	10,82	78,78	3,24	7,77	15,86	73,14	2,91	11,00	31,72	54,37
4.	koncerty zespołów disco-polo	11,22	11,84	6,53	70,41	4,49	3,67	2,04	89,80	3,56	4,53	5,18	86,73	6,47	6,15	6,80	80,58
5.	Koncerty zespołów hip-hop/reggae	13,27	19,39	10,61	56,73	4,69	5,12	4,69	84,49	5,50	5,18	4,21	85,11	7,44	7,12	5,83	79,61
6.	Koncerty muzyki elektronicznej	10,00	15,51	5,71	68,78	6,33	4,29	2,86	86,53	5,18	6,15	4,53	84,14	6,15	7,12	8,09	78,64
7.	koncerty zespołów folklorystycznych	2,04	19,18	46,73	32,04	2,04	8,16	11,63	78,16	2,27	7,12	24,92	65,70	3,24	11,65	28,80	56,31
8.	koncerty muzyki symfonicznej	11,22	18,37	18,78	51,63	5,10	5,31	3,67	85,92	2,91	7,12	16,83	73,14	5,18	10,03	18,12	66,67
9.	koncerty muzyki operetkowo-operowej	10,82	17,96	19,39	51,84	4,29	4,08	4,08	87,55	4,85	6,80	9,06	79,29	10,36	9,06	9,06	71,52
10.	koncerty muzyki sakralnej	4,49	18,98	27,35	49,18	1,63	5,92	5,31	87,14	1,94	5,83	20,39	71,84	2,91	11,33	20,71	65,05
11.	festiwale filmowe	2,45	18,57	56,53	22,45	0,41	7,35	16,53	75,71	1,94	6,47	44,34	47,25	3,24	10,03	52,75	33,98
12.	spektakle teatralne i musicale	3,27	24,49	47,14	25,10	0,61	5,10	21,63	72,65	2,59	6,80	26,86	63,75	3,56	12,62	46,60	37,22
13.	występy kabaretowe	5,51	29,59	31,43	33,47	2,65	3,88	6,12	87,35	3,24	5,83	12,62	78,32	8,41	10,03	8,41	73,14
14.	seanse kinowe	6,94	30,61	40,20	22,24	1,63	7,14	11,84	79,39	1,94	11,97	29,13	56,96	6,47	20,71	43,69	29,13
15.	festyny, jarmarki, święta miejskie	6,94	25,71	44,29	23,06	2,65	9,59	13,27	74,49	1,29	10,03	44,01	44,66	4,53	23,95	45,95	25,57
16.	pokazy sztucznych ogni	12,04	21,84	29,18	36,94	2,65	6,53	12,65	78,16	2,91	7,44	33,01	56,63	4,21	15,86	39,16	40,78
17.	spotkania z twórcami, artystami, podróżnikami	5,92	27,55	26,94	39,59	2,04	5,71	7,35	84,90	1,94	8,09	16,50	73,46	3,56	11,97	30,74	53,72
18.	wykłady, prelekcje popularyzacyjno-naukowe	4,69	24,90	20,20	50,20	1,43	5,10	6,33	87,14	1,62	8,41	14,56	75,40	3,88	13,59	24,60	57,93

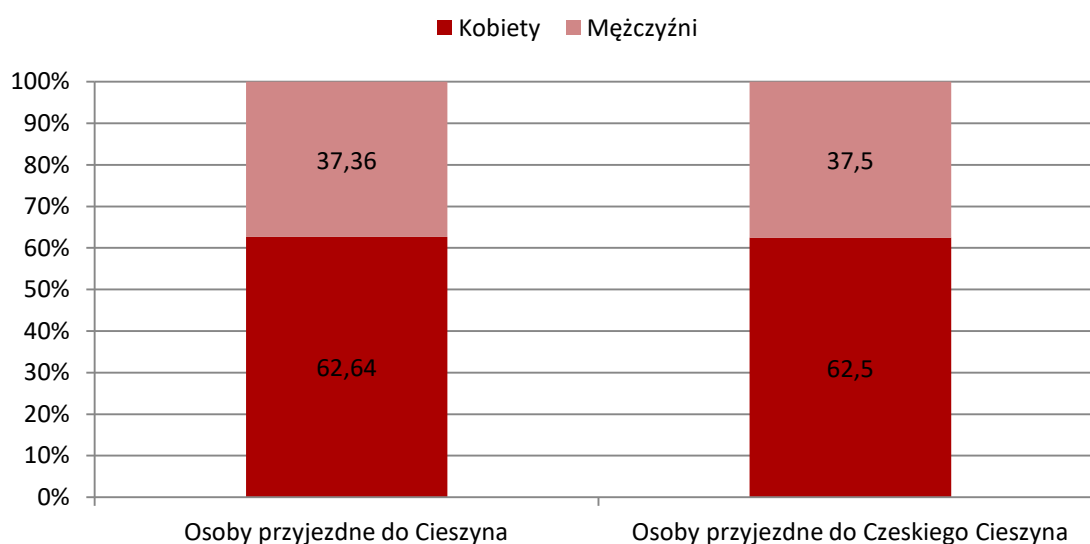
19.	turnieje rycerskie, inscenizacje grup paramilitarnych	15,31	17,35	10,82	56,53	3,06	3,88	4,40	88,57	4,53	7,44	6,80	81,23	10,36	7,44	5,83	76,38
20.	pokazy laserowe, światło-dźwięk	23,27	13,47	8,57	54,69	6,33	3,67	4,08	85,92	5,18	5,50	6,80	82,52	10,68	6,80	5,50	77,02
21.	dyskoteki w klubach	20,41	16,12	9,59	53,88	3,27	6,53	4,60	85,51	4,53	6,80	7,44	81,23	12,30	9,71	9,71	68,28
22.	tematyczne i hobbystyczne koła zainteresowań (np. podróżnicze, szachy, filatelistyka, itp.)	6,94	21,02	15,51	56,53	1,63	4,69	4,90	88,78	1,29	5,18	13,27	80,26	1,62	11,00	23,30	64,08
23.	czytelnictwo	2,65	22,45	41,02	33,88	0,41	5,51	9,18	84,90	1,29	5,83	18,77	74,11	1,94	9,71	33,66	54,69
24.	udział w artystycznym ruchu amatorskim	6,12	17,35	12,65	63,88	2,04	4,29	5,10	88,57	1,94	6,15	11,00	80,91	3,24	9,06	12,30	75,40

Źródło: Opracowanie własne.

1.5 WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

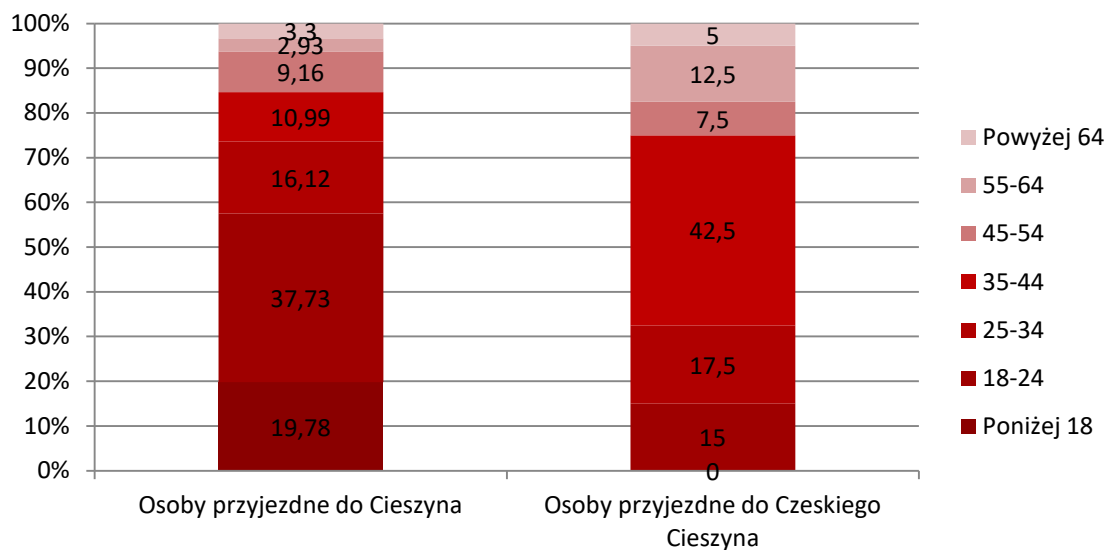
W badaniu uczestniczyło łącznie 400 osób, w tym 260 osób odwiedzających Cieszyn (65,00 %) i 140 osób odwiedzających Czeski Cieszyn (35,00 %). Szczegółowe informacje o respondentach przedstawiają rysunki od 13 do 16.

Rysunek 13. Płeć osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



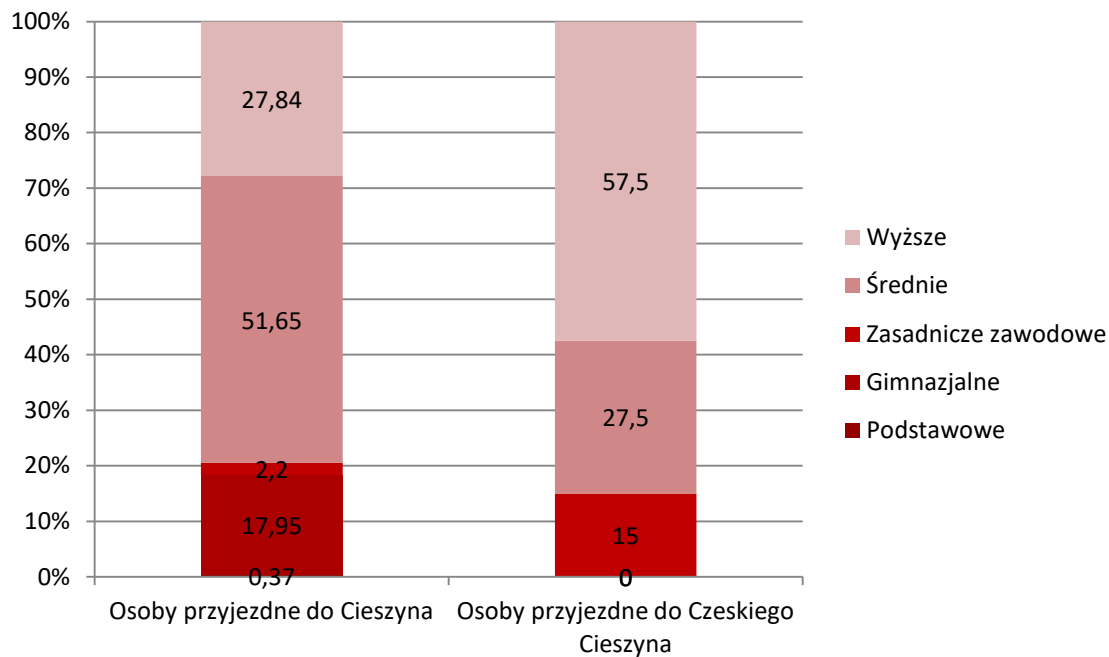
Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 14. Wiek osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



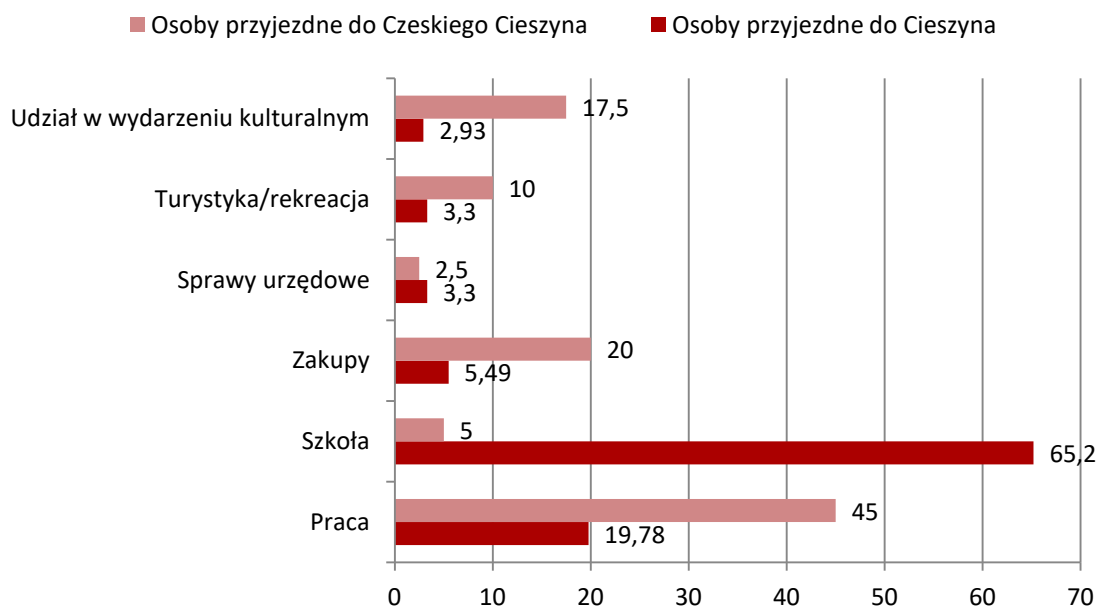
Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 15. Wykształcenie osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

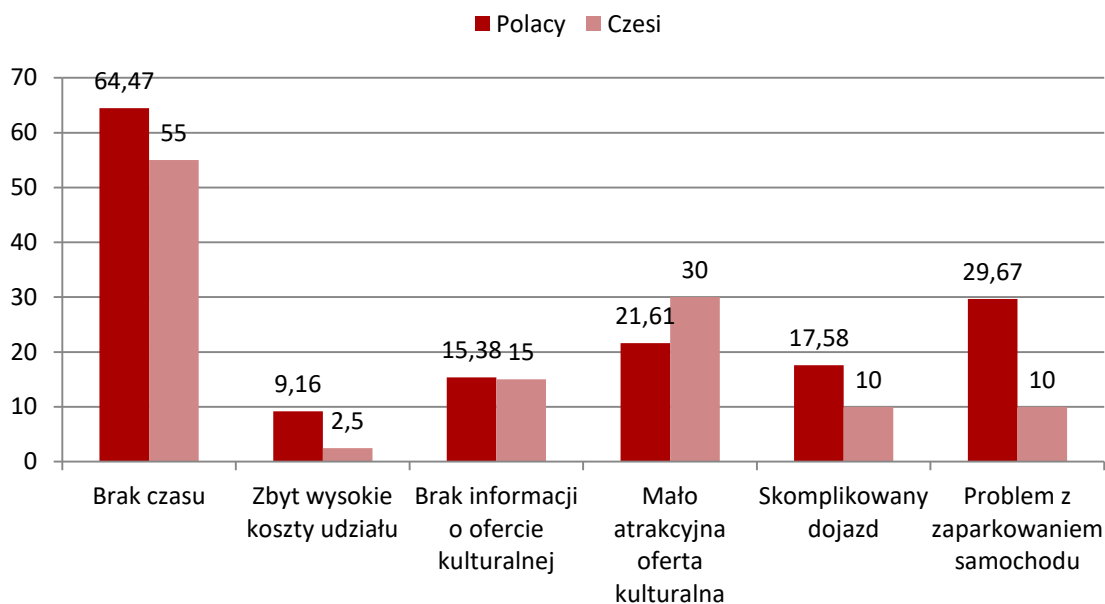
Rysunek 16. Główny cel wizyty osób przyjezdnych w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

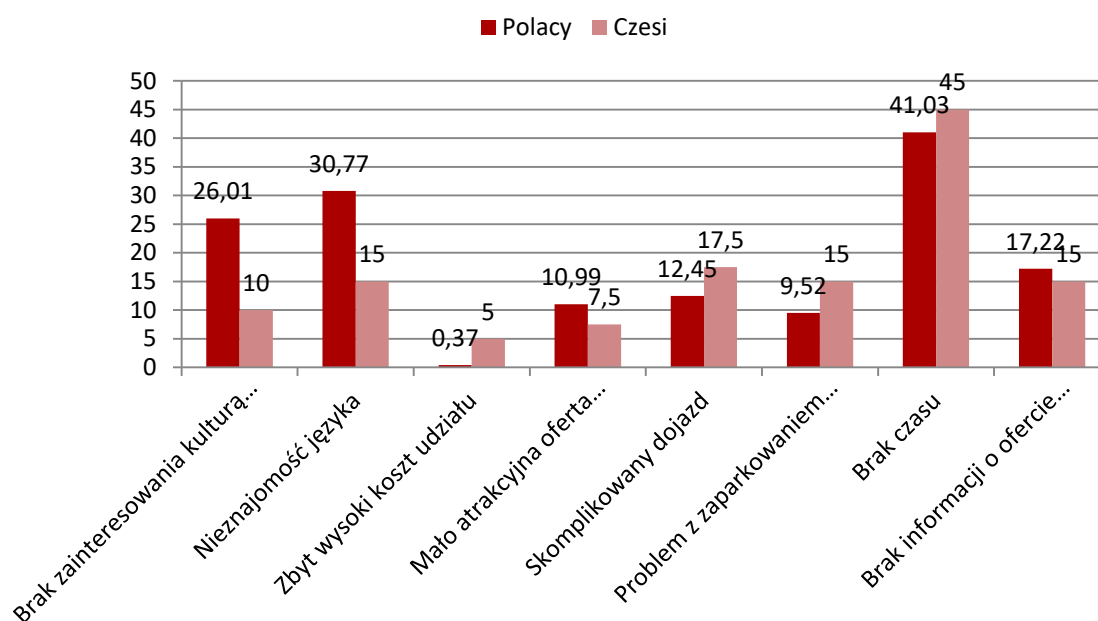
Podstawową przeszkodą, która utrudnia polskim respondentom korzystanie z oferty kulturalnej Cieszyna, jest brak czasu (64,47 %), a kolejny problem to parkowanie samochodu (29,67 %). Koszty udziału w wydarzeniach są zbyt wysokie dla 9,16% ankietowanych. W przypadku korzystania z oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna największy problem również stanowi brak czasu (41,03 %). Barięą jest również brak znajomości języka czeskiego (30,77 %). Duży odsetek respondentów nie jest zainteresowany kulturą kraju sąsiada (26,01 %). Czescy respondenci również mają problem z wygospodarowaniem czasu, aby korzystać z oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna (55,00 %). Kolejną barierą jest mało atrakcyjna oferta (30,00 %). Z kolei 45,00 % czeskich respondentów deklaruje brak czasu, aby uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych w Cieszynie, a 17,50 % twierdzi, że dojazd na te wydarzenia jest zbyt skomplikowany. Szczegóły przedstawiają rysunki 17 i 18.

Rysunek 17. Przeszkody dla osób przyjezdnych ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej miasta Cieszyn (Polacy)/Czeski Cieszyn (Czesi) [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

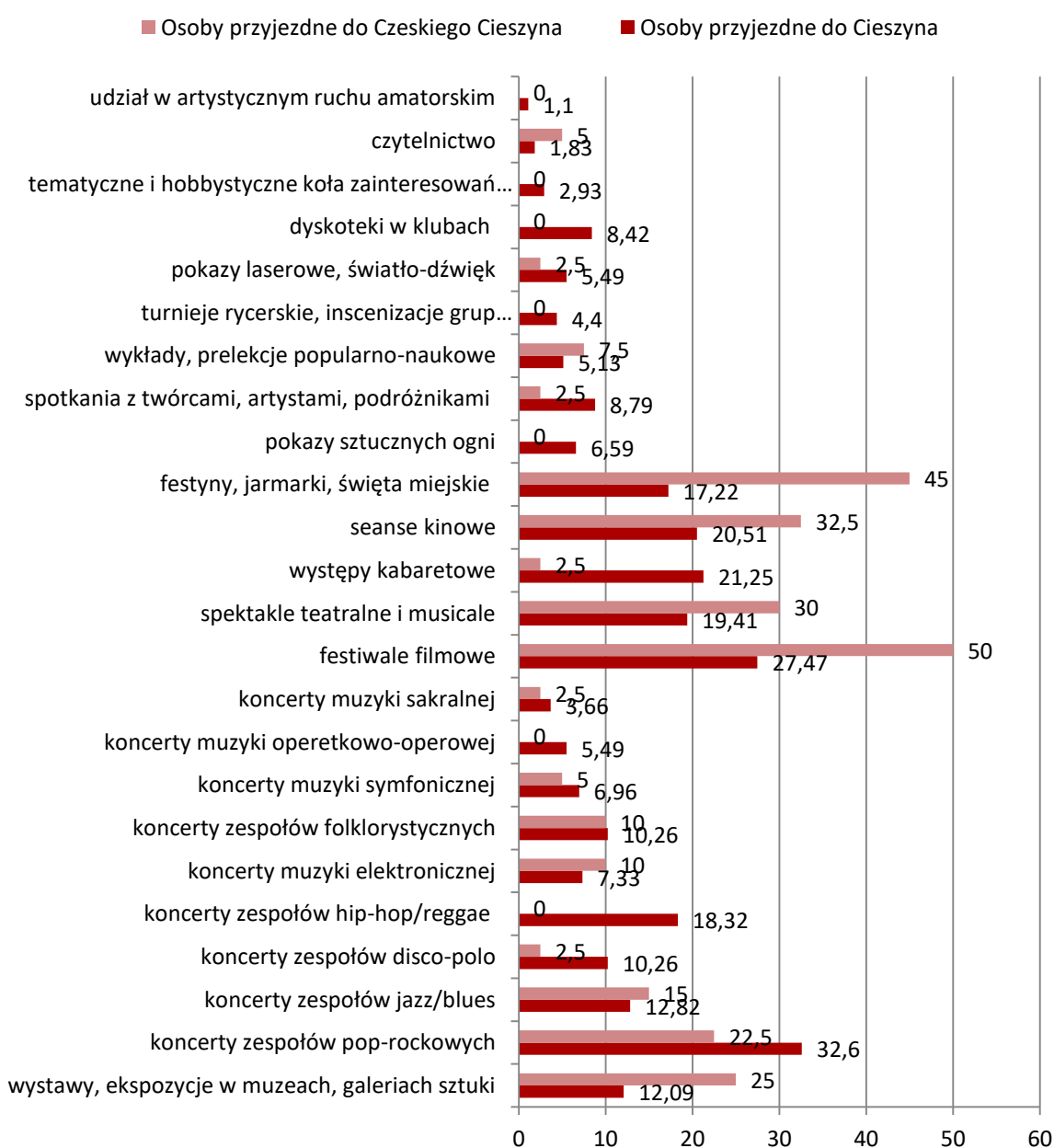
Rysunek 18. Przeszkody dla osób przyjezdnych ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej sąsiada [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o ofertę kulturalną, największym zainteresowaniem Polaków cieszą się koncerty zespołów pop-rockowych (32,60 %), festiwale filmowe (27,47 %) oraz występy kabaretowe (21,25 %) i seanse kinowe (20,51 %). Respondenci czescy, podobnie jak polscy, najbardziej zainteresowani są festiwalami filmowymi (50,00 %) i seansami kinowymi (32,50 %), ale również festynami, jarmarkami i świętami miejskimi (45,00 %). Szczegóły przedstawia rysunek 19.

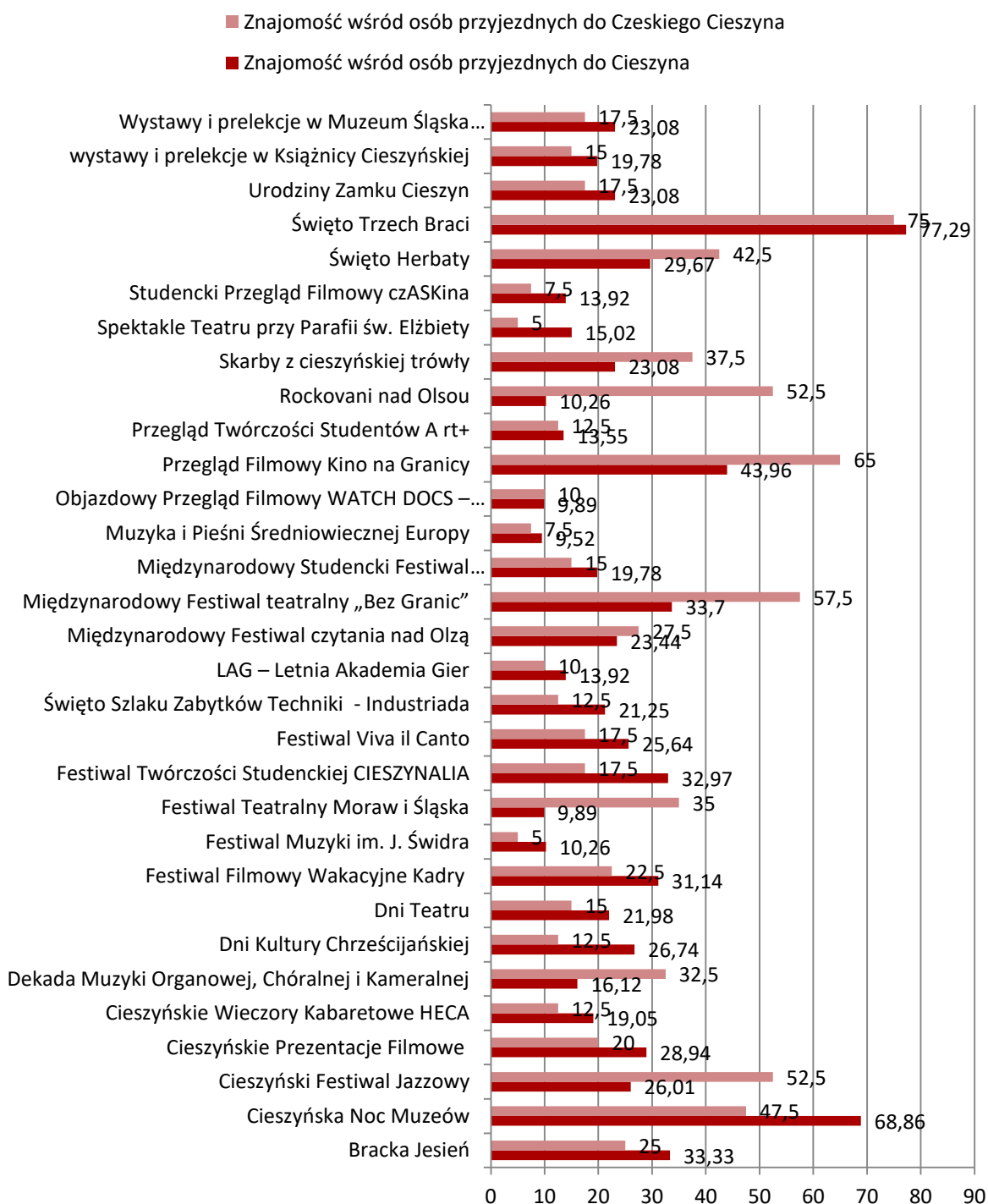
Rysunek 19. Zainteresowanie ofertą kulturalną wśród osób przyjezdnych [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

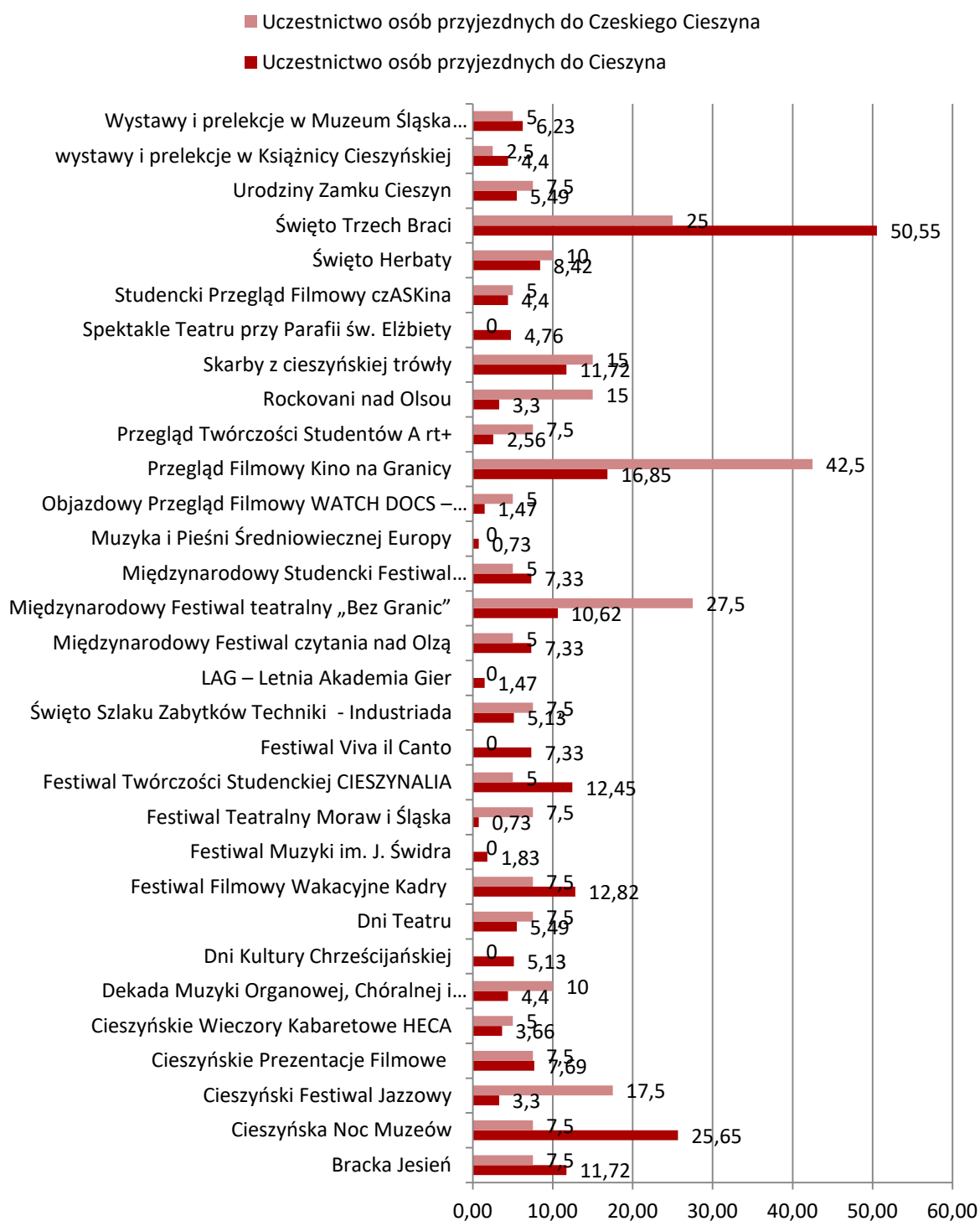
Dla Polaków przyjeżdżających do Cieszyna i Czeskiego Cieszyna imprezami i przedsięwzięciami kulturalnymi, które są najbardziej znane i w których brało udział najwięcej respondentów, są: Cieszyńska Noc Muzeów, Przegląd filmowy „Kino na Granicy” oraz Święto Trzech Braci. Szczegóły przedstawiają rysunki 20 i 21.

Rysunek 20. Znajomość najważniejszych imprez/przedsięwzięć kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 21. Uczestnictwo w najważniejszych imprezach/przedsięwzięciach kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o ocenę oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, to w Cieszynie Polacy najlepiej ocenili Teatr im. Adama Mickiewicza (60,44 %), Zamek Cieszyn (47,99 %) oraz Bibliotekę Miejską (34,07 %). Czesi natomiast oprócz Zamku Cieszyn (40,00 %) i Teatru im. Adama Mickiewicza (25,00 %), wskazali również Kino „Piaśt” (25,00 %). Po czeskiej stronie, wśród Polaków, najlepiej oceniany jest Teatr Cieszyński (9,52 %) oraz Kawiarnia i czytelnia Avion (9,52 %). Czesi również najlepiej oceniają Teatr Cieszyński (57,50 %) oraz Kawiarnię i czytelnię Avion (40,00 %). Kino „Central” oraz KaSS Strelnice również są bardzo dobrze oceniane (odpowiednio 27,50 % i 37,50 %). Szczegóły przedstawiają tabele 18 i 19.

Tabela 18. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Cieszyna [w %]

Lp.	Instytucja	% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CIESZYNA				% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CZESKIEGO CIESZYNA			
		Zła	Przeciętne	Dobra	Nie mam zdania	Zła	Przeciętne	Dobra	Nie mam zdania
1.	Teatr im. Adama Mickiewicza	1,47	10,26	60,44	27,84	5,00	5,00	25,00	65,00
2.	Muzeum Śląska Cieszyńskiego	2,56	10,26	28,57	58,61	5,00	10,00	12,50	72,50
3.	Biblioteka Miejska w Cieszynie	1,10	7,33	34,07	57,51	5,00	5,00	10,00	80,00
4.	Cieszyński Ośrodek Kultury Dom Narodowy	1,47	9,16	24,18	65,20	5,00	7,50	10,00	77,50
5.	Zespół Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej	2,20	8,42	18,68	70,70	5,00	5,00	5,00	85,00
6.	Kino „Piaśt”	2,20	20,88	30,40	46,52	5,00	10,00	25,00	60,00
7.	Książnica Cieszyńska	3,30	7,69	17,22	71,79	5,00	2,50	10,00	82,50
8.	Muzeum Drukarstwa w Cieszynie	3,30	8,79	16,85	71,06	5,00	2,50	7,50	85,00
9.	Zamek Cieszyn	1,47	6,96	47,99	43,59	2,50	2,50	40,00	55,00
10.	Osiedlowe Centrum Kultury i Rekreacji	2,20	4,03	5,86	87,91	5,00	5,00	2,50	87,50
11.	Muzeum IV Pułku Strzelców Podhalańskich	2,20	3,30	6,96	87,55	7,50	0,00	5,00	87,50
12.	Muzeum	2,20	3,66	8,42	85,71	5,00	0,00	7,50	87,50

	Protestantyzmu								
13.	Muzeum i Biblioteka O.O. Bonifratrów	1,83	4,03	6,59	87,55	5,00	2,50	2,50	90,00
14.	UL Kultury	1,47	3,30	8,79	86,45	2,50	2,50	12,50	82,50
15.	Świetlica Krytyki Politycznej „Na Granicy”	2,93	4,76	9,52	82,78	2,50	5,00	12,50	80,00
16.	Państwowa Szkoła Muzyczna I i II st. im. J.I. Paderewskiego	1,10	4,03	15,32	79,49	5,00	2,50	2,50	90,00
17.	Uniwersytet Śląski – Wydział Artystyczny w Cieszynie	1,83	9,16	16,12	72,89	10,00	2,50	7,50	80,00

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 19. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Czeskiego Cieszyna [w %]

Lp.	Instytucja	% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CIESZYNA				% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CZESKIEGO CIESZYNA			
		Zła	Przeciętne	Dobra	Nie mam zdania	Zła	Przeciętne	Dobra	Nie mam zdania
1.	Teatr Cieszyński / Těšínské Divadlo	1,83	4,03	9,52	84,62	2,50	12,50	57,50	27,50
2.	Muzeum Ziemi Cieszyńskiej	1,83	2,56	7,33	88,28	5,00	15,00	12,50	67,50
3.	Biblioteka Miejska w Czeskim Cieszynie	1,47	1,47	4,40	92,67	5,00	7,50	15,00	72,50
4.	Dom Dzieci i Młodzieży w Czeskim Cieszynie	1,47	2,20	2,93	93,41	2,50	7,50	20,00	70,00
5.	Zespół folklorystyczny Slezan Český Těšín	1,47	2,56	4,03	91,94	2,50	7,50	12,50	77,50
6.	Kino „Central”	1,83	5,13	4,40	88,64	10,00	20,00	27,50	42,50
7.	Kawiarnia i czytelnia Avion	2,20	4,76	9,52	83,52	5,00	10,00	40,00	45,00
8.	Cafe & Club DZIUPLA	1,10	3,30	6,96	88,64	5,00	5,00	12,50	77,50

9.	Polski Związek Kulturalno Oświatowy w Republice Czeskiej	1,83	1,83	3,66	92,67	7,50	0,00	10,00	82,50
10.	KaSS Strelnice	1,83	3,66	4,03	90,48	7,50	15,00	37,50	40,00

Źródło: Opracowanie własne.

Jedynie 21,25 % osób z Polski odpowiedziało, że oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest spójna i się uzupełnia. Takiego samego zdanie jest aż 42,50 % ankietowanych z Czech. Większość respondentów po obu stronach granicy nie potrafiła jednak odpowiedzieć na to pytanie. Zdaniem jednej piątej ankietowanych wiele ciekawych imprez jest organizowanych w Cieszynie i w Czeskim Cieszynie w tym samym czasie, co uniemożliwia w pełni korzystanie z oferty kulturalnej obu miast. Znacząca grupa respondentów z obu stron granicy uważa, że oferta kulturalna polskiego i czeskiego miasta jest skierowana do osób poniżej 40 roku życia. Jedynie część badanych stwierdza, że informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna nie docierają do zainteresowanych. Większość badanych Polaków uważa, że ani oferta kulturalna Cieszyna, ani Czeskiego Cieszyna, nie przewyższają innych miast z regionu. Szczegóły przedstawia tabela 20.

Tabela 20. Ogólna ocena oferty kulturalnej Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]

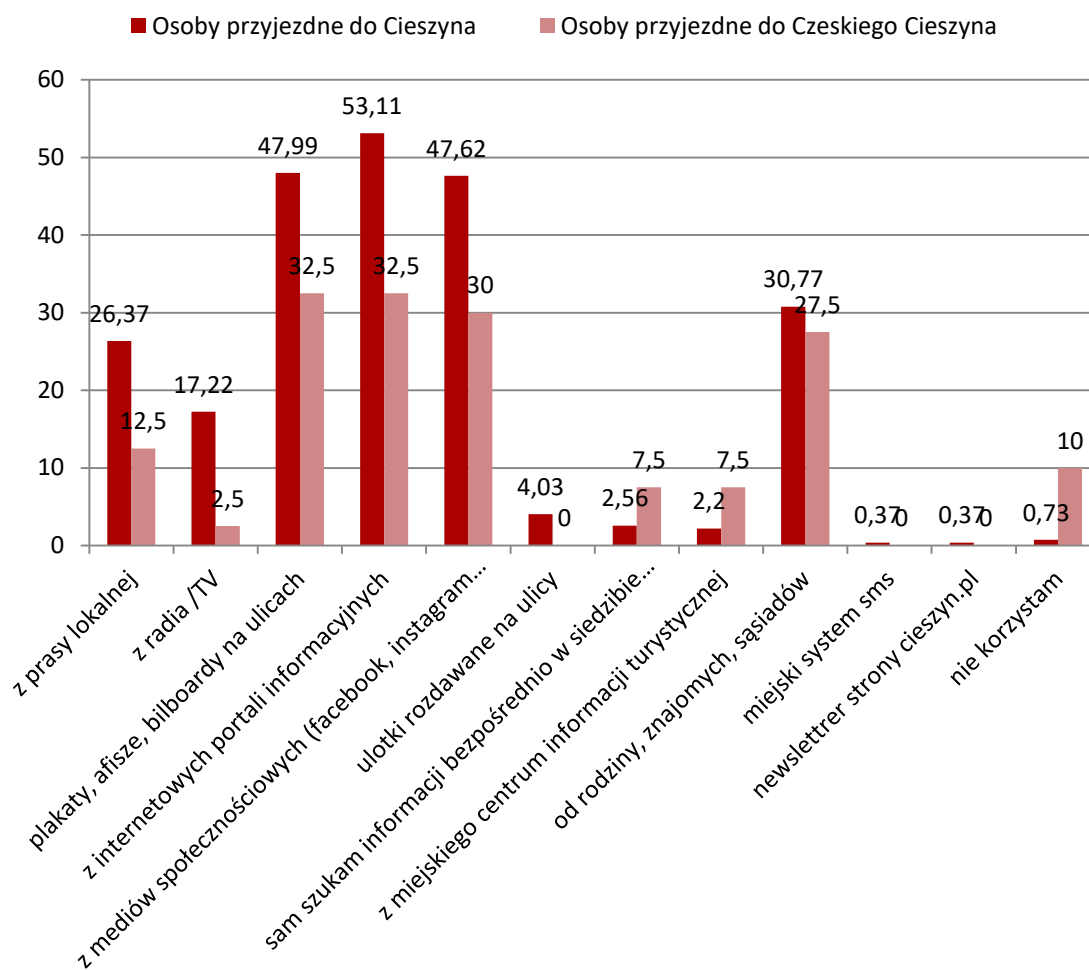
Lp.	OCENA	% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CIESZYNA			% ODPOWIEDZI OSÓB PRZYJEZDNYCH DO CZESKIEGO CIESZYNA		
		TAK	NIE	Trudno powiedzieć	TAK	NIE	Trudno powiedzieć
1.	Oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest spójna i dobrze się uzupełnia	21,25	4,03	74,73	42,50	12,50	75,00
2.	Wiele ciekawych imprez kulturalnych w Cieszynie i Czeskim Cieszynie pokrywa się (organizowane są w tym samym czasie)	18,32	12,45	69,23	22,50	20,00	57,50
3.	Oferta kulturalna Cieszyna adresowana jest głównie do osób w wieku 40+	13,55	28,57	57,88	5,00	40,00	55,00
4.	Oferta kulturalna Czeskiego Cieszyna adresowana jest głównie do osób w wieku 40+	9,89	16,85	73,26	10,00	47,50	425,00
5.	Mieszkańcy Cieszyna nie korzystają z oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna	12,09	12,45	75,46	12,50	25,00	62,50
6.	Mieszkańcy Czeskiego Cieszyna nie korzystają z oferty kulturalnej Cieszyna	8,06	10,26	81,68	15,00	25,00	60,00
7.	Informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna nie docierają do mieszkańców	8,06	8,42	83,52	7,50	30,00	62,50

	Czeskiego Cieszyna						
8.	Informacje o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna nie docierają do mieszkańców Cieszyna	12,82	10,99	76,19	5,00	30,00	65,00
9.	Pod względem oferty kulturalnej Cieszyn przewyższa inne miasta z naszego regionu	17,58	21,98	60,44	22,50	10,00	67,50
10.	Pod względem oferty kulturalnej Czeski Cieszyn przewyższa inne miasta z naszego regionu	4,40	20,15	75,46	22,50	32,50	45,00

Źródło: Opracowanie własne.

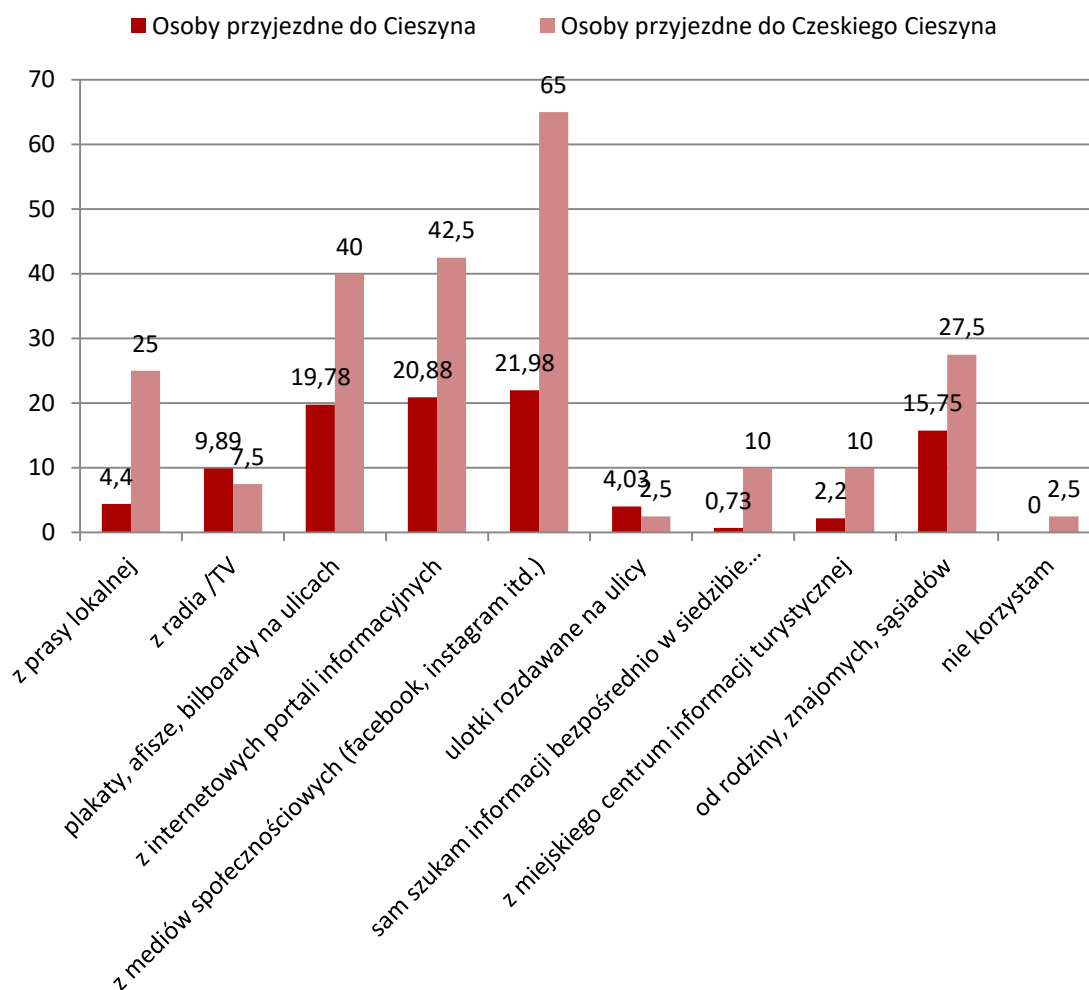
O ofercie kulturalnej Cieszyna respondenci najczęściej dowiadują się z internetowych portali informacyjnych (PL – 53,11 %, CZ – 32,50 %), plakatów, afiszy i billboardów (PL – 47,99 %, CZ – 32,50 %) oraz mediów społecznościowych (PL – 47,62 %, CZ – 30,00 %). Najmniej osób korzysta z miejskiego systemu sms czy newslettera strony www.cieszyn.pl. Czesi w ogóle nie korzystają z tych źródeł. Bardzo mało osób samodzielnie szuka informacji bezpośrednio w siedzibie instytucji kultury. Spora część natomiast czerpie informacje od rodziny, znajomych i sąsiadów (PL – 30,77 %, CZ – 27,50 %). Do czerpania informacji o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna polscy respondenci najczęściej wykorzystują te same źródła, co w przypadku Cieszyna. Rodzina, znajomi i sąsiedzi również są dobrym źródłem informacji na ten temat. W przeciwieństwie do Polaków, Czesi częściej korzystają też z prasy lokalnej, miejskiego centrum informacji turystycznej lub sami szukają informacji bezpośrednio w siedzibie instytucji kultury. Szczegóły przedstawiają rysunki 22 i 23.

Rysunek 22. Źródła z jakich najczęściej osoby przyjezdne czerpią informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

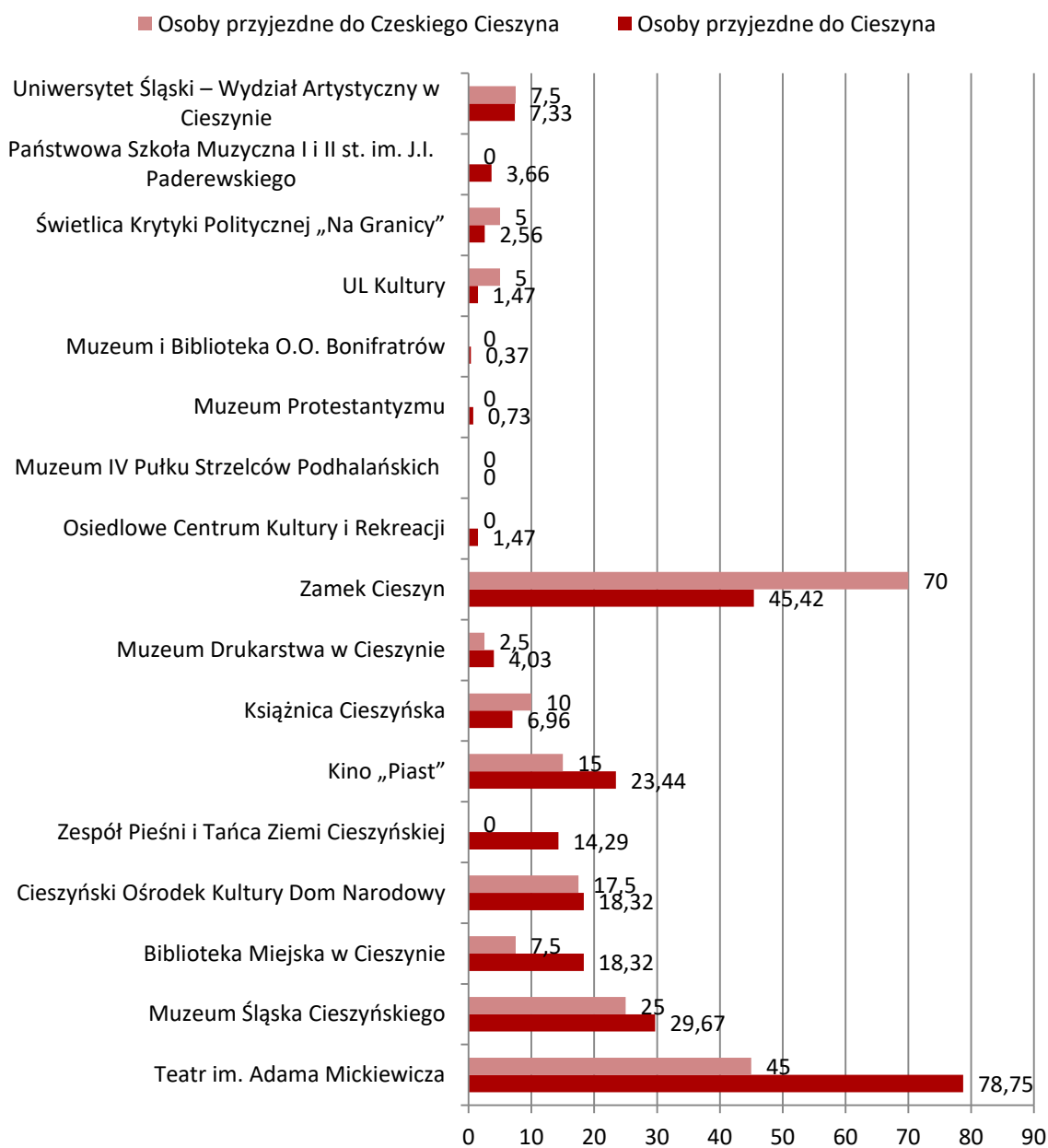
Rysunek 23. Źródła z jakich najczęściej osoby przyjezdne czerpią informacje o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

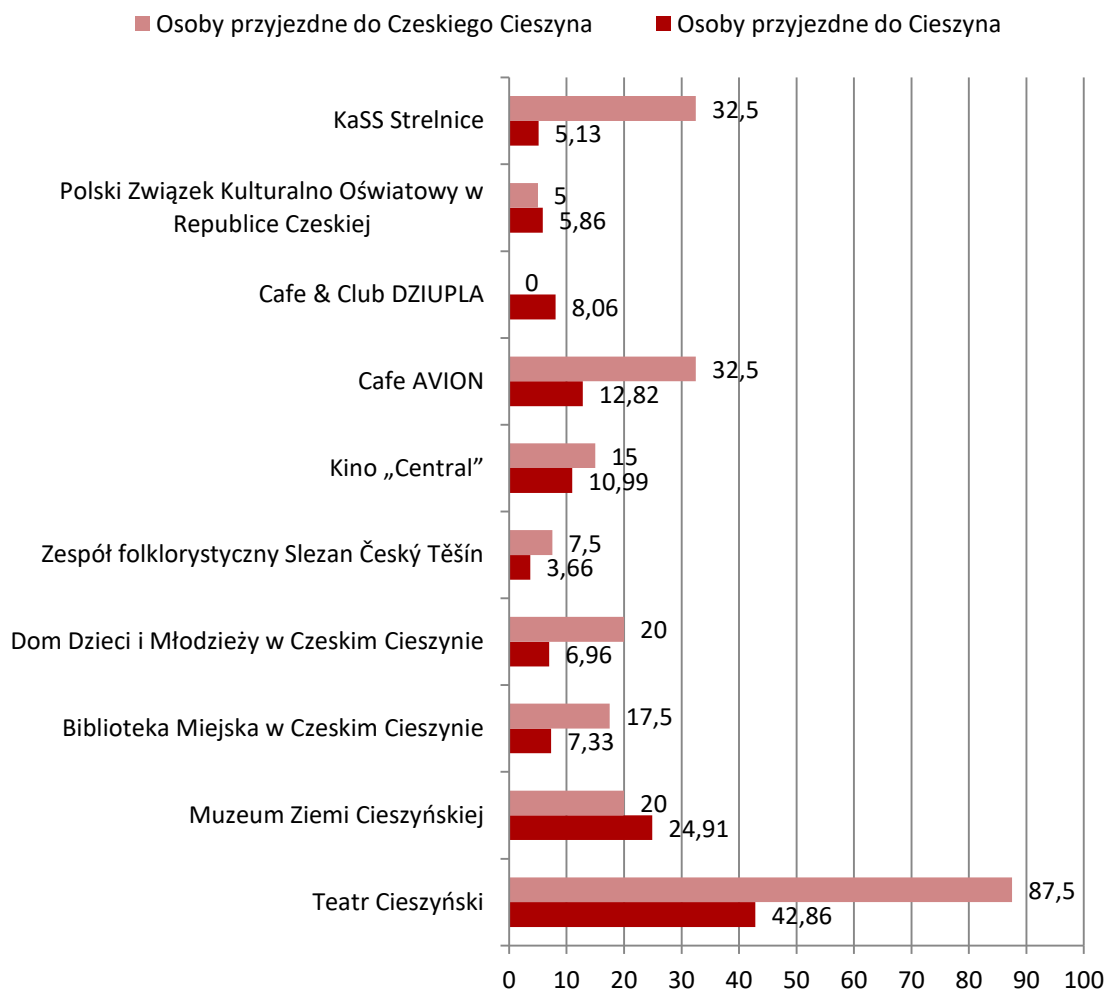
Ankietowani zostali poproszeni również o wskazanie najważniejszych instytucji i podmiotów kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Zarówno Polacy, jak i Czesi, jako najważniejsze instytucje kultury w Cieszynie wskazali Teatr im. Adama Mickiewicza (PL – 78,75 %, CZ – 45,00 %) oraz Zamek Cieszyn (PL – 45,42 %, CZ – 70,00 %). W Czeskim Cieszynie do najważniejszych instytucji respondenci zaliczyli Teatr Cieszyński (PL – 42,86 %, CZ – 87,50 %). Dla Polaków jednym z ważniejszych podmiotów kultury jest także Muzeum Ziemi Cieszyńskiej (24,91 %), a dla Czechów – Kawiarnia i czytelnia Avion (32,50 %). Szczegóły przedstawiają rysunki 24 i 25.

Rysunek 24. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Cieszyn według osób przyjezdnych [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 25. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Czeski Cieszyn według osób przyjezdnych [w %]



Źródło: Opracowanie własne.

1.6 WNIOSKI Z DIAGNOZY

1. W dokumentach strategicznych dotyczących Cieszyna i Czeskiego Cieszyna kultura jest akcentowana na poziomie ogólnym (np. misja), ale nie znajduje to odniesienia do konkretnych celów strategicznych, czy działań o charakterze operacyjnym. Niematerialne projekty z obszaru kultury ustępują pola inwestycjom infrastrukturalnym, które są najbardziej oczekiwane przez społeczność lokalną. Jak wspomniano wyżej, w dokumencie strategicznym dla Czeskiego Cieszyna wyraźnych odniesień do kultury brak, jednakże z uwagi na zakończenie okresu obowiązywania dotychczasowej strategii (2016), w nowym dokumencie możliwe będzie wykorzystanie wniosków wynikających z Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, aby tę sferę znacząco rozszerzyć. Podobnie przedstawia się ujęcie problematyki kulturalnej w Strategii dla Cieszyna, jednakże ten dokument obowiązuje w obecnej formie do roku 2020. Zapewne i w tym przypadku konieczna będzie wkrótce aktualizacja strategii i w tym procesie należy uwzględnić pełny i aktualny zakres działań kulturalnych, również działań transgranicznych, wynikający z Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

2. Cieszyn i Czeski Cieszyn posiadają aktualnie zróżnicowany potencjał demograficzny, gospodarczy i przestrzenny, ale wyróżniają się jednocześnie wieloma walorami, na których powinna się opierać dalsza transgraniczna współpraca kulturalna obu samorządów lokalnych oraz innych interesariuszy. Dynamika tej współpracy i jej jakość jest zróżnicowana. Dobrze układa się transgraniczna współpraca instytucjonalna pomiędzy samorządami, a także pomiędzy instytucjami publicznymi (która ma często charakter bardzo oficjalny, wyraźnie widoczny np. przy okazji realizacji wspólnych projektów transgranicznych finansowanych ze środków Unii Europejskiej), zaś w przypadku np. organizacji pozarządowych jest ona mniej intensywna (ale za to bardziej spontaniczna, i co bardzo istotne oddolna – inicjowana często przez samych mieszkańców obu miast). Kluczowe walory obu miast, przydatne w transgranicznej współpracy kulturalnej to m.in.: wspólne elementy dziedzictwa kulturowego oraz głęboka świadomość miejsca zamieszkania (czy wręcz duma z zamieszkiwania w mieście) i wysoka aktywność obywatelska (przejawiająca

się chociażby na niwie socjalnej, a podejmowana przez organizacje pozarządowe), wyjątkowa przygraniczna lokalizacja, możliwość wzajemnego zrozumienia języka partnera i dobra dostępność komunikacyjna obu części miasta dla sąsiadów zza Olzy.

3. Mimo że wzajemne zainteresowanie ofertą kulturalną ze strony mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna nie jest zbyt wysokie, można mówić o specyficznym transgranicznym rynku dóbr i usług kultury, czego przejawem są przede wszystkim produkty transgraniczne, najbardziej rozpoznawalne i popularne, takie jak m.in.: Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic” oraz Święto Trzech Braci.

4. Publiczne instytucje kultury wyróżniają się wysoką aktywnością w organizacji wydarzeń kulturalnych, zarówno masowych, jak też niszowych, jednakże zakres działalności niektórych z tych instytucji pokrywa się, co może prowadzić do rozproszenia zasobów. Wiele wydarzeń bazuje na stałej grupie lojalnych odbiorców, która jednakże nie powiększa się, szczególnie jeśli chodzi o ludzi młodych.

5. Analiza form i zakresu promocji stosowanej przez instytucje kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie wskazuje raczej na doraźność tych działań (np. w ramach realizowanych projektów), nastawienie na tradycyjne komunikowanie i niechęć wobec zmian, pomijanie w działaniach informacyjnych sąsiadów z drugiej strony Olzy, niewystarczającą wiedzę na temat marketingu i public relations, słabe wykorzystanie mediów społecznościowych.

6. Istotnym bodźcem umacniającym współpracę Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w dziedzinie kultury jest uczestnictwo obu miast w Euroregionie Śląsk Cieszyński i realizowane wspólnie przez różnych partnerów z obu miast projekty i mikroprojekty transgraniczne, dofinansowane ze środków Unii Europejskiej. Program INTERREG Republika Czeska – Polska to znaczące źródło wsparcia transgranicznych działań kulturalnych.

7. Uczestniczący w badaniach samorządowcy, twórcy kultury, osoby kierujące instytucjami kultury, jak również odbiorcy oferty kulturalnej w większości dobrze oceniają zakres i poziom oferty kulturalnej dostępnej w obu miastach. Część badanych zarzuca jednak zbyt duże rozdrobienie i brak aktualnej, dwujęzycznej

informacji na jej temat po obu stronach granicy. Jednocześnie wielu badanych nie jest w stanie w pełni wypowiedzieć się o ofercie kulturalnej zza Olzy, gdyż jej nie znają. Podkreśla się często, że oferta kulturalna obu miast jest skierowana przede wszystkim do mieszkańców, w tym do osób w wieku 40+ i do osób starszych. Rzadziej wymieniani byli turyści i osoby przyjezdne.

8. Zdaniem badanych najlepszym polem do współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest organizacja transgranicznych festiwali (filmowych, teatralnych) czy koncertów muzycznych (np. Przegląd filmowy „Kino na Granicy” czy Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”) i nie ma potrzeby, by w Cieszynie oraz Czeskim Cieszynie opracowywane były od podstaw i wprowadzane zupełnie nowe produkty kulturalne. Potrzebne jest raczej świeże, innowacyjne spojrzenie na dotychczasową ofertę w obu miastach oraz poprawa komunikacji marketingowej, większa innowacyjność. Konieczne jest również dążenie do zatrudniania najlepszych fachowców jako kierowników samorządowych instytucji kultury i wprowadzenie jednolitego trybu konkursowego.

9. Jeśli chodzi o aktualny poziom współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami kultury – jest on generalnie oceniany pozytywnie. Współpraca transgraniczna się rozwija, także z udziałem organizacji ze sfery kultury po drugiej stronie granicy. Współpraca ma charakter zarówno formalny (np. wspólne projekty transgraniczne), jak i mniej oficjalny (np. konsultacje). Najczęściej współpracują partnerzy o podobnym profilu działalności (np. Miejska Biblioteka Publiczna w Cieszynie i Miejska Biblioteka Publiczna w Czeskim Cieszynie). Niewątpliwą korzyścią ze współpracy polskich i czeskich instytucji kultury jest budowanie wśród mieszkańców obu miast świadomości, że kultura jest wspólną wartością, która łączy i wzbogaca. Badani wskazali również na takie korzyści jak: budowanie wspólnej marki obu miast, umacnianie wzajemnego zaufania, przełamywanie „mentalnych granic”, transfer wiedzy i doświadczeń, możliwość korzystania ze wspólnego personelu czy infrastruktury, która znajduje się po drugiej stronie granicy, możliwość wymiany publiczności, wspólna promocja.

10. Przedmiotem szerszej dyskusji powinna być rola wydziałów odpowiedzialnych za kulturę w obu miastach. W opinii uczestników badań te jednostki organizacyjne powinny w większym stopniu angażować się w koordynację działań kulturalnych

i zarządzanie kulturą, a mniej koncentrować się na organizacji konkretnych wydarzeń kulturalnych. Jednocześnie ocena bieżącego modelu funkcjonowania kultury w obu miastach wskazuje, że istnieje potrzeba zapewnienia mieszkańcom dostępu do kultury wysokiej, niekomercyjnej, czym zajmują się oba wydziały. Należy nadmienić, iż rolą lokalnego samorządu jest zapewnienie wspólnocie lokalnej możliwości zaspokojenia różnorodnych potrzeb kulturalnych, podczas kiedy inne podmioty, np. stowarzyszenia, mogą realizować te działania wybiórczo, według własnego uznania.

11. Głównym hamulcem rozwoju współpracy transgranicznej w sferze kultury pomiędzy organizacjami, instytucjami itp. pozostaje bariera językowa, jak też funkcjonujące stereotypy, różne postrzeganie historii, ciągły deficyt wzajemnego zaufania, inne rozumienie wspólnoty czy kultury przez Polaków i Czechów. Dodatkowo wskazano na odmiennosc systemów finansowania kultury, a także na trudności natury prawnej, np. formalności utrudniające swobodne przemieszczanie się uczniów z polskiej strony na wydarzenia organizowane po czeskiej stronie.

12. Zdaniem części mieszkańców obu miast ze strony władz samorządowych nie ma wystarczającego wsparcia dla aktywności organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą. W obu miastach realizowanych jest bardzo wiele działań z zakresu kultury, które nie mają istotnego znaczenia na mapie kulturalnej regionu i kraju. Oznacza to rozdrobnienie środków.

13. Do kluczowych przeszkód utrudniających mieszkańcom i turystom korzystanie z oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna zaliczono: brak czasu, niską pozycję kultury w hierarchii potrzeb, problemy komunikacyjne z dostępnością Cieszyna, szczególnie dla turystów i osób spoza miasta, problemy z parkowaniem w Cieszynie, jak też brak odpowiedniego przygotowania do odbioru kultury, szczególnie ludzi młodych (uczniów, studentów). Za szczególnie pilne i istotne uznano wdrożenie programu edukacji kulturalnej w cieszyńskich szkołach, aby wykształcić przyszłego odbiorcę oferty kulturalnej obu miast. Jako odrębny problem wskazano wysokie ceny biletów na niektóre imprezy kulturalne, szczególnie te organizowane w Teatrze im. Adama Mickiewicza w Cieszynie, co znacznie ogranicza ich dostępność.

14. Uczestniczący w badaniach twórcy kultury oraz samorządowcy i osoby kierujące instytucjami kultury postulowali, aby działające w obu miastach wydziały kultury

skupiły się raczej na koordynacji działań realizowanych przez miejskie instytucje kultury i wspomagały je w tym zakresie (m.in. poprzez pomoc w promowaniu oferty kulturalnej po obu stronach Olzy), a nie koncentrowały się na organizacji własnych wydarzeń kulturalnych. Zdaniem respondentów samorządy obu miast powinny wdrożyć regularne, transgraniczne spotkania dla kierowników samorządowych instytucji kultury, służące wspólnemu koordynowaniu działań w sferze kultury, np. ustalania harmonogramu wydarzeń kulturalnych, profilowania oferty kulturalnej itp.

15. Większość badanych stwierdziła, że Cieszyn i Czeski Cieszyn to miasta przyjazne turystom, ale niezbyt dobrze oznakowanie, zaś centrum informacji turystycznej otwarte jest zbyt krótko, co nie sprzyja promocji wydarzeń kulturalnych.

16. Wśród mieszkańców obu miast najpopularniejsze są festiwale filmowe, koncerty zespołów pop-rockowych, seanse kinowe oraz spektakle teatralne i musicale, a także festyny, jarmarki i święta miejskie.

17. Mieszkańcy obu miast najwyżej ocenili ofertę kulturalną Biblioteki Miejskiej w Cieszynie, Teatru im. Adama Mickiewicza oraz Zamku Cieszyn, a także Teatru Cieszyńskiego, Biblioteki Miejskiej w czeskim Cieszynie oraz Kawiarnia i czytelnia Avion. Z kolei wśród najważniejszych instytucji kultury w obu miastach wymienili: Teatr im. Adama Mickiewicza, Bibliotekę Miejską w Cieszynie, Cieszyński Ośrodek Kultury Dom Narodowy oraz Zamek Cieszyn. Po czeskiej stronie najważniejsze są: Teatr Cieszyński, Kawiarnia i czytelnia Avion, Biblioteka Miejska, Dom Dzieci i Młodzieży oraz Muzeum Ziemi Cieszyńskiej.

18. Mieszkańcy najczęściej czerpią informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna z internetowych portali informacyjnych, mediów społecznościowych oraz plakatów, afiszy i bilbordów. O ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna najwięcej osób dowiadywało się poprzez plakaty, afisze i bilbordy, poprzez media społecznościowe i portale informacyjne, a także informacje pochodzące od rodziny, znajomych czy sąsiadów. Dodatkowo Czesi wskazują również na informacje z prasy lokalnej.

19. W systemie informacji kulturalnej obu miast brakuje dwujęzycznego narzędzia (np. strony internetowej), dedykowanej wyłącznie informacji kulturalnej, grupującej w jednym miejscu wszystkie propozycje dla mieszkańców oraz osób przyjezdnych, z zastosowaniem segmentacji oferty (np. pakiet dla seniorów, młodzieży, rodzin

z dziećmi itp.). Należy też zadbać, aby ten nowy kulturalny program zamieszczony w Internecie był popularyzowany na stronach obu miast, organizacji pozarządowych itp. aby jak najwięcej osób dowiedziało się, że jest taka forma informacji kulturalnej w obu miastach. Plakaty i bilbordy nie są postrzegane jako dobre formy przekazu, dużo bardziej pozytywnie są postrzegane portale społecznościowe, np. Facebook. Odbiorcy kultury potrzebują informacji szybkiej i skierowanej do właściwej grupy docelowej, dlatego media elektroniczne są tutaj najlepszą formą przekazu.

20. Należy pamiętać, że na rynek dóbr i usług kultury wchodzi już młode pokolenie, które nie pamięta funkcjonowania granicy, a zatem z czasem właśnie taki sposób postrzegania transgraniczności będzie się upowszechniał. Konieczne jest przyswojenie sobie przez instytucje kultury i organizacje kulturalne zasad komunikowania z młodzieżą, będzie też rosło znaczenie mediów społecznościowych.

21. Największym zainteresowaniem Polaków przyjeżdżających do obu miast cieszą się koncerty zespołów pop-rockowych, festiwale filmowe oraz występy kabaretowe i seanse kinowe. Czesi również wskazują podobne formy oferty kulturalnej: festiwale filmowe, seanse kinowe, ale również festyny, jarmarki i święta miejskie.

22. Najbardziej rozpoznawalnymi dla osób przyjeżdżających do miast obu imprezami i przedsięwzięciami kulturalnymi są: Cieszyńska Noc Muzeów, Przegląd filmowy „Kino na Granicy” oraz Święto Trzech Braci.

23. Jedynie około 20% badanych osób przyjezdnych z Polski stwierdziło, że oferta kulturalna Cieszyna i Czeskiego Cieszyna jest spójna i się uzupełnia. Takiego samego zdanie jest ponad 40% ankietowanych osób przyjezdnych z Czech. Większość respondentów po obu stronach granicy nie potrafiła jednak odpowiedzieć na to pytanie.

24. O ofercie kulturalnej Cieszyna osoby przyjezdne dowiadują się z internetowych portali informacyjnych, plakatów, afiszy i bilbordów oraz mediów społecznościowych. Bardzo mało osób samodzielnie szuka informacji bezpośrednio w siedzibie instytucji kultury. Spora część natomiast czerpie informacje od rodziny, znajomych i sąsiadów. Do pozyskania informacji o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna osoby przyjezdne wykorzystują głównie te same źródła, co w przypadku Cieszyna. Rodzina, znajomi

i sąsiedzi również są dobrym źródłem informacji na ten temat. Czesi częściej korzystają też z prasy lokalnej lub miejskiego centrum informacji turystycznej.

25. W opinii ekspertów rynek mediów, głównie czasopisma, które ukazują się po obu stronach Olzy, nie są zbyt zaangażowane w rozwój transgranicznego rynku dóbr i usług kultury. Media czeskojęzyczne, jak i polskojęzyczne, przede wszystkim skupiają się na problematyce dotyczącej ich strony Olzy.

Reasumując, do głównych problemów, z którymi będą się musieli zmierzyć podmioty, organizatorzy i kreatorzy kultury, chcący rozwijać wspólnie transgraniczny rynek dóbr i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, zaliczyć należy:

- barierę językową, tj. nieznaną albo słabą znajomość języka sąsiada, co znacząco utrudnia współpracę na poziomie instytucjonalnym, a także odbiór oferty części instytucji kultury kraju sąsiada (np. teatru, kina czy biblioteki);
- brak informacji o ofercie kulturalnej po drugiej stronie granicy;
- niską pozycję kultury w hierarchii potrzeb mieszkańców zarówno Cieszyna, jak i Czeskiego Cieszyna;
- chaos w ofercie kulturalnej w obu miastach, brak koordynacji i nakładanie się terminów wydarzeń kulturalnych;
- brak wspólnej polsko-czeskiej promocji oferty kulturalnej;
- brak zainteresowania mieszkańców obu miast kulturą kraju sąsiada;
- trudności z opracowaniem oferty kulturalnej w równym stopniu przyciągającej Polaków, jak i Czechów;
- barierę ekonomiczną – przykładowo dla mieszkańców Czeskiego Cieszyna oferta kulturalna części polskich instytucji kultury (np. Teatru im. Adama Mickiewicza w Cieszynie) jest mniej atrakcyjna cenowo aniżeli podobna oferta kulturalna dostępna po stronie czeskiej;
- barierę psychologiczną – w świadomości części mieszkańców Cieszyna oraz Czeskiego Cieszyna nadal istnieje granica dzieląca miasto na dwie różne części (polską oraz czeską).

2 CZĘŚĆ POSTULATYWNA

2.1 WIZJA I MISJA KULTURY JAKO SPOIWA WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

Formułując wspólną wizję i misję rozwoju sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, wzięto pod uwagę następujące założenia:

- wizja to syntetyczne odwołanie się do zasadniczych elementów Programu dla Kultury, który będzie wspólnie wdrażany przez podmioty sektora kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna;
- misja zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów Programu dla Kultury, przesłanki opracowania tego dokumentu oraz filozofię jego wdrażania;
- wizja powinna opisywać stan docelowy, do którego będą dążyć wspólnie interesariusze zaangażowani w rozwój transgranicznego rynku dóbr i usług kultury w obu sąsiadujących miastach, który zostanie osiągnięty dzięki rozwojowi współpracy transgranicznej pomiędzy lokalnymi samorządami oraz innymi instytucjami, organizacjami i podmiotami, także grupami nieformalnymi z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna; będzie on służył intensyfikacji uczestnictwa w kulturze, zarówno mieszkańców obu miast, jak też osób odwiedzających te miasta, m.in. turystów;
- misja wyznacza kierunek wspólnych działań i dążeń, powinna motywować do współpracy transgranicznej, wskazując na realne korzyści z jej rozwoju zarówno dla podmiotów sektora kultury, jak też dla odbiorców oferty kulturalnej; w szczególności misja ma prowadzić do stopniowego udoskonalania oferty, profesjonalizacji zarządzania w kulturze i doskonalenia metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi pracującymi na rzecz rozwoju sektora kultury w obu miastach; urzeczywistnienie tych założeń będzie prowadzić do wzrostu zainteresowania kulturą, m.in. z uwagi na fakt, iż możliwe będzie przygotowywanie oferty kulturalnej w języku sąsiada oraz jej promowanie za pośrednictwem mediów społecznościowych;

należy jednak wziąć pod uwagę, iż z uwagi na niezależne uwarunkowania na rynku dóbr i usług kultury w obu miastach powinna być dostępna zarówno oferta transgraniczna, jak też oferta dedykowana wyłącznie mieszkańcom miasta (np. oferta biblioteki miejskiej);

– wizja odnosi się do stanu pożądanego, do którego interesariusze zaangażowani w rozwój transgranicznego rynku dóbr i usług kultury w obu sąsiadujących miastach chcą wspólnie dążyć, jednakże możliwość jego osiągnięcia w przyszłości zależna jest również od postaw i działań wielu różnych instytucji, podmiotów i organizacji nie tylko w obu miastach, ale również na całym pograniczu, a także – od wielu czynników zewnętrznych, takich jak m.in.: warunki finansowania kultury, zmiany w zachowaniu konsumentów na transgranicznym rynku dóbr i usług kultury, popularność substytucyjnych form spędzania czasu wolnego, dostępność i efektywność edukacji kulturalnej, siła nabywcza konsumentów dóbr i usług kultury, polityka kulturalna państwa itp.;

– misja odwołuje się do roli kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym obu miast oraz pogranicza, a przede wszystkim do jej znaczenia w umacnianiu współpracy transgranicznej w wielu wymiarach i na wielu poziomach, co zasadniczo wpływa na funkcjonowanie transgranicznego rynku dóbr i usług kultury na pograniczu dwóch państw i dwóch miast, ale również istotnie wspiera stosunki dobrosąsiedzkie pomiędzy społecznościami lokalnymi na pograniczu.

Podczas spotkań z różnymi grupami docelowymi zdefiniowano kluczowe czynniki, które powinny zostać uwzględnione we wspólnej wizji i misji rozwoju sektora kultury w obu miastach. Na ich podstawie opracowano kilka propozycji misji i wizji, diskutowanych następnie w wielu gronach, co pozwoliło ostatecznie zdefiniować ich poniższe brzmienie.

Wizja

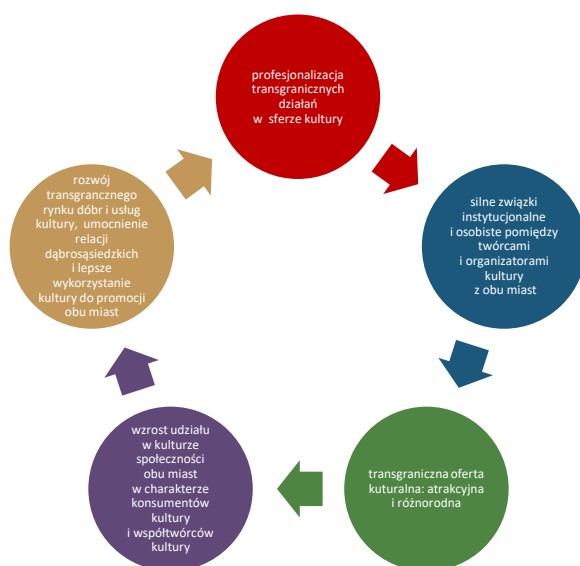
Kultura inspirująca i wzbogacająca życie codzienne mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz umacniająca więzi międzypokoleniowe i dobrosąsiedzkie pomiędzy nimi, rozwijająca współpracę transgraniczną w obu miastach, a także przyciągająca turystów, dzięki zrównoważonej i atrakcyjnej ofercie

Misja

Polskie i czeskie instytucje oraz podmioty kultury rozwijają współpracę transgraniczną, inspirują społeczności lokalne do współtworzenia kultury, jak również wspólnie udostępniają mieszkańcom Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz turystom różnorodną a także wartościową ofertę kulturalną, skierowaną do odbiorcy w każdym wieku, nowoczesną, a zarazem odwołującą się do tradycji Śląska Cieszyńskiego, uzupełnioną wszechstronną edukacją kulturalną

Poprzez wizję i misję Program kultury dla Cieszyna i Czeskiego Cieszyna odwołuje się do kluczowych wartości, które będą rozwijane dzięki współpracy transgranicznej obu miast i różnych grup interesariuszy. Zdefiniowano je na poniższym schemacie.

Schemat 1. Cykl rozwoju sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie



Źródło: Opracowanie własne.

Instytucje, podmioty i organizacje działające w sektorze kultury w obu miastach wskazały niezbędne działania, które powinny pozwolić na umocnienie współpracy transgranicznej pomiędzy nimi w wymiarze międzyorganizacyjnym (na poziomie instytucji) oraz w wymiarze personalnym (na poziomie współpracy pomiędzy poszczególnymi pracownikami).

Intensyfikacja współpracy transgranicznej w dziedzinie kultury pomiędzy Cieszynem i Czeskim Cieszynem powinna następować:

- na różnych poziomach (pomiędzy samorządami, pomiędzy innymi publicznymi instytucjami kultury, ale także pomiędzy organizacjami pozarządowymi);
- w różnych obszarach tematycznych (np. wspólne doskonalenie kadr, wspólna promocja kulturalna, wspólne działania marketingowe, wspólna dwujęzyczna oferta kulturalna itp.);
- w wymiarze formalnym (np. jako oficjalne kontakty pomiędzy instytucjami) oraz w wymiarze nieformalnym (np. kontakty grup nieformalnych, relacje pozasłużbowe, towarzyskie itp.);

– poprzez lepsze wzajemnie zrozumienie (m.in. nauka języka sąsiada, regularne spotkania konsultacyjne);

- poprzez prowadzenie wspólnej polityki (np. ujęcie analogicznych zadań dotyczących kultury w budżetach obu miast, wspólne mikrogranty na rozwój współpracy transgranicznej pomiędzy grupami nieformalnymi i stowarzyszeniami zwykłymi itp.).

Powyższe działania są niezbędne, aby stworzyć wspólnie urozmaiconą, atrakcyjną i różnorodną ofertę kulturalną, odpowiadającą autentycznym potrzebom kulturalnym mieszkańców i osób odwiedzających Cieszyn i Czeski Cieszyn, co zapobiegnie rozproszeniu środków i zasobów oraz nadmiernemu rozdrobnieniu działań z obszaru kultury.

Właściwa edukacja kulturalna oraz odpowiednio promowana po obu stronach Olzy oferta spełniająca specyficzne oczekiwania odbiorców na transgranicznym rynku dóbr i usług kultury oraz właściwie promowana po obu stronach Olzy – będzie w stanie doprowadzić do wzrostu uczestnictwa w kulturze ze strony społeczności lokalnych oraz osób przyjeżdżających do Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Przy obecnej, bardzo dużej i szeroko rozumianej konkurencji w sferze kultury, tylko niezwykle atrakcyjny produkt z obszaru kultury jest w stanie skłonić do rezygnacji z innych form spędzania czasu wolnego i poświęcenia go właśnie na czynny udział w kulturze. Ambicją Programu jest również zmobilizowanie mieszkańców obu miast do współtworzenia kultury lokalnej, np. poprzez udział w różnego typu transgranicznych zajęciach hobbystycznych. Takie formy aktywności łączą społeczność obu miast i rozbudzają zainteresowanie kultury kraju sąsiada.

Rozwój transgranicznego rynku dóbr i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, w tym przede wszystkim umocnienie relacji sąsiedzkich na bazie wspólnego uczestnictwa w kulturze i wspólnego współtworzenia kultury przez społeczności lokalne obu miast, pozwoli instytucjom kultury oraz innym podmiotom kultury i organizacjom kulturalnych zdobyć nowe doświadczenia, przyczyniające się do dalszej profesjonalizacji ich wspólnych działań. Jest to niezbędne dla rozwoju sektora kultury, którego specyfiką jest bazowanie na różnorodnych zasobach i potencjałach. Przede wszystkim jednak zapotrzebowanie na udział w wydarzeniach kulturalnych powinno wyzwalać motywację do dalszej edukacji kulturalnej

mieszkańców, poznawania nowych jej form i wreszcie jej bardziej świadomego i pełnego odbioru. W przypadku Cieszyna i Czeskiego Cieszyna nie wszystkie przedsięwzięcia kulturalne powinny mieć wymiar wyraźnie transgraniczny. Polsko-czeską ofertę kulturalną należy kreować wówczas, jeśli może ona być potencjalnie interesująca dla mieszkańców obu miast, a także osób przyjeżdżających do Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

Podczas prac nad Programem wykorzystano analizę pola sił, służącą do oceny wpływu czynników hamujących i wspierających przyjęte założenia, określone w wizji. Pozwoliło to zidentyfikować te czynniki w podziale na grupy. Pod uwagę wzięto następujące rodzaje (grupy) czynników: transgraniczne, polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, regulacyjne (prawne). Wyniki analizy przedstawiają poniższe tabele.

Tabela 21. Identyfikacja czynników wspierających w kontekście założeń Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna

CZYNNIKI WSPIERAJĄCE		
Siła oddziaływania	Rodzaj czynników	Opis czynników
Wysoka	Transgraniczne	- dobra jakość współpracy pomiędzy samorządami i publicznymi instytucjami kultury z obu miast; - bliskość i transgraniczna lokalizacja obu miast;
	Polityczne	- podobne rozumienie funkcji kultury na poziomie lokalnych samorządów Cieszyna i Czeskiego Cieszyna;
	Ekonomiczne	- rozwój inwestycji publicznych w sferze kultury; - dostępność funduszy unijnych 2014-2020 i innych funduszy publicznych na rozwój kultury, w tym funduszy transgranicznych; - wykorzystywanie środowiska kultury do tworzenia atrakcyjnych produktów turystycznych;
	Społeczne	- silne lokalne środowisko kulturalne; - lokalne organizacje pozarządowe działające transgranicznie m.in. w obszarze kultury; - dostępność kształcenia w dziedzinie kultury; - wysoka dostępność placówek kulturalnych w obu miastach; - duże nasycenie obu miast ofertą kulturalną;

	Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - zmodernizowana infrastruktura kultury w obu miastach; - Internet – możliwości komunikacyjne; promocyjne i informacyjne; - wykorzystanie nowoczesnych technologii w instytucjach kultury;
	Regulacyjne	- stworzenie programu współpracy w sferze kultury (Program dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna);
Przeciętna	Transgraniczne	- realizowane już projekty transgraniczne w sferze kultury, generujące rezultaty po obu stronach granicy;
	Polityczne	- niska wrażliwość sektora kultury na spory polityczne i konflikty społeczne;
	Ekonomiczne	- zapewnienie finansowania znacznej liczby działań kulturalnych w ramach lokalnych budżetów;
	Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - niska bariera komunikacyjna w kontaktach (relatywnie dobra znajomość języka sąsiada); - rozwinięte relacje nieformalne pomiędzy twórcami i organizatorami kultury z obu stron granicy; - wzrost zainteresowania turystyką kulturową, tożsamością lokalną, folklorem itp.;
Niska	Transgraniczne	<ul style="list-style-type: none"> - trwałość współpracy wymagana w związku z warunkami dofinansowania projektów transgranicznych; - rozwój turystyki zakupowej przyciągający do obu miast wielu przyjezdnych;
	Polityczne	- uwzględnienie współpracy transgranicznej w dokumentach strategicznych obu miast;
	Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wydatków konsumenckich na turystykę, w tym turystykę kulturową; - wzrost siły nabywczej ludności;
	Społeczne	- popularność niektórych transgranicznych wydarzeń kulturalnych, przyciągająca do nich nowe grupy odbiorców z obu stron Olzy;
	Technologiczne	- rosnące kompetencje młodszych grup wiekowych w zakresie korzystania z mediów elektronicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 22. Identyfikacja czynników hamujących w kontekście założeń Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna

CZYNNIKI HAMUJĄCE		
Siła oddziaływania	Rodzaj czynników	Opis czynników
Wysoka	Transgraniczne	- brak umiejętności budowania partnerstw i rozwoju współpracy transgranicznej w niektórych środowiskach np. w mniejszych organizacjach pozarządowych i w przedsiębiorstwach;
	Polityczne	- kadencyjność władz samorządowych i wynikająca z niej zmienność polityki kulturalnej;
	Ekonomiczne	- brak funduszy na finansowy wkład własny do projektów transgranicznych, co utrudnia pozyskiwanie tych środków, szczególnie przez organizacje pozarządowe; - niedobór funduszy publicznych na działalność kulturalną;
	Spoleczne	- brak zainteresowania społeczności lokalnej kulturą kraju sąsiada; - preferowanie alternatywnych form spędzania czasu wolnego; - niedobór edukacji kulturalnej społeczeństwa;
	Technologiczne	- słabe kompetencje starszych grup wiekowych w zakresie korzystania z mediów elektronicznych;
	Regulacyjne	- bariery administracyjno-prawne (np. odmienny sposób finansowania kultury);
Przeciętna	Transgraniczne	- słabe wzajemne zaufanie w relacjach transgranicznych; - słaba znajomość języka specjalistycznego kraju sąsiada utrudniająca profesjonalną współpracę instytucji kultury oraz innych interesariuszy z obu stron Olzy;
	Ekonomiczne	- niewystarczająca liczba sponsorów i donatorów kultury; - finansowa niedostępność niektórych ofert kulturalnych dla większej liczby odbiorców;
	Spoleczne	- koncentracja życia kulturalnego głównie wokół wybranych instytucji kultury; - niewystarczające kompetencje marketingowe i organizacyjne dla rozwoju oferty kulturalnej w trzecim sektorze;
Niska	Transgraniczne	- rozbieżności w celach planowanych do osiągnięcia przez partnerów współpracy transgranicznej z obu stron granicy;
	Polityczne	- brak zrozumienia dla potrzeby wsparcia z poziomu regionu lokalnej oferty kulturalnej i współpracy transgranicznej;
	Ekonomiczne	- konkurencyjne kierunki wydatkowania środków publicznych po obu stronach granicy;
	Spoleczne	- wpływ kultur obcych, zewnętrznych odwracający uwagę od kultury lokalnej i własnej tożsamości; - utożsamianie kultury z rozrywką.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie prezentuje rodzajowe ujęcie kluczowych czynników wspierających i hamujących realizację Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Po obu stronach dominują czynniki społeczne (9 wspierających i 7 hamujących), na drugim miejscu są czynniki ekonomiczne (6 wspierających i 5 hamujących), a na trzecim – czynniki transgraniczne (5 wspierających i 4 hamujące). Dzięki temu możliwa jest identyfikacja uwarunkowań, które istotnie rzutują na rozwój sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Przedstawia je schemat 2.

Schemat 2. Kluczowe uwarunkowania rozwoju sektora kultury



Źródło: Opracowanie własne.

2.2 PRIORYTETY PROGRAMU DLA KULTURY CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

Bazując na wynikach części diagnostycznej opracowania, jak również na ocenie czynników hamujących i wspierających realizację Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna zdefiniowano priorytety rozwoju współpracy transgranicznej pomiędzy tymi miastami w dziedzinie kultury. Przedstawia je schemat nr 3.

Schemat 3. Priorytety rozwoju współpracy transgranicznej w ramach Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna



Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione wyżej priorytety rozwoju współpracy transgranicznej w ramach Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna obejmują kluczowe pola aktywności, które należy rozwijać w ramach możliwości organizacyjnych i finansowych wszystkich grup interesariuszy, którzy powinni włączyć się we wdrażanie tego dokumentu.

Współpraca transgraniczna instytucji i innych podmiotów kulturalnych

Współpraca transgraniczna na poziomie instytucjonalnym, tj. pomiędzy samorządami, samorządowymi instytucjami kultury, pozostałymi publicznymi podmiotami kultury, a także pomiędzy organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, mediami, szkołami i uczelniami wyższymi powinna mieć charakter zarówno bilateralny (np. współpraca pomiędzy bibliotekami miejskimi; współpraca pomiędzy domami kultury itp.), jak również sieciowy (współpraca pomiędzy samorządowymi instytucjami kultury, a organizacjami pozarządowymi). Jej dopełnieniem powinna być współpraca wszystkich wymienionych typów interesariuszy z grupami nieformalnymi, twórcami niezrzeszonymi, animatorami kultury czy wolontariuszami itp. Współpraca ta powinna może być realizowana w różnych formach, np. w ramach transgranicznego klastra kultury, poprzez włączenie propozycji kulturalnych stowarzyszeń i grup nieformalnych do programów promocji instytucji publicznych, poprzez wspólne szkolenia i warsztaty tematyczne, poprzez udostępnianie przestrzeni publicznej na działalność organizacji III sektora i grup nieformalnych. Współpraca w wymienionych wyżej formach ma na celu doskonalenie jakości i poziomu artystycznego realizowanych działań z obszaru kultury, jak również dostosowanie ich do potrzeb możliwie wszystkich grup docelowych w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.

Ochrona dziedzictwa kulturowego i historycznego obu miast

Dziedzictwo kulturowe – materialne i niematerialne – to zasób niezbędny do rozwoju sektora kultury, który należy pielęgnować, popularyzować, upowszechniać, ale także szeroko wykorzystywać do rozszerzania transgranicznej oferty turystycznej. Kultura może włączyć młode pokolenie w żywy dialog z przeszłością, np. poprzez edukację kulturalną. Tworzy się dzięki temu przestrzeń do nowego spojrzenia na dziedzictwo i nawiązywania z nim szczerzej rozmowy, nieraz prowadzącej do polemik i sporów. Z kultury wyrasta nowa, zróżnicowana, współczesna tożsamość. Cieszyn i Czeski Cieszyn dziedziczą różnorodność historyczną i ciekawą mieszankę tradycji. Promocja walorów dziedzictwa i zasobów kultury jest również jedną z determinant transgranicznego wizerunku Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, który odwołuje się do wielowiekowej spuścizny Śląska Cieszyńskiego. Dlatego konieczne jest ożywienie

dialogu współczesnych mieszkańców obu miast z dziedzictwem historycznym „miasta podzielonego”. Dziedzictwo to bywa prezentowane jako „martwe”, w pełni odkryte i zdefiniowane, podczas gdy wiele jego walorów można znacznie lepiej wyeksponować np. linię tramwajową, która łączyła oba brzegi Olzy w okresie międzywojennym.

Edukacja kulturalna mieszkańców obu miast, przede wszystkim dzieci i młodzieży

Edukacja kulturalna oznacza odpowiednio lepsze przygotowanie do uczestnictwa w kulturze czyli partycypacji w artystycznej i kulturalnej działalności społeczeństwa. Dzięki edukacji kulturalnej społeczeństwo poznaje swoje kulturowe dziedzictwo i przekazuje tę wiedzę następnym pokoleniom.

Współczesna edukacja kulturalna musi wychodzić naprzeciw potrzebom młodego pokolenia, zarówno jeśli chodzi o formę, jak też treść przekazu. Celem nowoczesnej edukacji kulturalnej jest wyposażanie ludzi w podmiotowe kompetencje do odkrywania własnych kanonów i własnych wrażliwości kulturowych oraz uczenie umiejętności dialogu.

Świadomość dziedzictwa kulturalnego przekłada się także na międzynarodowe wzajemne zrozumienie, szczególnie istotne w kontekście transgranicznego wymiaru współpracy Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Edukacja kulturalna powinna stać się podstawą do rozwoju dialogu między tymi społecznościami.

W procesie edukacji kulturalnej należy położyć większy nacisk na aktywne uczestnictwo ludzi w wydarzeniach kultury w wymiarze transgranicznym kultury i przełamywać stereotyp biernego odbioru kultury. Aktywne uczestnictwo w tworzeniu treści kulturowych oraz w wydarzeniach kulturalnych, uczenie krytycznego myślenia oraz upowszechnianie dobrych wzorów to priorytety edukacji kulturalnej. Kluczowe zadanie edukacji kulturalnej w Cieszynie i czeskim Cieszynie to jednak przede wszystkim rozwój współpracy pomiędzy instytucjami kultury i organizacjami zajmujących się kulturą, a szkołami.

Program edukacji kulturalnej powinien rodzić się przy „transgranicznym okrągłym stole”, w celu wspólnego wypracowania jego koncepcji, wdrażanej następnie równolegle w polskich i czeskich szkołach. Niezmiernie ważne jest również zwiększenie zakresu zajęć hobbystycznych i artystycznych w samorządowych instytucjach kultury oraz organizacjach pozarządowych. Pozwoli to połączyć edukację kulturalną z integracją społeczną.

Rozwój transgranicznej oferty kulturalnej i poprawa jej dostępności dla różnych grup odbiorców

Przeprowadzone badania wskazały te elementy oferty kulturalnej, które cieszą się największą popularnością wśród mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, z których chcą oni najczęściej korzystać. Jest to istotna rekomendacja dla kierunków przyszłego rozwoju oferty kulturalnej, szczególnie w przypadku tych produktów kulturalnych, dla których uzyskano zgodność wskazań mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz osób przyjezdnych z obu stron granicy. Warto zatem inwestować w rozwój najbardziej popularnych produktów z obszaru kultury (zarówno tych bardziej związanych z rozrywką, jak np. „Święto Trzech Braci”, jak również tych bardziej nasyconych treściami artystycznymi, często odwołujących się do tzw. wysokiej kultury, jak np. Przegląd filmowy „Kino na granicy”). Należy podkreślić, iż w czasach swobody twórczej nie jest możliwe odgórne narzucanie niezależnym organizatorom i twórcom kultury formy przekazu czy też obszaru tematycznego, jakim powinni się zajmować. Można natomiast skutecznie zachęcać partnerów z sektora kultury (np. organizacje pozarządowe), aby przyłączały się ze swoją ofertą do wydarzeń z obszaru kultury, które przyciągają dużą liczbę uczestników oraz takich wydarzeń, które można wzbogacić o dodatkowe elementy, atrakcyjne dla bardziej wyrafinowanego odbiorcy oferty kulturalnej. Należy równolegle rozbudowywać ofertę kulturalną w kilku segmentach:

– zajęć stałych, cyklicznych o wysokiej częstotliwości (np. hobbystycznych, artystycznych itp.), adresowanych do określonego wyraźnie zawężonymi preferencjami grona odbiorców, najczęściej mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (np. młodzieży czy seniorów), którzy w pewnym zakresie mogą korzystać z tych form wspólnie (o ile pozwoli na to bariera językowa);

– rozwoju amatorskiego ruchu kulturalnego, obejmującego twórców nieprofesjonalnych, którzy udział w kulturze utożsamiają ze swoją pasją i wykorzystaniem uzdolnień oraz rozwoju działalności kulturalnej w organizacjach pozarządowych o różnym profilu działalności (te segmenty działań kulturalnych rozwijają się z różną dynamiką i w wielu różnych obszarach rynku kultury).

Kreowanie transgranicznych markowych produktów z obszaru kultury

Wykonane na potrzeby niniejszego opracowania badania wskazały na te produkty kulturalne po obu stronach granicy, które cieszą się największą popularnością i rozpoznawalnością wśród respondentów z obu miast, a także Polaków i Czechów odwiedzających Cieszyn i Czeski Cieszyn. Są to potencjalne transgraniczne markowe produkty kulturalne, wiążące się z wydarzeniami, miejscami bądź też innymi rodzajami oferty kulturalnej. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim: Święto Trzech Braci, Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, Cieszyńską Noc Muzeów, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic”, Międzynarodowy Festiwal Czytania nad Olzą oraz Bracką Jesień. Wśród instytucji, których stała oferta kulturalna cieszy się największą popularnością należy wymienić: Bibliotekę Miejską w Cieszynie, Teatr im. Adama Mickiewicza w Cieszynie oraz Zamek Cieszyn, natomiast w Czeskim Cieszynie: Teatr Cieszyński oraz Kawiarnię i czytelnię Avion i Bibliotekę Miejską. Należy jednak zaznaczyć, iż charakter tej oferty nie zawsze daje możliwość rozwinięcia jej w transgraniczny, markowy produkt kulturalny (np. oferty bibliotek, ze względu na barierę językową są kierowane przede wszystkim do mieszkańców, a nie sąsiadów zza Olzy).

Należy także pamiętać, iż oferta instytucji i podmiotów kultury podlega ogólnym regułom marketingowym, dlatego w procesie jego opracowywania powinny być brane pod uwagę również preferencje i oczekiwania potencjalnych odbiorców. Należy jednak zachować równowagę między poglądami, że kultura to *sacrum* i każda próba ingerencji publiczności prowadzi do jej profanacji, a poglądami, że jak każda inna forma działalności ludzkiej powinna ona przynosić zysk. Część działalności kulturalnej może i powinna być komercjalizowana, ale muszą zostać wyznaczone tego granice. Co ważne, zyski generowane przez wydarzenia bliższe rozrywce aniżeli kulturze muszą w jakiejś części być przeznaczone na finansowanie kultury

niekomercyjnej. Z tego względu preferencje respondentów badania można uznać za dobry wyznacznik do identyfikacji potencjalnych, transgranicznych markowych produktów kulturowych. W każdym produkcie kulturowym wyróżnić można:

– rdzeń produktu: podstawowe korzyści dla jego odbiorcy, tj. głównie wrażenia estetyczne i emocjonalne, korzyści z uczestniczenia, doświadczania czy tworzenia kultury), dostrzeżenie tych przeżyć jest niezbędne, aby w przekazie promocyjnym poinformować potencjalnych nabywców, czego będą mogli doświadczyć, konsumując ten produkt kulturalny; w transgranicznym klimacie Cieszyna i Czeskiego Cieszyna konsument produktów kulturalnych doświadcza jeszcze dodatkowych wrażeń i emocji, które należy wykorzystać w promocji transgranicznych markowych produktów kulturowych;

– produkt rzeczywisty: element wyróżniający wśród innych podobnych, to wszystko, co ma wpływ na postrzeganie przez odbiorcę kultury (np. marka, cena, jakość, styl, klimat jaki produkt wytwarza itp.), jakość wszystkich tych elementów ocenia konsument kultury i wpływają one na jego pierwsze wyobrażenie o tym produkcie, są podstawą plasowania produktu w hierarchii potrzeb konsumenta, produkt rzeczywisty to punkt wyjścia do budowania strategii marketingowej dla każdego markowego produktu kulturalnego, co w wymiarze współpracy transgranicznej jest znacznie bardziej skomplikowane, m.in. przez odniesienia do dużo bardziej zróżnicowanej grupy docelowej;

– produkt rozszerzony to wszystkie składniki materialne, procesy oraz czynności, bez których produkt danego rodzaju nie może funkcjonować; są to dodatkowe korzyści, jakie odbiorca kultury zyskuje dzięki uczestnictwie w kulturze, np. elitarność, znalezienie się w towarzystwie innych ludzi, poczucie przynależności do określonej grupy itp. – jest to oferowanie rozszerzonego poziomu doświadczenia, które odgrywa w marketingu kultury szczególną rolę, gdyż elementami poszerzającymi użyteczność produktu podstawowego są tutaj usługi, służące jego uatrakcyjnieniu, czy też ułatwieniu konsumentowi dostępu do produktu podstawowego i korzyści z niego płynących (w przypadku transgranicznego rynku dóbr i usług kultury może to być dodatkowe tłumaczenie na język sąsiada);

– produkt potencjalny: zostaje wykreowany z produktu podstawowego w wyniku zmian, którym podlega każda oferta rynkowa, chcąc sprostać coraz większym

oczekiwaniom swoich odbiorców; dla odbiorców kultury potencjalnym produktem może być wiele opcjonalnych korzyści i doświadczeń (np. przejście na drugą stronę Olzy „za granicę” dla odbiorcy kultury spoza Cieszyna i Czeskiego Cieszyna może być nieporównanie większym przeżyciem, niż dla odbiorców kultury na stałe tam zamieszkujących); umiejętność rozszerzania podstawowej wersji każdego produktu kulturowego i dołożenia do niego „wartości dodanej” w znacznym stopniu będzie rozstrzygać o jego powodzeniu i marketingowym sukcesie instytucji kultury, która go firmuje.

Transgraniczne działania informacyjno-promocyjne prowadzone w języku polskim i czeskim

Jak wynika z badań wykonanych na potrzeby niniejszego opracowania, jedną z głównych barier utrudniających mieszkańcom i osobom przyjeżdżającym do obu miast korzystanie z oferty instytucji i podmiotów kultury jest niska świadomość istnienia określonej oferty kulturalnej i brak informacji o niej. Dotyczy to przede wszystkim oferty transgranicznej i powoduje, że mieszkańcy Cieszyna nie są dobrze zorientowani, co się dzieje w kulturze na drugim brzegu Olzy i analogicznie takiej wiedzy brakuje mieszkańcom Czeskiego Cieszyna. Jeszcze mniejszą wiedzę na ten temat mają osoby przyjeżdżające do obu miast. Kluczowym problemem jest w tym przypadku bowiem zarówno brak znajomości języka sąsiada, jak też niska dostępność informacji i promocji oferty kulturalnej po drugiej stronie Olzy. Badania wykazały również, że brakuje nośników informacji o transgranicznej ofercie kulturalnej, która docierałaby skutecznie do wszystkich jej potencjalnych odbiorców. Przede wszystkim niedostateczna jest promocja w mediach społecznościowych, szczególnie istotnych dla młodszych odbiorców kultury. W przypadku oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna podejmowane były dość udane próby zbilansowania tej oferty i umieszczenia jej w jednym miejscu (wspólny plakat), co zostało bardzo pozytywnie odebrane i powinno być kontynuowane, a nawet znacząco rozszerzone. Nie ulega wątpliwości, że istotnym walorem działań informacyjno-promocyjnych, także w kulturze, jest ich zrozumiałość, co w wymiarze transgranicznym nabiera szczególnego znaczenia i staje się nieodzownym warunkiem przyciągnięcia do tej oferty odbiorców z drugiego brzegu Olzy. Chodzi tu

zarówno o czytelność i dostępność informacji o ofercie kulturalnej, jak też przygotowanie samych produktów z obszaru kultury (w miarę możliwości) również w języku sąsiada, co znacznie ułatwi dostęp do oferty i pomoże również w jej pełniejszym odbiorze (rozumienie, docenienie otrzymanej oferty).

2.3 CELE STRATEGICZNE, KIERUNKI DZIAŁAŃ ORAZ REZULTATY PLANOWANE DO OSIĄGNIĘCIA DZIĘKI WDROŻENIU PROGRAMU DLA KULTURY CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

Na podstawie wniosków z części diagnostycznej zdefiniowano wizję i misję Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, a następnie określono czynniki hamujące i wspierające przyjęte założenia, jak również priorytety rozwoju współpracy transgranicznej w ramach Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Kolejnym krokiem było określenie celów strategicznych i odpowiadających im kierunków działań oraz planowanych rezultatów, co jest podstawą do konstrukcji przyszłych programów i projektów związanych z wdrażaniem Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna. Opis celów strategicznych i odpowiadających im kierunków działań oraz planowanych rezultatów Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna przedstawiono w poniższych tabelach.

Tabela 23. Priorytet 1 – Współpraca transgraniczna instytucji i podmiotów kulturalnych: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
1. Rozwój instytucjonalnej współpracy kulturalnej pomiędzy samorządami lokalnymi Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	1.1. Wspólne programowanie oferty kulturalnej obu miast w oparciu o zasady komplementarności i subsydiarności (roczny plan współpracy w dziedzinie kultury).	1. Podniesienie jakości współpracy transgranicznej pomiędzy samorządowymi instytucjami kultury.
	1.2. Wspólne planowanie i wdrażanie wybranych wydarzeń kulturalnych oraz działań stałych i cyklicznych (łączenie niektórych wydarzeń o podobnym profilu oraz łączenie zasobów i potencjałów umożliwiających ich realizację w partnerstwach transgranicznych).	2. Optymalizacja kalendarza działań kulturalnych i dzielenie się zadaniami.
	1.3. Wymiana wiedzy i dobrych praktyk, wspólne szkolenia oraz inne formy wspólnego podnoszenia kwalifikacji.	3. Wzrost efektywności wykorzystania zasobów i potencjałów samorządowych instytucji kultury.
	1.4. Przypisanie wydziałom kultury w urzędach miasta w Cieszynie i Czeskim Cieszynie nie tylko funkcji koordynowania działalności kulturalnej w obu miastach, ale także funkcji koordynowania i kreowania wydarzeń kulturalnych o wysokiej randze. Chodzi o działania ukierunkowane na wspieranie, inicjowanie, współfinansowanie przedsięwzięć o charakterze misyjnym w zakresie tzw. kultury wysokiej, unikatowej,	5. Wspólne uczenie się i rozwój kompetencji kadr zarządzających kulturą w obu miastach. 6. Wzrost innowacyjności

	podkreślającej odrębność kulturową regionu oraz wspierającą wyróżniających się lokalnych twórców i artystów.	oferty kulturalnej obu miast.
	1.5. Wprowadzenie jednolitego systemu kadencyjnego wyboru kierowników samorządowych instytucji kultury.	
2. Rozwój transgranicznej współpracy sieciowej pomiędzy uczestnikami rynku dóbr i usług kultury w obu miastach	2.1. Utworzenie transgranicznego klastra kultury.	1. Rozwój partnerstw transgranicznych w ramach klastra np. przedsiębiorstw zajmujących się kulturą; twórców amatorów; organizacji pozarządowych; mediów itp. 2. Kompensowanie oraz wzrost różnorodności transgranicznej oferty kulturalnej po obu stronach granicy dzięki współpracy międzysektorowej i współpracy z innymi gminami. 3. Lepsze wykorzystanie przestrzeni publicznej na działalność kulturalną. 4. Poprawa warunków działalności organizacji pozarządowych. 5. Lepsza komunikacja i wzrost zaufania.
	2.2. Koordynacja działań w zakresie rozwoju oferty kulturalnej różnych instytucji i organizacji (ustalenie wspólnego kalendarza dotyczącego transgranicznych działań kulturalnych).	
	2.3. Wymiana informacji pomiędzy polskimi oraz czeskimi instytucjami i organizacjami kulturalnymi oraz innymi podmiotami.	
	2.4. Rozwój współpracy transgranicznej w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych, w tym funduszy m.in. z programu INTERREG, z Funduszu Wyszehradzkiego itp. także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	
	2.5. Rozszerzenie współpracy z podmiotami z gmin sąsiednich (polskimi i czeskimi) celem wymiany oferty kulturalnej i poprawy jej atrakcyjności dla mieszkańców i osób odwiedzających Cieszyn i Czeski Cieszyn.	
	2.6. Udostępnienie przestrzeni publicznej na potrzeby działalności organizacji pozarządowych (szczególnie COK Dom Narodowy, Teatr im. Adama Mickiewicza w Cieszynie, Biblioteka Miejska w Cieszynie oraz Strzelnica w Czeskim Cieszynie).	
	2.7. Rozwój wolontariatu kulturalnego.	
	2.8. Wspieranie wzrostu zaangażowania ruchu amatorskiego w tworzenie kultury.	
	2.9. Nauka języka sąsiada.	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 24. Priorytet 2 – Ochrona dziedzictwa kulturowego i historycznego obu miast: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
1. Ochrona zabytkowej substancji Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	1.1. Systematyczne podejmowanie prac rewaloryzacyjnych i rewitalizacyjnych dotyczących zabytków w Cieszynie i Czeskim Cieszynie oraz ich właściwa ekspozycja.	1. Zachowanie dla kolejnych pokoleń zabytków obu miast. 2. Wzrost zaangażowania społeczności lokalnej w ochronę dziedzictwa kulturowego.
	1.2. Promowanie mecenatu oraz społecznej opieki nad zabytkami i zbiorami historycznymi w obu miastach.	
2. Pielęgnowanie	2.1. Włączenie wątków dziedzictwa historyczno-kulturowego w programy turystyczne, promocyjne, edukacyjne, społeczno-animacyjne lub aktywizacyjno-	1. Wzrost świadomości istoty dziedzictwa historyczno-kulturowego

dziedzictwa niematerialnego Cieszyna i Czeskiego Cieszyna	gospodarcze.	obu miast u mieszkańców i turystów. 2. Wzrost poczucia wspólnoty i tożsamości lokalnej u mieszkańców obu miast.
	2.2. Przywracanie dziedzictwa kulturowego do współczesnego obiegu kulturowego np. ekspozycje, digitalizacja.	
	2.3. Promowanie wzajemnego poznawania dziedzictwa kulturowego i historycznego Cieszyna i Czeskiego Cieszyna wśród mieszkańców i turystów.	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 25. 3 Priorytet 3 – Edukacja kulturalna mieszkańców obu miast, przede wszystkim dzieci i młodzieży: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
1. Rozwój transgranicznej edukacji kulturalnej w Cieszynie i Czeskim Cieszynie	1.1. Włączenie edukacji kulturalnej do samorządowych konkursów na zadania zlecone organizacjom pozarządowym.	1. Wzrost udziału w kulturze mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, przede wszystkim młodego pokolenia. 2. Wykształcenie kompetentnych edukatorów rozwijających u różnych grup docelowych zapotrzebowanie na świadome korzystanie z kultury.
	1.2. Opracowanie wspólnego podręcznika edukacji kulturalnej do wykorzystania podczas zajęć szkolnych oraz podczas zajęć stałych organizowanych w samorządowych placówkach kultury w obu miastach.	
	1.3. Realizacja programu szkoleniowego dla nauczycieli oraz animatorów kultury, którzy będą prowadzić zajęcia z edukacji kulturalnej.	
	1.4. Organizacja transgranicznego konkursu wiedzy o kulturze Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 26. Priorytet 4 – Rozwój transgranicznej oferty kulturalnej i poprawa jej dostępności dla różnych grup odbiorców: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
1. Rozwój transgranicznej oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna adresowanej do mieszkańców i osób odwiedzających oba miasta	1.1. Ukierunkowanie wsparcia finansowego obu miast na transgraniczną ofertę kulturalną (np. dostępną w języku polskim i czeskim).	1. Wzrost liczby projektów ukierunkowanych na rozwój transgranicznej oferty kulturalnej. 2. Urozmaicenie oferty kulturalnej i jej sformatowanie zgodnie z potrzebami różnych grup docelowych. 3. Lepsze wykorzystanie potencjału kulturalnego Zamku Cieszyn dla odbiorców lokalnych
	1.2. Przygotowanie przez oba miasta wspólnego budżetu obywatelskiego na wsparcie transgranicznych działań w dziedzinie kultury realizowanych wspólnie przez Polaków i Czechów np. organizacje pozarządowe, nieformalne grupy mieszkańców itp.	
	1.3. Wspólne programowanie oferty kulturalnej obu miast w oparciu o zasady komplementarności i subsydiarności.	
	1.4. "Otwarcie" Zamku Cieszyn na odbiorców oferty kulturalnej nie związanych bezpośrednio z designem	

	i przemysłami kreatywnymi.	
2. Poprawa dostępności transgranicznej oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna dla różnych grup odbiorców	2.1. Wyjście z ofertą kulturalną poza placówki kultury (np. do firm) oraz organizacja niektórych imprez kulturalnych z dedykowanym zaproszeniem np. dla pracowników przedsiębiorstw, seniorów, studentów, młodzieży itp.	1. Wykreowanie nowego kontekstu odbioru oferty kulturalnej np. w ramach działań integracyjnych w przedsiębiorstwach, na uczelniach i w domach seniora.
	2.2. Transmisja on-line z ważnych wydarzeń kulturalnych.	2. Umożliwienie odbioru najważniejszych wydarzeń kulturalnych osobom, które nie mogą wziąć w nich bezpośredniego udziału.
	2.3. Rozwój oferty kulturalnej adresowanej do nowych grup odbiorców np. kuracjuszy z pobliskich uzdrowisk.	3. Upowszechnianie kultury związanej z Cieszynem i Czeskim Cieszynem wśród potencjalnych odbiorców spoza obu miast.
	2.4. Stworzenie kulturalnej karty transgranicznej zapewniającej zniżki dla sąsiadów korzystających z oferty kulturalnej po drugiej stronie Olzy, a także zniżki dla wybranych grup docelowych np. seniorów, młodzieży itp.	4. Wykreowanie rabatowego mechanizmu przyciągającego do oferty kulturalnej jej potencjalnych odbiorców zza Olzy

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 27. Priorytet 5 – Kreowanie transgranicznych markowych produktów kultury: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
1. Wzmacnianie najbardziej rozpoznawalnych transgranicznych marek produktów z obszaru kultury	1.1. Transgraniczny wybór tzw. produktów flagowych, które stanowić będą wiodącą ofertę kulturalną o charakterze transgranicznym (według ostatnich badań są to: Przegląd filmowy „Kino na Granicy”, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Bez Granic” oraz Święto Trzech Braci) oraz zapewnienie systemowego wieloletniego wsparcia tych produktów z funduszy publicznych (dotacje 3-letnie).	1. Bardziej efektywna promocja wybranych produktów najlepiej wpisujących się w transgraniczną ofertę kulturalną Cieszyna i Czeskiego Cieszyna
	1.2. Wsparcie dla wspólnych działań Polaków i Czechów służących rozwojowi transgranicznej oferty produktów kulturowych (np. dofinansowanie dla organizacji pozarządowych w ramach „mikrograntów”).	2. Poprawa warunków działania polskich i czeskich organizacji pozarządowych, które wspólnie kreują transgraniczną ofertę kulturalną.
	1.3. Wsparcie dla działań, które służą wykreowaniu i promocji produktów z obszaru kultury, z których korzystają wspólnie Polacy i Czesi, np. portale internetowe, FB, prasa lokalna, działania Public Relations.	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 28. Priorytet 6 – Transgraniczne działania informacyjno-promocyjne prowadzone w języku polskim i czeskim: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty

CEL STRATEGICZNY	KIERUNEK DZIAŁAŃ	OCZEKIWANY REZULTAT
<p>1. Budowa transgranicznego systemu informacji kulturalnej</p>	<p>1.1. Budowa i wdrożenie wewnętrznego systemu wymiany informacji pomiędzy samorządami lokalnymi o ofercie kulturalnej w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.</p>	<p>1. Wzrost dostępności informacji o transgranicznej ofercie kulturalnej dla mieszkańców i osób odwiedzających Cieszyn.</p> <p>2. Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy urzędami miasta zajmującymi się zarządzaniem kulturą w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.</p> <p>3. Upowszechnienie informacji o transgranicznej ofercie kulturalnej wśród Polaków i Czechów.</p> <p>4. Lepsza rozpoznawalność transgranicznej oferty kulturalnej.</p> <p>5. Poprawa dostępności do informacji o transgranicznej ofercie kulturalnej obu miast oraz okolicznych gmin.</p> <p>6. Bardziej efektywna promocja wybranych elementów oferty kulturalnej np. Muzeum Drukarstwa, Zamek Cieszyn.</p>
	<p>1.2. Uruchomienie przez samorzady Cieszyna i Czeskiego Cieszyna elektronicznych systemów informacji kulturalnej dla mieszkańców i przyjezdnych (we własnym języku) przedstawiających transgraniczną ofertę kulturalną.</p>	
	<p>1.3. Zbudowanie sieci przepływu informacji o ofercie kulturalnej od organizacji pozarządowych i innych podmiotów do samorządów lokalnych i mediów celem uwidocznienia ich we wspólnym systemie informacji kulturalnej.</p>	
	<p>1.4. Cykliczna publikacja drukowana zawierająca informacje o aktualnej transgranicznej ofercie kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (segmentowana co najmniej z wyróżnieniem: dzieci, młodzieży, oferty rodzinnej, seniorów)</p>	
	<p>1.5. Wykreowanie logo, którym oznaczone będą po obu stronach Olzy wydarzenia i inne produkty kulturalne szczególnie dedykowane odbiorcom z Polski i Czech (np. 2-języczne wystawy).</p>	
	<p>1.6. Zacieśnienie współpracy w ramach Euroregionu Śląsk Cieszyński celem korzystania z jego polskich i czeskich instrumentów promocji np. strona internetowa, informatory itp.</p>	
	<p>1.7. Włączenie Miejskiego Centrum Informacji, punktu obsługi turysty w Zamku Cieszyn oraz centrum informacji w Czeskim Cieszynie do transgranicznego systemu informacji kulturalnej oraz lepsze wyposażenie ich w aktualne informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.</p>	
	<p>1.8. Poprawa dostępności Miejskiego Centrum Informacji, punktu obsługi turysty w Zamku Cieszyn oraz centrum informacji w Czeskim Cieszynie dla mieszkańców i turystów poszukujących informacji o ofercie kulturalnej obu miast (godziny i dni otwarcia).</p>	
	<p>1.9. Intensyfikacja współpracy z gminami sąsiadującymi z Cieszynem i Czeskim Cieszynem po stronie polskiej i czeskiej celem wzajemnej promocji oferty kulturalnej np. Trzyniec, Frydek-Mistek, Karwina, Hawierzów, Wisła, Ustroń, Skoczów, Strumień (wymiana informacji o ciekawych wydarzeniach kulturalnych)</p>	
	<p>1.10. Promowanie Muzeum Drukarstwa oraz całej transgranicznej oferty kulturalnej Cieszyna poprzez szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego.</p>	
	<p>1.11. Promowanie Zamku Cieszyn oraz całej transgranicznej oferty kulturalnej Cieszyna poprzez</p>	

	impresy i wydarzenia, portale internetowe związane z designem.	
2. Wzrost wykorzystania mediów elektronicznych w działaniach informacyjno-promocyjnych	2.1. Uruchomienie transgranicznego systemu powiadamiania SMS dla mieszkańców Cieszyna i Czeskiego Cieszyna o ciekawych transgranicznych wydarzeniach kulturalnych (w obu językach).	1. Poprawa dostępności informacji o transgranicznej ofercie kulturalnej dla mieszkańców obu miast oraz przyjezdnych. 2. Wzrost innowacyjności systemu informacji kulturalnej w obu miastach i lepsze dostosowanie go do potrzeb młodszych grup docelowych. 3. Promowanie wybranych imprez i wydarzeń kulturalnych jako elementu produktu turystycznego obu miast.
	2.2. Szkolenie dla pracowników samorządowych instytucji kultury oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych z zakresu wykorzystania mediów elektronicznych w działaniach informacyjno-promocyjnych.	
	2.3. Digitalizacja najcenniejszych zasobów kulturowych i wykorzystanie ich w mediach społecznościowych.	
	2.4. Redagowanie kulturalnych newsletterów i ich mailing do zarejestrowanych odbiorców (w języku polskim i czeskim).	
	2.5. Uruchomienie konta Facebook, Twitter, Instagram dedykowanych transgranicznej ofercie kulturalnej.	
	2.6 .Promocja transgranicznej oferty kulturalnej obu miast na portalach turystycznych oraz pod hasłem turystyki kulturowej.	

Źródło: Opracowanie własne.

Opisane wyżej cele strategiczne, odpowiadające im kierunki działań oraz wynikające z nich rezultaty są możliwe do uzyskania pod warunkiem włączenia się w realizację Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna co najmniej tych grup interesariuszy transgranicznego rynku dóbr i usług kultury w obu miastach, którzy zostali ujęci na mapie środowisk kulturotwórczych i zechcą się włączyć w transgraniczną współpracę na rzecz rozwoju sektora kultury.

W niniejszym opracowaniu – z uwagi na zakres projektu – skupiono się głównie na analizie dotyczącej różnych grup interesariuszy polskich i czeskich, zainteresowanych współpracą transgraniczną Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w dziedzinie kultury, nie wskazywano jednakże konkretnych projektów, które powinny realizować poszczególne podmioty czy partnerstwa polsko-czeskie. Przedstawiono natomiast rekomendowane kierunki działań, jakie należy podejmować, aby rozwinąć transgraniczną ofertę kulturalną w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Przedstawione opracowanie jest ekspercką propozycją zespołu reprezentującego Wykonawcę, który konsultował jego zakres z przedstawicielami sektora kultury w obu miastach, jednakże wdrożenie Programu dla kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie wymagać będzie podjęcia kolejnych działań, jakie opisano w dalszej części dokumentu.

2.4 SEGMENTACJA PRODUKTÓW I USŁUG KULTURY W CIESZYNI I CZESKIM CIESZYNI, WSPÓLNE PRODUKTY KULTURALNE DLA ODBIORCÓW Z CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA ORAZ MIESZKAŃCÓW POGRANICZA

Podstawowym założeniem marketingu jest konieczność rozpoznawania warunków działania organizacji, w tym identyfikacja odbiorców. Wynika ono z przekonania, że organizacja ma największe szanse na zrealizowanie celów, gdy pozna potrzeby odbiorców i będzie próbowała je jak najlepiej zaspokoić. Innymi słowy, gdy będzie dedykowała swoje produkty wyodrębnionym w procesie segmentacji odbiorcom. Za twórcę pojęcia segmentacji rynku uważa się W.R. Smitha, który przeciwstawił koncepcję segmentacji rynku koncepcji dyferencjacji produktu. Wskazał on, że (...) *segmentacja przyjmuje za punkt wyjścia rozwój popytowej strony rynku* (w przypadku Cieszyna i Czeskiego Cieszyna będzie to rozwój popytowej strony polsko-czeskiego transgranicznego rynku dóbr i usług kultury) *i oznacza racjonalne i bardziej precyzyjne dostosowanie produktu i działań marketingowych do wymagań konsumenta lub użytkownika. W języku ekonomisty, segmentacja przynosi jako rezultat dezagregację i zmierza do rozpoznania wielu list popytu tam, gdzie uprzednio rozpoznawana była tylko jedna*². W przypadku podmiotów kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna tymi odbiorcami są najczęściej mieszkańcy obu bliźniaczych miast, jak i osoby przyjezdne (w tym również turyści). W odniesieniu do podmiotów kultury, które działają na pograniczu polsko-czeskim w miastach takich jak Cieszyn i Czeski Cieszyn jednoznaczne zdefiniowanie odbiorców ich oferty jest jednak dalece trudniejsze, aniżeli w innych miastach, przez których terytorium przebiega granica państwa. Z jednej strony samorządowe instytucje kultury muszą zaspokajać przede wszystkim potrzeby społeczności lokalnej – własnej strony narodowej (finansowane są bowiem z budżetu miasta, w którym funkcjonują), z drugiej strony nie powinny zamykać się na potrzeby mieszkańców po drugiej stronie granicy, na potrzeby najbliższych sąsiadów. Rolą

² W.R. Smith, *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*, Journal of Marketing, 1956, nr 1: 5.

instytucji kultury, które działają na transgranicznym rynku dób i usług kultury, jest bowiem tworzenie mostów między społecznościami obu miast. Kluczem do sukcesu jest jednak zaangażowanie i współodpowiedzialność za ofertę kulturalną władz samorządowych, menedżerów instytucji kultury, jak i zaangażowanych obywateli (przejawem zaangażowania tych ostatnich są m.in. funkcjonujące w mieście organizacje kultury trzeciego sektora). Współpraca polskich i czeskich władz miejskich z trzecim sektorem jest realizowana obecnie na wielu płaszczyznach. Niemal w każdym z większych wydarzeń, jakie organizują przedstawiciele trzeciego sektora, zaangażowane są zarówno władze samorządowe, jak i menedżerowie samorządowych instytucji kultury.

Dokonując rozpoznania oferty kulturalnej dostępnej w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, można zauważyć, że jest ona dedykowana trzem głównym segmentom odbiorców. Najważniejszy i najbardziej liczny segment odbiorców stanowią dla podmiotów kultury Cieszyna jego mieszkańcy, podobnie w Czeskim Cieszynie oferta kulturalna większości instytucji kultury dedykowana jest głównie mieszkańcom Czeskiego Cieszyna – co potwierdziły wyniki badań prowadzone zarówno wśród ekspertów (przedstawicieli instytucji kultury, twórców, animatorów kultury), jak i mieszkańców miasta. Oferta kulturalna właściwie wszystkich samorządowych instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna opracowywana jest z myślą o mieszkańcach. Co bardzo ważne, mieszkańcy dobrze oceniają ofertę kulturalną im dedykowaną. Ze względu na duże wewnętrzne zróżnicowanie tego segmentu konieczne jest jednak dokonanie jego dalszego podziału na mniejsze jego części (podsegmenty), kierując się kryteriami segmentacji rynku, które po odpowiedniej modyfikacji mogą mieć również zastosowanie do odbiorców oferty kulturalnej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

W literaturze można spotkać klasyfikację podziału odbiorców oferty kulturalnej według kryteriów ogólnych i specyficznych, a także obiektywnych i subiektywnych (tabela 29).

Tabela 29. Klasyfikacja podstawowych kryteriów segmentacji odbiorców oferty kulturalnej

KRYTERIA SEGMENTACJI RYNKU/CECHY KONSUMENTA			
Obiektywne		Subiektywne	
Ogólne	Specyficzne	Ogólne	Specyficzne
1. Czynniki demograficzne (płeć, wiek, stadium cyklu życia rodziny) 2. Miejsce zamieszkania 3. Czynniki społeczno-ekonomiczne	1. Sposób (model) konsumpcji (np. sposób odżywiania) 2. Przywiązanie do określonych znaków towarowych, produktów, sklepów, form sprzedaży i zakupu	1. Cechy charakterystyczne osobowości 2. Styl życia	1. Sposób zachowania na rynku 2. Sposób reakcji na stosowane przez instytucję kultury strategie marketingowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.E. Frank, W.F. Massy, Y. Wind, *Market Segmentation*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1972, s. 27.

Do kryteriów ogólnych należą te, które odnoszą się do każdego mieszkańca Cieszyna lub Czeskiego Cieszyna, niezależnie od sytuacji rynkowej, zaś do kryteriów specyficznych te, które dotyczą określonej sytuacji rynkowej mającej wpływ na postępowanie konsumenta jako podmiotu popytu. Do kryteriów obiektywnych zalicza się te kryteria, które mogą być mierzone w sposób niepodważalny (np. wiek, płeć), natomiast do subiektywnych te, które muszą być wnioskowane na podstawie wyników z przeprowadzonych badań (np. styl życia, preferowana forma spędzania czasu wolnego)³. Zestawienie wybranych kryteriów segmentacji odbiorców oferty kulturalnej instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna zaprezentowano w tabeli 30.

³ D.J. Cahill, *Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing*, Management Decision, 1997, 35(1), s. 10-13; B. Nowotarska-Romaniak, *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.

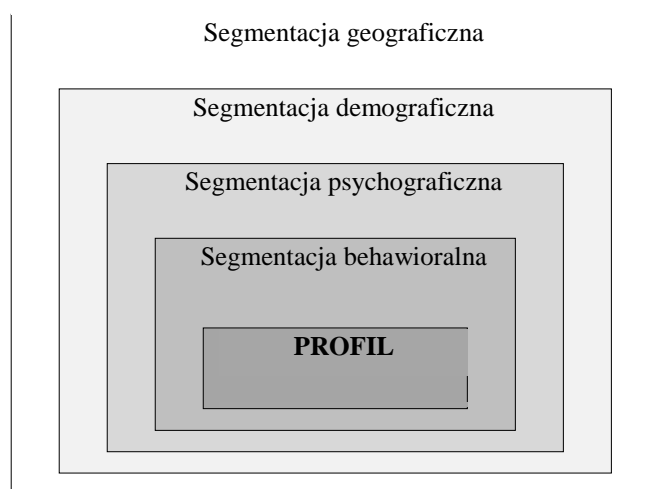
Tabela 30. Rodzaje segmentacji instytucji kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie

RODZAJ SEGMENTACJI	SPOSOBY I KRYTERIA PODZIAŁU RYNKU
Geograficzna	Podział rynku na odrębne jednostki geograficzne, takie jak: narody, kraje, miasta, dzielnice itp.
Demograficzna	Podział rynku na grupy nabywców według takich zmiennych demograficznych, jak: płeć, wiek, wielkość rodziny, cykl życia rodziny, zawód, wykształcenie, rasa lub narodowość.
Według wieku i cyklu życia	Oferowanie produktów lub stosowanie metod oddziaływania marketingowego w sposób uwzględniający zmieniające się potrzeby konsumentów w różnych fazach ich cyklu życia.
Według płci	Podział rynku na grupy nabywców ze względu na płeć.
Według dochodu	Podział rynku na grupy nabywców o różnych dochodach, o relatywnie wysokim poziomie, średnim i niskim, wskazującym również warunki materialne.
Geodemograficzna	Badania związków między lokalizacją geograficzną a demografią nabywców.
Psychograficzna	Podział rynku na odrębne grupy nabywców ze względu na ich przynależność do grupy społecznej, styl życia lub cechy osobowości.
Według zachowań konsumentów	Podział rynku na grupy nabywców ze względu na ich wiedzę, postawę itp.
Ze względu na okazje zakupowe	Podział rynku ze względu na sytuacje, w których pojawia się zamiar kupna produktu, dochodzi do jego zakupu lub zakupiony produkt jest użytkowany.
Według korzyści	Podział rynku na grupy nabywców ze względu na różne korzyści, jakich oczekują oni od oferty kulturalnej. Chodzi tu o identyfikowanie głównych korzyści, jakich ludzie oczekują od danej kategorii produktów, nabywców poszukujących każdej z tych korzyści oraz wiodących marek, które ich dostarczają.
Według statusu użytkownika: intensywności użytkownika	Podział rynku na grupy nabywców: nie używających produktu, byłych użytkowników, potencjalnych użytkowników, nowych użytkowników oraz regularnie używających produktu. Na niektórych rynkach wyodrębnia się segmenty klientów na podstawie dużej, średniej i małej intensywności użytkowania produktu. Intensywnie używający produkt stanowią zwykle niewielką procentowo część rynku, ale mają duży udział w jego ogólnej wartości zakupów.
Według stopnia lojalności	Podział rynku na grupy nabywców całkowicie lojalnych (zawsze korzystających z oferty tej samej instytucji kultury), lojalnych do pewnego stopnia (są wierni dwóm, ewentualnie trzem instytucjom kultury lub preferują określoną markę, ale od czasu do czasu kupują inną) oraz nielojalnych (kupując produkty za każdym razem wybierają inną markę lub tę, która jest oferowana w promocji) wobec swoich produktów, koncentrując się następnie na zyskownych, lojalnych konsumentach.
Według gotowości do zakupu	Podział rynku na grupy nabywców znajdujących się na różnych etapach gotowości do zakupu danego produktu: na nieświadomych istnienia tego produktu, na świadomych, zainteresowanych produktem, pragnących go mieć, oraz takich, którzy zamierzają go kupić. Relatywna liczebność każdej z tych grup wpływa w dużym stopniu na budowę programów lojalnościowych. Etapy, przez które przechodzi zwykle konsument, dokonując zakupu, to: świadomość, orientacja, upodobanie, preferencje, przekonanie i zakup.
Według postawy wobec produktu	Podział rynku na grupy nabywców nastawionych do danego produktu entuzjastycznie, pozytywnie, obojętnie, negatywnie lub wrogo. Nastawienie do produktu może być efektywną zmienną segmentacji rynku, gdy w programach marketingowych można utwierdzać w przekonaniu osoby mające pozytywny stosunek do danego produktu oraz próbować zdobyć tych, którzy są obojętni. Niewiele czasu poświęcać próbom zmiany negatywnego lub wrogiego nastawienia konsumenta do danego produktu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. nauk. K. Mazurek-Łopacińska, PWN, Warszawa 2005, s. 295-296.

W celu przeprowadzenia typowej segmentacji odbiorców oferty instytucji kultury Cieszyna czy Czeskiego Cieszyna można zastosować podstawowe kryteria podziału klientów według określonych cech. Podział ten powinien przebiegać jednak od kryteriów prostszych i obiektywnych do kryteriów i cech coraz bardziej specyficznych i subiektywnych, tak aby w końcowej fazie tego procesu otrzymać pełną informację o danej grupie klientów. Profil klienta powstaje w wyniku segmentacji (rysunek 26).

Rysunek 26. Rodzaje segmentacji



Źródło: Ph. Kotler, P.N. Bloom, *Marketing professional services*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs 1984, s. 70.

Instytucje kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie mogą określić cechy potencjalnej grupy klientów według poniższych kryteriów: kryteria geograficzne; kryteria demograficzne; kryteria psychograficzne; kryteria behawioralne.

Segmentacja geograficzna polega na podziale odbiorców (potencjalnych odbiorców) oferty kulturalnej na podzbiory geograficzne, np. narodowości (Czesi czy Polacy – taki podział klientów stosowany jest między innymi w Teatrze Cieszyńskim w Czeskim Cieszynie, gdzie funkcjonuje scena czeska oraz scena polska), regiony (większość internetowych portali informacyjnych przykładowo OX.PL czy prasa lokalna, np. Głos Ziemi Cieszyńskiej, Głos – dawniej Głos Ludu – czy Miesięcznik Zwrot przeznaczone są dla mieszkańców Regionu Śląska Cieszyńskiego bądź Zaolzia), miasta (Miejska Biblioteka w Cieszynie świadczy głównie usługi dla mieszkańców miasta Cieszyna). Instytucje kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna

powinny uwzględniać lokalne różnice lub przyjąć, że różnice geograficzne nie są na tyle duże, aby różnicować marketing miks, czyli stosować odrębne działania w zakresie polityki produktowej (kształtowanie oferty), cenowej, dystrybucyjnej, promocyjnej czy związanej z personelem dla klientów mieszkających np. po polskiej stronie Olzy w stosunku do klientów z jego czeskiej strony.

Kryteria demograficzne są najczęściej używane przy segmentacji ze względu na stosunkowo duże źródło informacji wtórnych oraz ścisły związek tych danych z konkretnymi nawykami oraz potrzebami nabywców usług podmiotów sektora kultury. Dokonując rozpoznania oferty instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, można zauważyć, że najczęściej wykorzystują one następujące dane: wiek, płeć oraz wykształcenie. Segmentami wyodrębnionymi według kryterium wieku w Cieszynie i Czeskim Cieszynie są najczęściej:

- dzieci w wieku do 15 lat;
- młodzież szkolna w wieku powyżej 15 lat do 18 lat;
- ludzie młodzi w wieku powyżej 18 lat do 28 lat;
- osoby dorosłe pracujące w wieku powyżej 28 lat do 38 lat;
- osoby dorosłe pracujące w wieku powyżej 38 lat do 58 lat;
- osoby powyżej 58 lat.

Taki podział klientów można zaobserwować m.in. w Cieszyńskim Ośrodku Kultury Dom Narodowy czy Miejskiej Bibliotece Publicznej w Cieszynie.

Segmentacja psychograficzna jest z reguły stosowana jako kolejna po przedstawionych wcześniej. Wymaga ona jednak już bardziej szczegółowych badań przeprowadzanych przez konkretne instytucje kultury, badań dotyczących wcześniej określonego problemu. Niestety prowadzenie badań marketingowych przez instytucje kultury jest rzadkością. A przecież rozpatrując styl życia nabywców, można próbować odnieść go do ich potrzeb, motywów, wymagań. Jednocześnie nabywcy są poddani wpływom określonej kultury, należą do danej grupy odniesienia, otoczenia społecznego, rodziny, działa na nich wiele innych czynników środowiskowych. W celu określenia szczegółowych zachowań w tej kategorii używa się specyficznych

testów, badających zgodności lub niezgodności danej grupy z informacjami, poglądami, opiniami dotyczącymi takich obszarów, jak: zainteresowania zawodowe, pozazawodowe, hobby. W ten sposób analizuje się codzienne zachowania badanych grup (np. sposób spędzania wolnego czasu), czynniki, które uważa się, że mają wpływ na ich życie (np. rodzina, pieniądze, samorozwój, poglądy na świat, otoczenie) i na ich samych oraz ogólną charakterystykę preferencji badanych. Segmentacja psychograficzna dostarcza dużo więcej informacji na temat danego segmentu klientów, dzięki niej produkt można dosyć dokładnie przyporządkować konkretnym grupom klientów. K. Diggles wyróżniła następujące segmenty klientów instytucji kultury: *uczestniczący w wydarzeniach kulturalnych, zamierzający uczestniczyć, obojętni, wrogowie*⁴. Na segmentację behawioralną składają się następujące kategorie: korzyści, jakich nabywcy oczekują po określonym produkcie (nabywcy grupowani są według ich potrzeb oraz wagi określonych korzyści dla danej, wybranej grupy); okazje i sytuacje, w jakich klient skłonny jest skorzystać z oferty instytucji kultury, przemysłów kultury; status użytkownika; preferencje nabywcze; lojalność czy struktura kupna i proces podejmowania decyzji.

Wybór kryteriów segmentacji w instytucjach kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna ma istotny wpływ na określenie strategii kształtowania produktu tych podmiotów oraz wykorzystanie pozostałych elementów strategii: ceny, dystrybucji, promocji, a także na dobór i kształtowanie personelu. Wybór rynku docelowego powinien być zatem poprzedzony dokładną analizą wielu czynników, m.in.: wielkości segmentów, ich perspektyw rozwojowych, kosztu dotarcia do poszczególnych segmentów i ich pozycji konkurencyjnej.

Na podstawie przeglądu sprawozdań merytorycznych czy dokumentacji, która udostępniona została tylko przez część instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, nie można oczywiście przeprowadzić podziału na grupy wszystkich produktów i usług kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie. Informacje zawarte w tych sprawozdaniach są bowiem bardzo często niekompletne i opracowane zostały na różnym poziomie szczegółowości. Co również bardzo istotne, trudne (czy wręcz niemożliwe) jest ich ze sobą zestawianie. Kierując się informacjami uzyskanymi od ekspertów, z którymi prowadzono wywiady, a następnie nakładając na pozyskane

4 K. Diggles, *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing, London 1984, s. 210-214.

informacje najbardziej istotne z punktu widzenia funkcjonowania polsko-czeskiego transgranicznego rynku dóbr i usług kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna – kryteria segmentacji rynku, kryteria geograficzne czy demograficzne (tabela 30, rysunek 26) – można pokusić się o przygotowanie ogólnej informacji o ofercie instytucji kultury, która w mniejszym lub też większym stopniu dedykowana jest dla wyodrębnionych segmentów rynku (tabela 31).

Z zaprezentowanych w tabeli 31 danych wynika, że oferta znacznej części instytucji kultury znajdujących się w Cieszynie i Czeskim Cieszynie może i powinna być dedykowana nie tylko mieszkańcom miasta, w którym funkcjonują ale również mieszkańcom miasta po drugiej stronie granicy, mieszkańcom Euroregionu Śląsk Cieszyński, czy też turystom. Aby jednak oferta ta (na wzór Święta Trzech Braci, Cieszyńska Noc Muzeów, Przeglądu filmowego „Kino na Granicy” czy Międzynarodowego Festiwalu Teatralnego „Bez Granic”) łączyła mieszkańców obu bliźniaczych miast, wymagane są znacznie bardziej intensywne działania polskich oraz czeskich instytucji kultury w zakresie promocji. Działania promujące ofertę kulturalną po obu stronach granicy. Działania takie jak np. wspólne „Menu kulturalne” Domu Narodowego w Cieszynie i KaSS Strelnice w Czeskim Cieszynie, strony internetowe instytucji kultury dostępne zarówno w języku polskim, jak i czeskim, czy wspólny kalendarz imprez opracowany dla Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

Opracowanie oferty kulturalnej przez instytucje kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie i jej znaczenie dla środowiska społecznego warunkuje wiele komplementarnych względem siebie czynników. W perspektywie zarządzania instytucjami kultury, zarządzania ofertą kulturalną czynniki te oscylują wokół balansu pomiędzy identyfikacją potrzeb kulturalnych różnych grup społecznych, a możliwościami realizowania artykułowanych celów, które zawarte są często w dokumentach strategicznych miasta czy w statutach i strategiach rozwoju instytucji kultury. Podmiotami odpowiedzialnymi za kształt oferty kulturalnej są przede wszystkim instytucje kultury samorządowe. W rozwoju nowoczesnych społeczeństw, w układzie tworzących obszar kultury podmiotów, ogromne znaczenie, obok wyżej wspomnianych, nabrały również wspomniane już organizacje tzw. trzeciego sektora. Kwestia istnienia granicy państwowej, jaka przecina Cieszyn – Czeski Cieszyn, jest w tym przypadku czynnikiem stanowiącym duże wyzwanie dla menedżerów instytucji kultury odpowiedzialnych za kształt oferty kulturalnej dostępnej dla mieszkańców zarówno po polskiej, jak i czeskiej stronie miasta. Granica i przywiązanie do danego narodu nie jest bowiem w opisywanym obszarze iluzoryczne – pomimo faktu, że obie strony należą do Wspólnoty Europejskiej i Strefy Schengen.

2.5 WDROŻENIE I MONITOROWANIE KIERUNKÓW DZIAŁAŃ ZAREKOMENDOWANYCH W PROGRAMIE DLA KULTURY CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA

W celu wdrożenia kierunków działań zarekomendowanych w Programie dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna proponuje się podjęcie następujących działań:

1. Powołanie Transgranicznego Zespołu Koordynacyjnego, w skład którego wejdą przedstawiciele urzędów miast w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, jak też przedstawiciele samorządowych instytucji kultury.
2. Uzgodnienie sposobu wdrażania Programu z przedstawicielami władz samorządowych w obu miastach, przede wszystkim z uwagi na kwestie finansowe i organizacyjne, związane z rekomendowanymi kierunkami działań.
3. Pozyskanie do współpracy transgranicznej przy wdrażaniu Programu przedstawicieli innych grup interesariuszy ujętych na mapie środowisk kulturotwórczych Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
4. Uszczegółowienie Programu w zakresie projektów wypełniających zdefiniowane w dokumencie kierunki działań.
5. Przystąpienie do wdrażania Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna rozumiane jako:
 - wprowadzanie zmian zmierzających do osiągnięcia realizacji celów;
 - realizację kierunków działań ujętych w Programie;
 - realizację zadań i projektów traktowanych jako narzędzie realizacji wizji i misji wynikającej z opracowanego dokumentu.

Uwarunkowania decydujące o efektywności i skuteczności wdrażania Programu to:

- analiza i włączanie w proces wdrażania koniecznych modyfikacji oraz dostosowywania zapisów Programu do przyszłych realiów w Polsce i Czechach;

- podział kompetencji i zadań określonych w procesie wdrażania Programu;
- współpraca jednostek organizacyjnych, instytucji publicznych i prywatnych w procesie wdrażania Programu, przede wszystkim współpraca transgraniczna pomiędzy interesariuszami deklarującymi udział we wdrażaniu Programu;
- szeroko zakrojona partycypacja społeczna;
- respektowanie priorytetów i celów określonych w Programie;
- transparentne działanie, komunikacja i promocja działań.

Burmistrz Cieszyna i Starosta Czeskiego Cieszyna wraz z ich urzędowymi wydziałami resortowymi to podstawowe podmioty, do zadań których powinna należeć realizacja kierunków działań opisanych w Programie. Proces ten powinien opierać się na inicjowaniu i umożliwianiu wspólnej realizacji wybranych działań strategicznych (o potencjalnie transgranicznym) w dziedzinie kultury przez oba urzędy miasta oraz podmioty współodpowiedzialne za rozwój lokalny po stronie polskiej i czeskiej (np. stowarzyszenia kierujące Euroregionem Śląsk Cieszyński), m.in. poprzez inicjowanie partnerstw transgranicznych i angażowanie ich do realizacji kierunków działań wyznaczonych w Programie. Ważnym elementem jest także wspieranie oraz inicjowanie działań w sferze kultury wdrażanych wspólnie z polskimi i czeskimi podmiotami społecznymi lub gospodarczymi. Program dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna wyznacza możliwość prowadzenia włączającej, dynamicznej polityki kulturalnej, która obejmuje długofalowe działania transgraniczne wielu operatorów zewnętrznych i partnerów oraz umożliwia realizację wielu inicjatyw podejmowanych przez te podmioty, które wpisują się w realizację zapisów Programu. Wdrażanie Programu powinno być realizowane także poprzez projekty, określone w strategiach rozwoju obu miast, a także poprzez bieżące działania i projekty, wynikające z dokumentów planistycznych i strategicznych w Cieszynie i Czeskim Cieszynie, oraz poprzez realizację działań inwestycyjnych partnerów gospodarczych i działań/inicjatyw partnerów społecznych.

W poniższej tabeli przedstawiono rekomendowane zaangażowanie różnych grup interesariuszy z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w proces wdrażania Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.

Tabela 32. Zaangażowanie poszczególnych grup interesariuszy z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w proces wdrażania Programu dla Kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna

PRIORYTET	CEL	KIERUNEK DZIAŁAŃ	ZAANGAŻOWANIE POSZCZEGÓLNYCH GRUP INTERESARIUSZY Z CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA							
			Instytucje publiczne			Organizacje pozarządowe	Firmy komercyjne	Nieformalne grupy i twórcy indywidualni	Media	
			Lokalny samorząd	Samorządowe instytucje kultury podległe miastu	Instytucje kultury podległe innym szczeblom administracji publicznej					
1	1	1.1.	X	X						
		1.2.	X	X						
		1.3.	X	X						
		1.4.	X	X						
		1.5.	X	X						
	2		2.1.	X	X	X	X	X	X	x
			2.2.	X	X	X	X	X	X	x
			2.3.	X	X	X	X	X	X	x
			2.4.	X	X	X	X			
			2.5.	X	X	X	X	X	X	x
			2.6.	X	X		X			
			2.7.	X	X		X		X	
			2.8.	X	X		X		X	X
			2.9.	X	X		X			
			2	1	1.1.	X	X	X		
1.2.	X	X				X	X	X	x	
2	2.1.	X			X	X	X	X	X	x
2.2.	X	X			X					
2.3.	X	X			X	X	X	X	x	
3	1	1.1.	X			X				
		1.2.	X	X		X				
		1.3.	X							
		1.4.	X							
4	1	1.1.	X	X		X	X			
		1.2.	X			X		X		
		1.3.	X	X						
		1.4.	X	X						
	2		1.1.		X	X				
			1.2.		X	X				
			1.3.		X	X	X	X		
			1.4.	X						

5	1	1.1.	X	X		X	X		
		1.2.	X			X			
		1.3.	X						X
6	1.	1.1.	X	X					
		1.2.	X						
		1.3.	X	X	X	X	X	X	x
		1.4.	X						
		1.5.	X						
		1.6.	X		X				
		1.7.	X						
		1.8.	X		X				
		1.9.	X	X					
		1.10.	X	X					
	2.	2.1.	X						
		2.2.	X	X		X			
		2.3.	X						
		2.4.	X						
		2.5.	X						
		2.6.	X	X	X	X	X		

Źródło: Opracowanie własne.

W procesie wdrażania i koordynowania realizacji Programu dla Kultury Cieszyńska i Czeskiego Cieszyńska duża rolę do odegrania mają wydziały kultury z obu miast. Ich rolą powinno być rekomendowanie zawartych w Programie rozwiązań władzom samorządowym miast jako podstawę do dyskusji o kształcie kultury w przyszłych latach w kontekście tworzenia nowych strategii rozwoju dla miast oraz przekazanie wyników projektu instytucjom kultury, stowarzyszeniom i szkołom i innym podmiotom sfery kultury.

3 ZAŁĄCZNIKI

3.1 ZAŁĄCZNIK NR 1: WYKAZ DOKUMENTÓW OBJĘTYCH ANALIZĄ W RAMACH OPRACOWANIA

- Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020 (Załącznik nr 1 do uchwały nr LII/539/10 Rady Miejskiej Cieszyna z dnia 28 października 2010);
- Strategický Plán Rozvoje Města Český Těšín 2012-2016;
- Strategia Rozwoju Śląska Cieszyńskiego 2001-2016;
- Strategia Rozwoju Powiatu Cieszyńskiego na lata 2017-2025 (Projekt, lipiec 2017);
- Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej z 1999 roku;
- Sprawozdanie Zarządu Powiatu Cieszyńskiego z dnia 26 marca 2015 r. z wykonania budżetu powiatu za rok 2014 przyjęte Uchwałą nr 76/zp/v/15 Zarządu Powiatu Cieszyńskiego z dnia 26 marca 2015 r.;
- Sprawozdanie Zarządu Powiatu Cieszyńskiego z dnia 24 marca 2016 r. z wykonania budżetu powiatu za rok 2015 przyjęte Uchwałą nr 332/zp/v/16 Zarządu Powiatu Cieszyńskiego z dnia 24 marca 2016 r.;
- Uchwała nr XV/105/15 Rady Powiatu Cieszyńskiego z dnia 29 grudnia 2015 r., Uchwała Budżetowa na 2016 rok;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności za rok 2014 – Biblioteka Miejska w Cieszynie;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności za rok 2015 – Biblioteka Miejska w Cieszynie;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności za rok 2016 – Biblioteka Miejska w Cieszynie;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Cieszyńskiego Ośrodka Kultury „Dom Narodowy” za rok 2014;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Cieszyńskiego Ośrodka Kultury „Dom Narodowy” za rok 2015;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Cieszyńskiego Ośrodka Kultury „Dom Narodowy” za rok 2016;
- Sprawozdanie z pracy Książnicy Cieszyńskiej za rok 2014;
- Sprawozdanie z pracy Książnicy Cieszyńskiej za rok 2015;
- Sprawozdanie z pracy Książnicy Cieszyńskiej za rok 2016;

- Sprawozdanie z działalności Teatru im. A. Mickiewicza w Cieszynie za rok 2014;
- Sprawozdanie z działalności Teatru im. A. Mickiewicza w Cieszynie za rok 2015;
- Sprawozdanie z działalności Teatru im. A. Mickiewicza w Cieszynie za rok 2016;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Zamku Cieszyn za rok 2014;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Zamku Cieszyn za rok 2015;
- Sprawozdanie merytoryczne z działalności Zamku Cieszyn za rok 2016;
- Sprawozdanie opisowe z wykonania dochodów i wydatków budżetu Zespołu Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej im. J. Marcinkowej za 2014 rok;
- Sprawozdanie opisowe z wykonania dochodów i wydatków budżetu Zespołu Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej im. J. Marcinkowej za 2015 rok;
- Sprawozdanie opisowe z wykonania dochodów i wydatków budżetu Zespołu Pieśni i Tańca Ziemi Cieszyńskiej im. J. Marcinkowej za 2016 rok;
- Sprawozdanie Wydziału Kultury UM Cieszyn za rok 2014;
- Sprawozdanie Wydziału Kultury UM Cieszyn za rok 2015;
- Sprawozdanie Wydziału Kultury UM Cieszyn za rok 2016;
- Sprawozdanie opisowe z działalności KaSS Střelnice w Czeskim Cieszynie za rok 2017;
- Sprawozdanie opisowe z działalności Těšínské divadlo w Czeskim Cieszynie za rok 2017;
- Sprawozdanie opisowe z działalności Dům dětí a mládeže w Czeskim Cieszynie za rok 2017;
- Sprawozdanie opisowe z działalności Městská knihovna w Czeskim Cieszynie za rok 2017;
- Przyszła Współpraca Terytorialna w Euroregionie Śląsk Cieszyński – studium (Cieszyn, Czeski Cieszyn 2015);
- Przyszła Współpraca Terytorialna w Euroregionie Śląsk Cieszyński – studium (materiały źródłowe i uzupełniające, Cieszyn, Czeski Cieszyn 2015);
- Raport „Perspektywy rozwoju sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński” opracowany przez J. Kurowską-Pysz, J. Łodzianę-Grabowską, Z. Mikołasa, Ł. Wróblewskiego, opublikowany przez Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014;
- Raport „Marketing strategiczny w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński” opracowany przez Ł. Wróblewskiego, opublikowany przez Wydawnictwo CeDeWu w Warszawie, Warszawa 2016;

- Raport „Websites of Polish cultural and educational organizations in the Czech Republic - analysis and evaluation” opracowany przez Ł. Wróblewskiego, opublikowany w Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 3, No. 1, 2015.

3.2 ZAŁĄCZNIK NR 2: WYKAZ PRZEDSTAWICIELI INSTYTUCJI KULTURY ORAZ TWÓRCÓW I ANIMATORÓW KULTURY Z CIESZYNA I CZESKIEGO CIESZYNA, Z KTÓRYMI PRZEPROWADZONO WYWIADY

EKSPERCI BIORĄCY UDZIAŁ W BADANIU (IDI – INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE)		
LP.	Eksperti ze strony polskiej (Cieszyn)	Eksperti ze strony czeskiej (Czeski Cieszyn)
1	Dyrektor Zamku Cieszyn	Ředitelka – Dům dětí a mládeže Český Těšín
2	Dyrektor Cieszyńskiego Ośrodka Kultury „Dom Narodowy”	Ředitelka - Albrechtova střední škola Český Těšín
3	Dyrektor Książnicy Cieszyńskiej	Výkonná ředitelka - Člověk na hranici, z.s.,
4	Dyrektor Teatru im. A. Mickiewicza w Cieszynie	Zástupce ředitele školy, koordinátor kulturních a vzdělávacích projektů Mateřská škola, základní škola a střední škola Slezské diakonie
5	Dyrektor Biblioteki Miejskiej w Cieszynie	Wiceprezes, menedžer projektów Stowarzyszenie Młodzieży Polskiej w RC – klub Dziupła
6	Dyrektor Muzeum Śląska Cieszyńskiego	Referent odboru kultury – Město Český Těšín
7	Dyrektor Festiwalu „Viva il Canto”, Prodziekan ds. Promocji i Działań Artystycznych Wydziału Artystycznego Uniwersytetu Śląskiego, Wydział w Cieszynie	Ředitelka - Městská knihovna Český Těšín
8	Kierownik Zakładu Edukacji Kulturalnej Wydziału Etnologii i Nauk o Edukacji Uniwersytetu Śląskiego, Wydział w Cieszynie	Ředitelka - Celé Česko čte dětem
9	Prezes Polskiego Związku Kulturalno-Oświatowego w Republice Czeskiej	Ředitelka – festival Svátek čaje
10	Prezes Stowarzyszenia „Kultura na Granicy”, Dyrektor Przeglądu PL „Kino na Granicy”	Členka kulturní komise Města Český Těšín
11	Sekretarz Solidarności Polsko-Czesko-Słowackiej, Oddział Regionalny w Cieszynie	Koordinátor mezinárodních aktivit Spolek Půda, z.s.

12	Naczelnik Wydziału Kultury, Sportu, Turystyki i Organizacji Pozarządowych Starostwa Powiatowego w Cieszynie	Tisková mluvčí a vedoucí PR oddělení - Muzeum Těšínska
13	Kierownik Świetlicy Krytyki Politycznej „Na Granicy”	Kulturní pracovník - Avion
14	Kierownik Muzeum Drukarstwa w Cieszynie	Koordinační, projektový a programový pracovník Kulturní a společenské středisko „Střelnice“
15	Prezes Zarządu Stowarzyszenia Klub Kobiet Kreatywnych	Programový a organizační pracovník - Otwarte Pracownie/Otevřené Ateliéry
16	Prezes Sekcji Ludoznawczej przy Polskim Związku Kulturalno-Oświatowej w Republice Czeskiej	Odborný pracovník pro oblast kultury – vedoucí kin, Městský dům kultury Karviná
17	Dziennikarz „Głosu” – Gazety Polaków w Republice Czeskiej	Historik a kulturní pracovník – Muzeum Těšínska
18	Członek Zarządu Głównego Macierzy Ziemi Cieszyńskiej	Ředitelka - Asociace obecní prospěšných služeb, o.p.s.
19	Skarbnik Stowarzyszenia Rotunda w Cieszynie	Pracovník kulturně-vzdělávacího centra - Dům dětí a mládeže
20	Prezes Spółdzielni Socjalnej OFKA w Cieszynie	Vedoucí – folklorní soubor Slezanek

4 SPIS TABEL

<i>Tabela 1. Sfera kultury w dokumentach strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu pogranicza</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2. Cele strategiczne dotyczące kultury w dokumentach strategicznych Cieszyna, Czeskiego Cieszyna oraz regionu pogranicza</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 3. Mocne i słabe strony sektora kultury w analizach SWOT w dokumentach strategicznych Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 4. Szanse i zagrożenia dla sektora kultury w analizach SWOT w dokumentach strategicznych Cieszyna i Czeskiego Cieszyna oraz regionu przygranicznego</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 5. Główne cele i zadania statutowe zdefiniowane dla instytucji kultury działających w Cieszynie i Czeskim Cieszynie</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 6. Aktywność kulturalno-edukacyjna instytucji kultury w Cieszynie</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 7. Postrzeganie oferty kulturalnej Cieszyna przez badanych.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 8. Postrzeganie oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna przez badanych.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 9. Odbiorcy oferty kulturalnej Cieszyna</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 10. Odbiorcy oferty kulturalnej Czeskiego Cieszyna.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 11. Ocena współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 12. Główne płaszczyzny współpracy instytucji kultury z Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 13. Produkty transgraniczne Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w obszarze kultury.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 14. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Cieszyna [w %].....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 15. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Czeskiego Cieszyna [w %]</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 16. Ogólna ocena oferty kulturalnej Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %] ...</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 17. Ogólna ocena aktywności Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w poszczególnych obszarach działalności kulturalnej</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 18. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury Cieszyna [w %].....</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 19. Ocena oferty kulturalnej wybranych instytucji i podmiotów kultury</i>	

<i>Czeskiego Cieszyna [w %]</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 20. Ogólna ocena oferty kulturalnej Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %] ...</i>	<i>79</i>
<i>Tabela 21. Identyfikacja czynników wspierających w kontekście założeń Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 22. Identyfikacja czynników hamujących w kontekście założeń Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 23. Priorytet 1 – Współpraca transgraniczna instytucji i podmiotów kulturalnych: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 24. Priorytet 2 – Ochrona dziedzictwa kulturowego i historycznego obu miast: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty</i>	<i>110</i>
<i>Tabela 25. 3 Priorytet 3 – Edukacja kulturalna mieszkańców obu miast, przede wszystkim dzieci i młodzieży: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabela 26. Priorytet 4 – Rozwój transgranicznej oferty kulturalnej i poprawa jej dostępności dla różnych grup odbiorców: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabela 27. Priorytet 5 – Kreowanie transgranicznych markowych produktów kultury: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty</i>	<i>112</i>
<i>Tabela 28. Priorytet 6 – Transgraniczne działania informacyjno-promocyjne prowadzone w języku polskim i czeskim: cele strategiczne, kierunki działań oraz planowane rezultaty.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabela 29. Klasyfikacja podstawowych kryteriów segmentacji odbiorców oferty kulturalnej.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 30. Rodzaje segmentacji instytucji kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 31. Segmentacja oferty kulturalnej wybranych instytucji kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i>	<i>123</i>

5 SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Płeć mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]	51
Rysunek 2. Wiek mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]	51
Rysunek 3. Wykształcenie mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %].....	52
Rysunek 4. Przeszkody dla mieszkańców ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej miasta Cieszyn (Polacy)/Czeski Cieszyn (Czesi) [w %]	53
Rysunek 5. Przeszkody dla mieszkańców ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej sąsiada [w %]	53
Rysunek 6. Zainteresowanie ofertą kulturalną wśród mieszkańców [w %]	55
Rysunek 7. Znajomość najważniejszych imprez/przedsięwzięć kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]	57
Rysunek 8. Uczestnictwo w najważniejszych imprezach/przedsięwzięciach kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]	58
Rysunek 9. Źródła informacji o ofercie kulturalnej Cieszyna [w %].....	63
Rysunek 10. Źródła informacji o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna [w %].....	64
Rysunek 11. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Cieszyn według mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]	65
Rysunek 12. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Czeski Cieszyn według mieszkańców Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %].....	66
Rysunek 13. Płeć osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %] .	69
Rysunek 14. Wiek osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %]	70
Rysunek 15. Wykształcenie osób przyjeżdżających do Cieszyna/Czeskiego Cieszyna [w %].....	70
Rysunek 16. Główny cel wizyty osób przyjezdnych w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %].....	71
Rysunek 17. Przeszkody dla osób przyjezdnych ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej miasta Cieszyn (Polacy)/Czeski Cieszyn (Czesi) [w %]	72
Rysunek 18. Przeszkody dla osób przyjezdnych ograniczające korzystanie z oferty kulturalnej sąsiada [w %]	72
Rysunek 19. Zainteresowanie ofertą kulturalną wśród osób przyjezdnych [w %]	73
Rysunek 20. Znajomość najważniejszych imprez/przedsięwzięć kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]	75
Rysunek 21. Uczestnictwo w najważniejszych imprezach/przedsięwzięciach	

<i>kulturalnych odbywających się w Cieszynie/Czeskim Cieszynie [w %]</i>	<i>76</i>
<i>Rysunek 22. Źródła z jakich najczęściej osoby przyjezdne czerpią informacje o ofercie kulturalnej Cieszyna [w %].....</i>	<i>81</i>
<i>Rysunek 23. Źródła z jakich najczęściej osoby przyjezdne czerpią informacje o ofercie kulturalnej Czeskiego Cieszyna [w %]</i>	<i>82</i>
<i>Rysunek 24. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Cieszyn według osób przyjezdnych [w %]</i>	<i>83</i>
<i>Rysunek 25. Najważniejsze instytucje i podmioty kultury w mieście Czeski Cieszyn według osób przyjezdnych [w %].....</i>	<i>84</i>
<i>Rysunek 26. Rodzaje segmentacji</i>	<i>119</i>

6 SPIS SCHEMATÓW

<i>Schemat 1. Cykl rozwoju sektora kultury w Cieszynie i Czeskim Cieszynie.....</i>	<i>95</i>
<i>Schemat 2. Kluczowe uwarunkowania rozwoju sektora kultury.....</i>	<i>100</i>
<i>Schemat 3. Priorytety rozwoju współpracy transgranicznej w ramach Programu dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i>	<i>101</i>