

## **Sprawozdanie z seminarium podsumowującego projekt badawczy**

*Culture and Local Development. Maximizing the Impact. OECD-ICOM Guide for Museums, Communities and Local Governments – edycja polska*

10 IV 2019 r., Oranżeria Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Seminarium zostało poświęcone podsumowaniu projektu badawczego *Culture and local development. Maximizing the impact. Towards the OECD guide for local governments, communities and museums*, który zrealizowano we współpracy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD i Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM. W polskiej edycji badania udział wzięli przedstawiciele dziewięciu muzeów z różnych części kraju oraz samorządów różnego szczebla. Seminarium miało na celu przedstawienie wyników i konkluzji płynących z badania oraz wypracowanie zestawu rekomendacji legislacyjnych i dobrych praktyk służących rozwojowi muzeów, a w konsekwencji również rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

Seminarium zostało otwarte przez Dyrektora Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (MPKJIII), Pawła Jaskanisa. Dyrektor powitał przybyłych gości i przekazał głos Małgorzacie Jarońskiej-Jedynak, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju (MIiR), która dziękując gościom za tak liczne przybycie, przywitała obecnych przedstawicieli OECD, ICOM, instytucji kultury, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich oraz samorządów i strony rządowej. Pani Minister podkreśliła konieczność współpracy muzeów i samorządów lokalnych w zakresie działań wspierających rozwój kultury. W tym obszarze pomocne mogą okazać się wytyczne i dobre praktyki, stanowiące jedną z części prezentowanego raportu badawczego.

Pomimo wzrostu frekwencji w polskich muzeach (według danych GUS wzrost w 2017 r. wyniósł 3,9%) niepokoi fakt, że wciąż jest ona znacznie niższa niż w zagranicznych instytucjach kultury. Minister Jarońska-Jedynak podkreśliła jednak duży potencjał oddziaływania rodzimych muzeów na rozwój lokalny: generowanie miejsc pracy, przychodów związanych z gospodarką turystyczną, zwiększanie dostępności przestrzeni publicznej czy wpływanie na jej atrakcyjność. Jednak, co równie ważne, oddziaływanie muzeów i otoczenia powinno być wzajemne i dwukierunkowe. Szczególnie w przypadku mniejszych miejscowości, gdzie potencjał instytucji kultury jest nadal rzadziej zauważany przez otoczenie, należy podkreślać konieczność ścisłej współpracy.

Następnie głos zabrał Dyrektor Paweł Jaskanis, przytaczając kilka tez badawczych. Zgodnie z pierwszą z nich, muzea zaliczają się do instytucji prorozwojowych poprzez m.in. wpływ na dysponowanie środkami publicznymi. Kolejna teza zakłada synergiczną współpracę muzeów z różnymi sferami życia publicznego, której efektywność może wzrastać wraz z rosnącym udziałem instytucji kultury. Jednym z obszarów badań powinno być określenie warunków wzmocnienia potencjału muzeów. Konieczne są zmiany legislacyjne, tak aby to cele społeczne, a nie ograniczenia prawno-budżetowe, kształtowały budżety instytucji. Należy także zwrócić uwagę na kwestie prawne związane z funkcjonowaniem drobnych przedsiębiorstw na terenie instytucji kultury, odciążającymi lub współfinansującymi działalność muzealną. Istotne jest również podkreślenie roli, jaką muzea odgrywają na rynku turystycznym czy poprzez oddziaływanie na osoby w każdym wieku, realizowane poprzez wychowanie, edukację czy wzmocnianie spójności społecznej.

Głos przekazano prof. Dorocie Foldze-Januszewskiej, Zastępcy Dyrektora MPKJIII, która zapowiedziała wystąpienia Pauliny Florjanowicz i Afsina Altayli, wprowadzające do tematyki badań instytucji kultury.

Podczas swojego wystąpienia pt. *O potrzebie gromadzenia danych*, Paulina Florjanowicz, Dyrektor Departamentu Dziedzictwa Kulturowego w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zwróciła uwagę na pojawienie się potrzeby zbierania informacji dotyczących kluczowych kwestii w kraju jeszcze przed oficjalnym uznaniem niepodległości państwa polskiego, o czym świadczyło założenie Głównego Urzędu Statystycznego w lipcu 1918 roku. Jednak kultura długo była, a w niektórych środowiskach nadal jest, uznawana za obszar niemierzalny. Pierwsze wzmianki o muzeach w rocznikach statystycznych GUS pojawiły się dopiero w 1934 r., kiedy to odnotowano istnienie 146 muzeów w Polsce. Obecnie jest ich około 1000. W okresie PRL kwestiom rentowności, społecznej użyteczności i wpływu muzeów na inne obszary funkcjonowania państwa nie poświęcano uwagi.

Przełom w dziedzinie gromadzenia danych jest wynikiem zmian zachodzących w Europie od kilku dekad, przede wszystkim w latach 90. ubiegłego wieku i w pierwszej dekadzie XXI wieku. Powstała wówczas grupa EGMUS i Projekt *Cultural Heritage Counts for Europe*. Potrzebę wspierania pomiarów, gromadzenia i porównywania danych dostrzegła również Unia Europejska, a pojęcie *evidence base research* na trwałe wpisało się w sektor kultury. Rok 2008 przyniósł kryzys, a wraz z nim kolejną znaczącą zmianę w historii gromadzenia danych. W tym okresie cięcia budżetowe w

szczególności dotknęły muzea. W Finlandii, w wyniku braku funduszy na zabezpieczanie kolekcji, doszło nawet do wyprzedawania zbiorów. W konsekwencji opór wobec takich praktyk okazali nie tylko muzealnicy, ale także opinia publiczna. Wtedy też we współpracy środowiska akademickiego i muzealnego powstał szczegółowy raport dotyczący oddziaływania inwestycji w muzea na lokalną gospodarkę Finlandii. Przeprowadzone badanie wykazało, że 1€ zainwestowane w muzeum w stosunkowo krótkim czasie przynosi dochód w wysokości 6€. Obserwację powtórzono w innych krajach zachodnich z tym samym skutkiem. Gromadzenie danych jest procesem niezbędnym do lepszego poznania instytucji czy porównywania ich między sobą. Równocześnie parametryzacja działalności muzeów jest narzędziem dzielenia zasobów w sposób społecznie i ekonomicznie efektywny – dostarcza decydentom przeznaczającym fundusze na placówki kulturalne konkretnych i mierzalnych informacji.

Jak zauważyła prof. Dorota Folga-Januszewska, inwestycja w otoczenie muzeum, tzw. „muzeum rozszerzone”, oprócz generowania dochodu, pomnaża kapitał w postaci wartości kulturowych i norm etycznych. Instytucje powinny zatem brać pod uwagę otaczającą je przestrzeń, standardy kulturowe czy tożsamość miejsca.

Następnie głos zabrał Afşin Altaylı, koordynator ICOM ds. Muzeum i Społeczeństwa, którego wystąpienie było poświęcone wpływowi muzeów na rozwój lokalny z perspektywy międzynarodowego programu ICOM. W wyniku ponad 10-letniej współpracy ICOM z organizacjami międzynarodowymi, w tym z OECD, powstał szereg wytycznych dotyczących wykorzystywania potencjału instytucjonalnego i budowania strategii muzeów uwzględniających zmiany społeczne. Sektor muzealny adaptuje się do zachodzących zmian, potrzeb i trendów panujących wśród danych społeczności, wychodząc dalece poza obręb klasycznie rozumianej działalności muzealnej, a na kierunek jego działań wpływ mają w równym stopniu przesłanki ekonomiczne, środowiskowe i międzypokoleniowe.

ICOM zajmuje się rozwojem i rolą muzeów w kontekście społecznym oraz zagadnieniami z zakresu etyki. Dzięki współpracy i partnerstwu możliwe jest osiągnięcie wyznaczonych celów, realizowanie założeń zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, a także promowanie pokoju i praw człowieka. *Przewodnik OECD-ICOM dla samorządów lokalnych, społeczności i muzeów*, który powstaje w wyniku współpracy OECD i ICOM, zostanie przetłumaczony na inne języki przy wsparciu komitetów narodowych ICOM. Przewidziane jest również przeprowadzenie badań porównawczych muzeów w różnych regionach i krajach oraz publikacja raportu dotyczącego współpracy i komunikacji między muzeami a władzami

lokalnymi. We wrześniu 2019 r. w Kyoto odbędzie się Zgromadzenie Generalne ICOM, na które zaproszeni zostali przedstawiciele lokalnych władz, prezydenci miast i dyrektorzy muzeów. Obradom przyświecać będą hasła zrównoważonego rozwoju i współpracy ze społecznościami lokalnymi.

Panel dotyczący wykorzystania potencjału muzeów do wzmacniania rozwoju regionalnego i lokalnego otworzyło wystąpienie Koordynatorki Projektów dot. Ekonomii Kultury w OECD, Ekateriny Travkiny, pt. *Przewodnik OECD-ICOM dla samorządów lokalnych, społeczności i muzeów: zarys projektu*. Badaniem OECD-ICOM objęto dziewięć muzeów w Polsce, jednak wypracowane wytyczne mogą okazać się pomocne w przyszłych działaniach muzeów w całym kraju i zagranicą. Zainteresowanie dziedziną kultury, a dokładniej muzeami, zrodziło się z potrzeby redefiniowania pojęcia tego typu organizacji. Muzeum nie jest już tylko miejscem przekazywania dziedzictwa kulturowego z pokolenia na pokolenie, jest miejscem, w którym zachodzą zmiany społeczne i ekonomiczne, to także miejsce tworzenia innowacji i działań angażujących społeczności lokalne. Zachodzące zmiany wymagają odpowiedniego poznania i zbadania nie tylko swoich skutków, ale także samego procesu. Dlatego też OECD podjęło się pogłębionego badania, w wyniku którego powstał przewodnik prezentujący formy współpracy sprzyjające zwiększaniu wpływu gospodarczego muzeów oraz efektywności narzędzi, dzięki którym muzea i samorządy są w stanie dokonać ewaluacji własnych działań i uczyć się od siebie nawzajem. Innym zadaniem OECD w ramach projektu jest podejmowanie dialogu z przedstawicielami różnego szczebla administracji i podnoszenie ich świadomości w zakresie spektrum wymiernych korzyści, które generuje inwestowanie w muzea.

Ekatarina Travkina zaprezentowała pięć obszarów tematycznych przeprowadzonego badania: wpływ na innowacyjność i rozwój gospodarczy, rewitalizację środowiska, włączanie społeczne oraz partnerstwo muzeów i samorządów. Według pierwszej z kategorii muzeum pojmowane jest najczęściej jako źródło przychodów turystycznych oraz placówka mająca wpływ na rozwój lokalny. Jednak muzea odgrywają w tym obszarze większą rolę. Badania i prace rozwojowe prowadzone w muzeach mogą bowiem łączyć się z innymi sektorami i w konsekwencji stać się źródłem nowej działalności gospodarczej. W kontekście regeneracji terenów miejskich i rozwoju społecznego współpraca samorządów z instytucjami kultury powinna być realizowana poprzez włączanie muzeów w politykę planowania przestrzennego. Muzea mają bowiem duży wpływ na markę danego regionu, wzrost kapitału społecznego i jakości życia. W obszarze edukacji i rozwoju kulturowego rola muzeów rozszerza się o edukowanie coraz bardziej zróżnicowanej etnicznie i pod względem wieku społeczności oraz wspieranie partnerstw z instytucjami. Obecnie prowadzonych jest również coraz więcej badań dotyczących terapii sztuką, zwiększania z jej pomocą poczucia własnej wartości i pewności siebie.

Podobne programy są realizowane we współpracy z partnerami działającymi na rzecz resocjalizacji, takimi jak zakłady poprawcze czy służba więzienna. Ważnym elementem partnerstwa muzeów i samorządów na rzecz rozwoju lokalnego powinna być nie tylko współpraca instytucji z Departamentem/ Wydziałem ds. Kultury, ale też zintegrowana strategia łącząca różne departamenty i wydziały samorządowe, pozwalająca muzeom w pełni wykorzystywać swój potencjał.

W dalszej części panelu wystąpiła prof. Monika Murzyn-Kupisz z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zanim przedstawiła wyniki przeprowadzonych badań, nakreśliła tło przemian w podejściu do dziedzictwa kulturowego. Obecnie odnotowuje się wzrost liczby osób odwiedzających muzea i większy odsetek wydatków na kulturę z budżetu centralnego (19%) oraz samorządów terytorialnych (12%). Jednak w ostatnich latach w całościowym budżecie udział wydatków na muzea utrzymuje się na stałym poziomie lub spada, natomiast wysokie wydatki nie przekładają się na budżety jednostkowe instytucji, których liczba stale rośnie. Co więcej, wzrost liczby zwiedzających nie dotyczy wszystkich placówek. Te w mniejszych miejscowościach odnotowują spadek lub utrzymywanie się frekwencji na stałym poziomie. Należy zauważyć, że częstotliwość odwiedzania muzeów przez Polaków jest czterokrotnie niższa niż w przypadku mieszkańców krajów skandynawskich. W skali roku statystycznie tylko jeden na pięciu obywateli przynajmniej raz odwiedza muzeum.

Analiza gospodarczego wymiaru badania ujawniła, że muzea pełnią ważną rolę w budowaniu regionalnych i lokalnych marek. Jednocześnie funkcja ta powinna być wzmacniana zwłaszcza w przypadku mniej rozpoznawalnych placówek, ze szczególnym naciskiem na wspomagające działania promocyjne ze strony samorządów regionalnych. Prof. Murzyn-Kupisz zaznaczyła, że muzea często nie mają wpływu na swoje otoczenie, m.in. na sieć drogową, rozmieszczenie i liczbę parkingów, oznakowania czy zieleń, za które odpowiedzialne są samorządy. Instytucje kultury często nie są też zapraszane do dialogu na temat tych obszarów, gdyż muzea wciąż kojarzone są z wąską specjalizacją. Wprowadzenia niezbędnych usprawnień wymagają także partnerstwa muzeów z sektorem turystyki, który czerpie z działalności instytucji, ale nie przekazuje im informacji zwrotnych. Rekomenduje się również powrót do licencjonowania usług przewodnickich i ustalenie roli, jaką w szkoleniu przewodników mogą odgrywać muzea.

Jednym z panujących obecnie trendów jest wytwarzanie pamiątek muzealnych, w tym produktów związanych z kolekcją danej instytucji. Niestety pełne wykorzystanie potencjału produkcji często jest poza możliwościami finansowymi instytucji kultury, podczas gdy wytworzony lokalnie, dobry jakościowo i wartościowy merytorycznie produkt generowałby zyski dla całego regionu. Innym rodzajem

finansowego wsparcia są datki darczyńców prywatnych i korporacyjnych. Jednak system ich motywowania jest wciąż mało skuteczny. Słabo zbadaną kwestią jest także marka muzeów, w tym ich rozpoznawalność i ochrona wartości intelektualnej czy wartość ekonomiczna instytucji. Poza możliwościami muzeów pozostaje także kwestia reintegracji zespołów zabytkowych lub nieruchomości, w których funkcjonują. Wyjątkiem jest tu Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem, które przy wsparciu władz regionalnych stało się właścicielem Dworu w Łopusznej.

Pierwszą z rekomendacji w omawianym obszarze jest dalsza inwestycja w rozpoznanie specyfiki działania muzeów i ich wkładu w marki turystyczne. Istotne jest podniesienie świadomości sektora turystycznego o potencjale instytucji kultury. Konieczne jest także wykonywanie badań ewaluacyjnych po wdrożeniu pilotażowych programów motywujących do odwiedzania muzeów wraz z diagnozowaniem, dlaczego niektóre rozwiązania nie przynoszą zamierzonych efektów. Co więcej, niezależnie od organu pełniącego funkcję organizatora danej instytucji kultury, warto by samorządy współpracowały, bez wyjątku, ze wszystkimi muzeami na swoim obszarze. Ponieważ od muzeów oczekuje się wdrażania innowacji w różnych sferach rozwoju lokalnego, ich budżety powinny być bardziej stabilne i przewidywalne oraz indeksowane o stopę inflacji. Następną rekomendacją jest wprowadzenie mechanizmów, które zabezpieczyłyby muzea przed zmniejszeniem dotacji w reakcji na zwiększenie przychodów własnych. Relacja ta powinna pozostawać wprost proporcjonalna – im bardziej aktywne i przedsiębiorcze muzeum – tym większe powinno otrzymywać wsparcie organizatora.

Rozważania na temat wniosków i rekomendacji wynikających z badania, z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju i roli muzeów w otoczeniu społeczno-gospodarczym, kontynuował członek zespołu badawczego, dr Jarosław Działek z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jak zauważył, pozycja muzeów w dyskusjach nad planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym jest wciąż niewystarczająca i wymaga wzmocnienia. Jednak niektóre z placówek muzealnych odczuwają presję na wykorzystywanie należących do nich terenów zielonych jako przestrzeni rekreacyjnych, co stoi w sprzeczności z potrzebą ich ochrony. Dla wielu muzeów otoczenie jest integralną częścią oferty, przestrzenią aktywizacji społeczności lokalnej, co przekłada się na budowanie kapitału społecznego zarówno wiążącego, jak i pomostowego. Niekiedy polskie muzea goszczą u siebie stowarzyszenia lokalne, grupy zainteresowań czy fundacje, wzmacniając tym samym funkcję samego muzeum, jak również znaczenie tych grup. Ważnym elementem działalności muzeów jest wolontariat, który znacznie sprawniej działa w większych instytucjach, zatem potrzebne są pewne regulacje i wsparcie jego rozwoju w mniejszych miejscowościach. Pozytywnym wnioskiem wysuniętym z badań jest coraz prężniej wdrażana na gruncie polskim idea muzeum partycypacyjnego, a więc instytucji realizującej program o charakterze

uczestniczącym, w ramach którego publiczność bierze udział nie tylko w samych wydarzeniach, ale jest także obecna w fazie ich konceptualizacji i przygotowań. Następne postulaty dotyczyły formalnego uznania muzeów za placówki edukacyjne, realizujące szkolenia, a także i inne formy kształcenia zawodowego. Co więcej, muzea powinny oferować zdobywanie wiedzy zarówno poprzez bezpośredni kontakt z kolekcją, jak i formy pośrednie udostępniania zasobów: multimedialnie, online, a także poprzez wspieranie wirtualnego dostępu do muzeów, szczególnie w przypadku mniejszych ośrodków muzealnych. Dr Działek zwrócił uwagę, że ze względu na znaczącą rolę, jaką w funkcjonowaniu muzeów odgrywają długoterminowe współprace, niezbędne są inne formy finansowania niż jedynie grantowe, które w przypadku wieloletnich projektów często nie są w stanie zapewnić ciągłości realizacyjnej.

Ostatnie dwa zagadnienia przeprowadzonego badania zaprezentowała dr Monika Hołuj z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarówno muzea, jak i samorządy były zgodne, że kategorie takie jak włączanie społeczne, działania prozdrowotne czy podnoszenie jakości życia są ważne z punktu widzenia ich codziennego funkcjonowania, ale nie priorytetowe. Samorządom niełatwo jest dostrzec związek muzeów z ochroną zdrowia czy opieką społeczną, również ze względu na obowiązujące struktury finansowania. W praktyce zakres, w jakim współpraca ta jest realizowana, okazuje się zależny od bliskości geograficznej muzeów od konkretnych placówek. Podczas badania odnotowano wiele przypadków, w których ośrodki muzealne likwidowały bariery dostępności dla osób o różnych ograniczeniach fizycznych, w tym także wynikających z wieku (dzieci, osoby starsze) czy dla rowerzystów. Rekomendacją w tym obszarze jest przede wszystkim kontynuacja tych praktyk, szczególnie dzięki programom zewnętrznym, które pomagają muzeom w likwidowaniu barier i zwiększaniu możliwości prezentacji zbiorów (np. digitalizacja, audiodeskrypcja). W tym zakresie szczególnego wsparcia ponownie potrzebują mniejsze ośrodki muzealne. Po stronie muzeów leży odpowiedzialność za szkolenia pracownicze z zakresu przyjmowania gości o różnych potrzebach, natomiast w gestii samorządów lokalnych jest włączenie się w działania wspomagające muzea w tym zakresie. Należy pamiętać, że ofertę muzeów warto dopasować także do podopiecznych zakładów penitencjarnych oraz dzieci i młodzieży z trudnych środowisk. Tego typu współpraca może nastroić pewnych trudności, dlatego instytucje, które podjęły już takie działania, powinny dzielić się swoimi doświadczeniami z innymi ośrodkami. Rekomendowane jest też stworzenie programu, który pomagałby w inicjowaniu i podtrzymywaniu takiej współpracy.

Innym analizowanym wymiarem współpracy było tworzenie partnerstw na rzecz rozwoju lokalnego. Na tym polu odnotowano przykłady współpracy przede wszystkim z jednostkami samorządu terytorialnego, ale działania te są zindywidualizowane i zorientowane na konkretny cel, np. finansowanie wydarzenia,

udostępnianie sprzętu, dzielenie się wiedzą czy wypożyczenie muzealiów. Co ważne, samorządy oceniają tę współpracę wyżej niż muzea, co świadczy o większych oczekiwaniach instytucji kultury. Muzea postrzegane są przez samorządy jako ośrodki kulturalne, edukacyjne, wspierające turystykę czy mające wpływ na rozwój działalności kreatywnej. Nie dostrzega się jednak ich udziału w rozwoju lokalnym czy prowadzeniu badań naukowych. Rekomendacje w tym obszarze skierowane są zarówno do Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów z zakresu tworzenia opracowań i badań, ale też do samych muzeów – zaleca się zwiększenie zasięgu i dynamicznej dystrybucji informacji o wdrożonych innowacjach, które warte są rozpropagowania w innych placówkach. Muzea powinny być także odpowiedzialne za tworzenie dla swoich pracowników oferty szkoleniowej dotyczącej rozwoju, znaczenia wolontariatu, a także przygotowanie materiałów informacyjno-dydaktycznych, celem włączenia ich do programów nauczania studiów kierunków muzeologicznych, ochrony dóbr kultury oraz zarządzania dziedzictwem kultury.

#### **CZĘŚĆ WARSZTATOWA – PRACA W GRUPACH**

Joanna Staszak, Naczelnik Wydziału Kultury Urzędu Miasta Zakopane, moderowała warsztaty zatytułowane *Wypracowanie zestawu rekomendacji i rozwiązań legislacyjnych, administracyjnych i finansowych sprzyjających wzmocnieniu wpływu muzeów na rozwój lokalny i regionalny*. Tematem warsztatów Pauliny Florjanowicz, Dyrektora Departamentu Dziedzictwa Kulturowego MKiDN, było *Wspieranie wymiany wiedzy dotyczącej promowania możliwości i dobrych praktyk z zakresu zaangażowania muzeów w rozwój lokalny*. Monika Wiejaczka, Zastępca Dyrektora Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, poprowadziła warsztaty pt. *Wypracowanie zaleceń regulujących współpracę samorządów terytorialnych z instytucjami kultury w ramach społecznych polityk lokalnych i regionalnych w celu zwiększenia ich wpływu na rozwój lokalny*.

Po godzinnej pracy w grupach prof. Folga-Januszewska poprosiła moderatorki o przedstawienie zestawu wypracowanych rekomendacji. Joanna Staszak zaleciła przeprowadzanie konsultacji nowelizacji aktów prawnych oraz strategii angażujących instytucje kultury i samorządy niższego szczebla. Drugą wypracowaną rekomendacją była liberalizacja zapisu ustawy dotyczącej zamówień publicznych w działalności kulturalnej oraz umożliwienie bezpośredniego finansowania muzeów przez samorządy, które nie są organizatorami danych placówek. Następnie wspomniano o konieczności prezentowania i utrwalania katalogu dobrych praktyk, a także organizacji warsztatów i szkoleń dla muzealników z zakresu dostępności muzeów, natomiast dla osób przygotowujących akty prawne – z zakresu wiedzy o dziedzictwie kultury. Zaproponowano włączenie do lekcji muzealnych informacji nt. bezpieczeństwa, co



pomogłoby w pozyskaniu funduszy z programów Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, jak np. Razem Bezpieczniej. Kolejny postulat odnosił się do powiatów, na terenie których można powoływać centra szkoleń. Ich koordynatorzy i beneficjenci mogliby pozyskiwać środki dla muzeów z funduszy europejskich. Ostatnia rekomendacja dotyczyła ustalenia zasad partnerstwa publiczno-prywatnego, tak by były one przejrzyste i jednoznaczne dla wszystkich zaangażowanych interesariuszy.

Rekomendacje z zakresu promowania możliwości i dobrych praktyk dotyczących zaangażowania muzeów w rozwój lokalny przedstawiła Paulina Florjanowicz. Temat został jednak potraktowany przez grupę warsztatową szerzej – w odniesieniu do wymiany doświadczeń muzeów w ogóle. Za pierwszy warunek udanej współpracy uznano chęć do współpracy. Jednym z narzędzi może być powoływanie rad społecznych przy muzeach, które zrzeszałyby różnych interesariuszy z regionu i stanowiłyby rodzaj organu doradczego. W ramach szeroko rozumianego networkingu zaproponowano realizację konferencji, spotkań branżowych i targów muzealnych o charakterze lokalnym lub regionalnym. Ważna jest również współpraca międzysektorowa i zrzeszanie się różnych organizacji o podobnym profilu. W trakcie dyskusji wybrzmiał również pomysł tworzenia w przestrzeni Internetu baz wiedzy. Warto by były one na bieżąco porządkowane, aktualizowane i dostosowywane do potrzeb współczesnej technologii. Kolejną ważną kwestią jest publikowanie i udostępnianie raportów, a także kontynuacja dialogu i działań w obrębie zawartych w nich postulatów. Dyrektor Florjanowicz podkreśliła również konieczność ciągłego rozwoju i dzielenia się wiedzą poprzez udział w szkoleniach i organizowanie konsultacji społecznych prowadzonych projektów. Wymianie dobrych praktyk służą też tzw. szlaki kulturowe (przy czym ważne jest stałe monitorowanie ich poziomu merytorycznego) oraz masowe wydarzenia sieciowe, takie jak Europejskie Dni Dziedzictwa, Godzina W, działania w ramach programu Niepodległa, a więc wydarzenia wychodzące poza budynki instytucji, informujące o roli muzeum szerokie grono odbiorców i budujące poczucie wspólnoty. Należy również możliwie rozszerzać zasięgi publikacji wydawanych przez muzea, które często dostępne są wyłącznie na terenie instytucji, a które można prezentować podczas specjalistycznych targów. Wszelkie projekty powinny wieńczyć ewaluacja, pomiary oraz badania, a na koniec ich publikacja i upowszechnianie.

Podczas podsumowania trzeciego z warsztatów, dotyczącego regulacji współpracy z samorządami terytorialnymi, moderująca go Monika Wiejaczka zwróciła uwagę na brak oferty szkoleń i spotkań kadry kultury i kadr samorządowych zajmujących się kulturą, pomimo próśb kierowanych do MKiDN. Nie ma również płynnej wymiany myśli pomiędzy samorządowcami, która mogłaby pomóc w ustaleniu standardów działań. Problem może tkwić także w niewystarczającej popularyzacji wyników badań i hermetyczności języka muzealnego, trudnego do zrozumienia dla samorządowców. Jeden z

ważniejszych postulatów dotyczył prawnego nakazu współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami samorządów terytorialnych, co skutkowałoby wzajemnym uwzględnianiem się w strategiach, zwiększoną świadomością istnienia zasobów kultury i dziedzictwa kulturowego regionu czy gminy oraz zrozumienia ich roli. Aby uświadomić samorządom efektywność działań w sferze kultury, należy przedstawiać im wyniki pomiarów. Zatem kluczem jest rzetelne, jakościowe miernikowanie oraz analizy porównawcze. Rozwiązania te, choć już praktykowane, nadal prowadzone są dość nieudolnie. Wynikająca ze współpracy instytucji kultury i samorządów obawa muzeów dotycząca upolitycznienia i niepewność w działaniu, mogłyby zostać zniwelowane dzięki współpracy, negocjowaniu i implementacji dobrych praktyk. Kolejna rekomendacja dotyczyła edukacji kulturowej, w ramach której, zamiast postrzegać szkoły jedynie jako odbiorców oferty, powinno się inwestować w nawiązywanie z nimi partnerstw. Kreowanie wizerunku muzeów jako miejsc budowania tożsamości lokalnej, a więc instytucji partycypacyjnych, ukierunkowałoby uwagę jednostek samorządowych na potencjał muzeów i konieczność wspólnego zaangażowania na rzecz edukacji. Do osiągnięcia wspomnianych celów, szczególnie w małych placówkach muzealnych, potrzebne jest kształcenie i szkolenie kadry kultury: edukatorów, osób zajmujących się promocją, rozwojem i wolontariatem, które mogą zwiększać swoją skuteczność działań, pracując w swojej konkretnej specjalizacji.

Kolejnym poruszonym zagadnieniem były systemy prawne odnoszące się do zagospodarowania przestrzeni i obiektów. Przykładowo, w celu wskazania konkretnego przeznaczenia infrastruktury, potrzebne jest wsparcie eksperckie. Zaplecza eksperckiego wraz z konkretnymi rozwiązaniami i rekomendacjami wymaga również zwiększanie dostępu do muzeów dla osób z niepełnosprawnością. W ramach usprawnień finansowych zaproponowano powiązanie wpływów z budżetu i zachęty podatkowe. Ostatni przedstawiony postulat dotyczył tworzenia w województwach programów, takich jak Kultura Wrażliwa, które byłyby wsparciem dla jednostek samorządu terytorialnego, przyczyniającym się do zwiększenia skuteczności działania. Rekomendacja ta mogłaby obejmować również instytucje państwowe.

Prof. Dorota Fołga-Januszewska podsumowała sesję warsztatową krótkim stwierdzeniem, że rekomendacje dotyczą przede wszystkim zmian mentalności i przepisów prawnych, polegających na wytwarzaniu platform porozumienia przed zaprojektowaniem zmian legislacyjnych. Moderatorka seminarium podziękowała przedstawicielom muzeów za uczestnictwo i poprosiła ich o podzielenie się refleksjami na temat badania i wynikających z niego wniosków.

Po zakończeniu sesji warsztatowej przedstawiciele przebadanych muzeów podzielili się refleksjami nad przeprowadzanymi badaniami. Jako pierwsza głos zabrała Joanna Lang, Kierownik Działu Ikonografii i Fotografii Muzeum Powstania Warszawskiego. Jej zdaniem wyniki zrealizowanego badania potwierdzają szerokie spektrum działalności MPW, które oddziałuje nie tylko na społeczność Warszawy, ale też mieszkańców całej Polski. Początek działalności Muzeum datuje się na 60. Rocznicę Powstania Warszawskiego, gdy finalizowane były przygotowania wystawy stałej oraz uroczystych obchodów upamiętniających wydarzenie. Od tamtej pory odbywają się one corocznie, narzucając MPW współpracę z jednostkami państwowymi, a ich program zawsze obejmuje liczne atrakcje dla różnych grup wiekowych. Jednocześnie MPW dba o gromadzenie kolekcji i materiałów do archiwum historii mówionej. W raporcie zwrócono uwagę na prężnie działający i rozwojowy wolontariat. Moderatorka seminarium zauważyła również, że otoczenie MPW początkowo nie sprzyjało działalności kulturalnej, jednak stopniowo staje się jedną z bardziej nowoczesnych części Warszawy. Muzeum stale utrzymuje relacje z mieszkańcami Woli, np. poprzez wspólnie organizowany z władzami dzielnicy Marsz Pamięci i wystawę *Miejmy ich w pamięci* upamiętniające rzeź Woli. Natomiast dla firm MPW jest dość atrakcyjnym miejscem aranżacji spotkań na pograniczu kultury i biznesu. Inicjatywą przyciągającą do Muzeum nowych odbiorców jest *Pokój na lato*, pawilon kulturalno-rekreacyjny, w którym odbywają się koncerty.

Następnie o wypowiedź został poproszony Michał Murzyn, pełniący obowiązki Zastępcy Dyrektora Muzeum Tatrzańskiego w Zakopanem, który podkreślił ważność raportu nie tylko dla muzealników, ale też przedstawicieli lokalnych władz, bowiem – jak stwierdził – dla niektórych muzeów to nadal konserwatywne instytucje, służące głównie ochronie materialnej obiektów zabytkowych. Jednak paradygmat funkcjonowania muzeów powoli zaczyna się zmieniać i rozszerzać. Stopniowo wychodzi z wyizolowanej przeszłości w teraźniejszość i przyszłość, przenosząc uwagę z obiektu na ludzi. Prelegent wyraził nadzieję, że raport będzie dopiero początkiem badań tego obszaru.

Dyrektor Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści, Michał Malinowski jako przykład dynamicznego rozwoju oddziaływania muzeum przytoczył inicjatywę społeczności lokalnej Konstancina, w którym znajduje się MBBiO. Mieszkańcy mają zamiar uczynić z dziedzictwa tradycji oralnej wizytówkę całego miasta. Rozmowy w sprawie współpracy i konkretnych rozwiązań już trwają.

Dyrektor MPKJIII, Paweł Jaskanis, dodał, że kolejne badania powinny skupiać się już nie na opisie profili działalności poszczególnych muzeów, ale na zewnętrznej efektywności ich działań, jak choćby na wpływie instytucji na przychody przedsiębiorców i jednostek administracyjnych w okolicy. Prócz opisu

ilościowego, ważny jest też opis jakościowy, wraz z parametryzacją korzyści społecznych wyliczonych korelatami pomiędzy nakładami a przychodami dla sąsiedztwa muzeum. W aspekcie mechanizmów prawnych i finansowych budowanie projektów horyzontalnych z różnymi sferami życia społecznego wyzwoliłoby duże pokłady aktywności kulturalnej i uchroniłoby przed obawą o naruszenie dyscypliny finansowej i działania niezgodne z obowiązującym prawem. Kolejne raporty powinny diagnozować bariery rozwojowe na wszelkich możliwych poziomach, a więc nie tylko prawno-finansowych, ale też mentalnych.

Na zakończenie obrad Dyrektor Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie, Agata Wąsowska-Pawlik opowiedziała o podejmowanych przez swoją jednostkę działaniach na rzecz wzmocnienia roli instytucji kultury w kontekście społecznym i gospodarczym. Krakowska instytucja przystąpiła do konkursu Komisji Europejskiej na przygotowanie raportu o znaczeniu dziedzictwa kulturowego, Cultural Heritage Counts for Europe (Dziedzictwo kulturowe ma znaczenie dla Europy)<sup>1</sup>. Raport dotyczył szeroko pojętego dziedzictwa kulturowego, w tym muzeów, a jego celem było zebranie, krytyczna ocena oraz analiza badań jakościowych i ilościowych, które mogłyby zweryfikować hipotezę dotyczącą ról, jakie dziedzictwo kulturowe odgrywa w rozwoju społecznym, gospodarczym, kulturalnym i środowiskowym. Badanie miało na celu oszacowanie wartości dziedzictwa, zwiększenie świadomości na jego temat i przygotowanie rekomendacji. Ponadto podjęto próby zdefiniowania pojęcia dziedzictwa kulturowego, wartości, jakie są do niego przypisane i obszarów jego wpływu; określenia ilości i rodzajów badań, jakie na ten temat wykonuje się w Europie oraz rozpoznania ewentualnych braków w istniejącej literaturze. Badaniem starano się przekrojowo objąć całą Europę, opierając się na analizie bibliografii i konkretnych przypadków.

Zgodnie z wynikami badań, dziedzictwo kulturowe jest podstawą strategii promocyjnej miast, regionów i państwa. Z drugiej strony może stanowić wyzwanie w postaci generowania nadmiernej turystyki, co z kolei może przyczynić się do dezintegracji lokalnych społeczności czy niekiedy swego rodzaju *disneizacji* miejsca. W ramach badania zmierzono także wpływ dziedzictwa kulturowego na rynek nieruchomości, w tym kreowanie popytu na mieszkania i wzrost ich cen w dzielnicach zabytkowych. Należy zauważyć, że sąsiedztwo zabytków może prowadzić do zwiększenia dotacji na rzecz konserwacji i ulg podatkowych. Z drugiej strony istnieją różnego typu ograniczenia związane z użytkowaniem i wprowadzaniem nowych funkcji obiektów zabytkowych. Przykładami oddziaływania dziedzictwa kulturowego na otoczenie są

---

<sup>1</sup> Patrz: *Cultural Heritage Counts for Europe (Dziedzictwo kulturowe ma znaczenie dla Europy)*, Międzynarodowe Centrum Kultury, <http://mck.krakow.pl/artukul/cultural-heritage-counts-for-europe-raport>.

przede wszystkim: rozwijanie systemów tzw. energii wbudowanej budynków, spadek liczby wyburzeń, a co za tym idzie wydłużanie życia budynków lub ich części, prowadzenie polityki mieszkaniowej w bardziej zrównoważony sposób czy redukcja niekontrolowanego rozrostu miast.

W badaniu zmierzony został także wpływ dziedzictwa kulturowego na rynek pracy. Działania projektowe sektora kultury, których istotnym czynnikiem jest kapitał ludzki, generują nowe miejsca zatrudnienia i przyczyniają się do podnoszenia kompetencji wśród pracowników. Bariery rozwoju instytucji opiekujących się dziedzictwem kultury jest niepełnowymiarowy charakter pracy, który nie satysfakcjonuje społeczności lokalnej. Podczas badań oprócz przychodu z tytułu podatku, odnotowano wysoką stopę zwrotu z inwestycji w instytucje kultury, co sprzyja powstawaniu nowych działalności gospodarczych. Ponadto dziedzictwo kulturowe sprzyja atrakcyjności i konkurencyjności regionu, daje możliwość tworzenia ciekawych narracji miejskich i atmosfery przyciągającej nowych pracowników i mieszkańców.

Podsumowaniem projektu były rekomendacje dla Komisji Europejskiej, jednak – jak zauważyła prelegentka – ich zasięg powinien być dużo szerszy i obejmować różne poziomy władz lokalnych, samorządowych, regionalnych, a także stanowić wsparcie dla promowania dobrych praktyk. Podstawą prowadzonych badań dziedzictwa powinny stać się rzetelne i długoterminowe pomiary i monitorowanie trendów, natomiast zwieńczeniem publikowanie i rozpowszechnianie wyników. Przeprowadzone badanie miało wpływ na wprowadzenie problematyki dziedzictwa kulturowego do głównych obszarów polityk unijnych oraz pośrednio przyczyniło się do ogłoszenia roku 2018 Europejskim Rokiem Dziedzictwa Kulturowego.

Prof. Dorota Folga-Januszewska zapowiedziała, że koniec seminarium jest równocześnie początkiem dalszych badań i refleksji dotyczących prezentowanego tematu. Podziękowała zebranych gościom za udział w spotkaniu, MliR za wsparcie merytoryczne, finansowe i organizacyjne, a także wszystkim osobom zaangażowanym w projekt. Następnie Dyrektor Paweł Jaskanis zamknął seminarium, podkreślając podwójną misję muzeów, która polega na dbaniu o dziedzictwo kulturowe i wprowadzaniu innowacji.