

# KULTURA W ROZWOJU LOKALNYM

Jak muzea zmieniają nasze otoczenie?



# KULTURA W ROZWOJU LOKALNYM. JAK MUZEA ZMIENIAJĄ NASZE OTOCZENIE?

Warszawa 2021



Ministerstwo Funduszy  
i Polityki Regionalnej



Ministerstwo  
**Kultury**  
Dziedzictwa  
Narodowego  
i **Sportu**



**MUZEUM PAŁACU**  
**Króla Jana III**  
**W WILANOWIE**



NARODOWY  
INSTYTUT MUZEALNICTWA  
I OCHRONY ZBIORÓW

**Redakcja merytoryczna:**

Dorota Folga-Januszewska przy współpracy Anny Czarneckiej i Marleny Pierepioki

**Tłumaczenie:**

Summa Linguae Technologies S.A. Josepha Conrada 63, 31-357 Kraków

**Redakcja:**

Grażyna Waluga

**Skład i opracowanie graficzne:**

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

**Projekt okładki:**

Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Warszawa 2021

ISBN 978-83-7610-712-7



Fundusze  
Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska



Ministerstwo  
Funduszy  
i Polityki Regionalnej

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne





Szanowni Państwo,

Muzea oraz inne instytucje kultury odgrywają we współczesnym społeczeństwie bardzo ważną i zróżnicowaną rolę.

Dziś nie trzeba już nikogo przekonywać, że kultura jest dla wszystkich, każdy może jej doświadczyć i każdy jej potrzebuje. Nadal jednak w Polsce muzea są rzadziej odwiedzane niż w innych krajach. A przecież współczesne muzea pełnią wiele różnych funkcji – nie tylko tych związanych z kultywacją dziedzictwa narodowego czy ochroną zabytków.

Zgodnie ze statystykami GUS, wydatki publiczne na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2019 r. zwiększyły się w porównaniu z rokiem poprzednim i wyniosły 11 705,4 mln zł (to o blisko 700 mln więcej niż w roku poprzednim). Największą część wydatków z budżetu państwa na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2019 r. przeznaczono na inwestycje i funkcjonowanie muzeów (32,6%).

Większe nakłady przekładają się w widoczny sposób na stopniowy powrót zwiedzających do muzeów. Według danych GUS, w 2019 r. działalność prowadziło 959 muzeów i oddziałów muzealnych (tj. o 1,5% więcej niż w 2018 r.), które odwiedziło 40,2 mln osób – o 5,5% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim. Wraz z początkiem marca 2020 r. osiągnęła nas wszystkich ogólnoswiatowa pandemia COVID-19. By chronić życie ludzkie, w Polsce,

podobnie jak w wielu innych krajach Europy, zdecydowano się na częściowe zamknięcie gospodarki, zgodnie z którym trzeba było ograniczyć lub wręcz zrezygnować z wielu aktywności. Jedną z branż, która ucierpiała najmocniej z powodu obostrzeń była kultura. Muzea musiały zamknąć swoje oddziały i przez kilka tygodni nie mogły przyjmować gości, a nawet kiedy ponownie otworzyły swoje podwoje, skala odwiedzin została drastycznie ograniczona, aby móc zapewnić bezpieczeństwo odwiedzającym i pracownikom muzeów.

Obecnie jeszcze nie wiadomo, jak na działalność muzeów przełożą się obostrzenia wprowadzone w związku z pandemią. Zbyt wcześnie jest, by oceniać konsekwencje, które z powodu pandemii będą musiały ponieść muzea i instytucje kultury. Jednak już teraz można oceniać, że będą to znaczące straty finansowe. Zarazem nie należy ignorować faktu, że społeczeństwo przytłoczone obecną sytuacją, po zakończeniu pandemii bardziej niż kiedykolwiek wcześniej będzie potrzebować kontaktu z kulturą. Ten czas jest zatem dla muzeów próbą, ponieważ będą musiały przeorganizować – jak wiele innych instytucji – swoją ofertę tak, by spełniała standardy bezpieczeństwa. Niemniej nie mam wątpliwości, że polskie muzea staną na wysokości zadania.

Doceniając potencjał muzeów i instytucji kultury w rozwoju lokalnym, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej wraz z Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz ICOM (Międzynarodową Radą Muzeów) zrealizowało projekt pn. „Culture and Local Development: Maximising the Impact Towards an OECD Guide for Local Governments, Communities and Museums”, którego wyniki stanowią część niniejszej publikacji.

Z niniejszego projektu wynika, że muzea mają wiele większy potencjał niż dobrze znana funkcja kulturalna czy też edukacyjna. Muzea przyczyniają się istotnie do rozwoju lokalnego, i to w różnych wymiarach – np. poprzez generowanie miejsc pracy i nowych przychodów związanych z gospodarką turystyczną. Mają także zdolność wpływania na postrzeganie miast i regionów, budują ich markę i rozpoznawalność,

o przyciągają turystów, uatrakcyjniamy swoje otoczenie, angażując się w procesy planowania przestrzennego czy wyznaczania szlaków turystycznych i edukacyjnych. Są zatem znaczącym aktorem w lokalnej przestrzeni gospodarczej, a ponadto aktywizują lokalną społeczność, wzmacniając tym samym kapitał społeczny. Przewodnik ten zawiera uniwersalne porady dla placówek muzealnych i samorządów, jak mogą ze sobą współpracować dla dobra rozwoju lokalnego.

Druga część publikacji to raport, zawierający syntezę wyników badania działalności muzeów i samorządów w polskim systemie społeczno-gospodarczym. W raporcie zawarto obserwacje i rekomendacje wynikające z analiz funkcjonowania instytucji kultury i muzeów w różnych relacjach z samorządami, społecznościami i tego efektów w sferze lokalnych gospodarek i rynku pracy. W celu umocnienia pozycji polskich muzeów w procesie formowania lokalnego klimatu gospodarczego sformułowane zostały rekomendacje skierowane do szerokiego grona odbiorców: od urzędów centralnych odpowiedzialnych za prawodawstwo, przez samorzady realizujące politykę kulturalną na swoich terenach i współpracujące z muzeami, po prywatne przedsiębiorstwa i lokalne społeczności kreujące w lokalnym ujęciu przestrzeń współpracy między tymi aktorami.

Poniższa publikacja jest skierowana zarówno do podmiotów i instytucji formalnie realizujących działania związane z kulturą, jak i do wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem muzeów w przestrzeni lokalnej w Polsce i w kilku innych państwach. Z tego opracowania można dowiedzieć się, że muzea w naszym otoczeniu zaangażowane są w wiele korzystnych dla lokalnych społeczności inicjatyw, ale też

o ile więcej można osiągnąć, jeśli połączymy pracę muzeów, lokalnych przedsiębiorstw i samorządów. Jest to zatem uniwersalna lektura dla wszystkich, którym działalność kulturowa zawodowo lub prywatnie jest bliska sercu.

Przekazując czytelnikom niniejsze opracowanie, chcielibyśmy podziękować zespołowi badawczemu, w tym w szczególności Pani profesor Monice Murzyn-Kupisz z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Podziękowania należy też złożyć na ręce wszystkim podmiotom, które poświęciły swój czas i zaangażowały się w realizację projektu w Polsce: Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, samorządom i wszystkim muzeom, które wzięły udział w badaniach, użyczyły swej wiedzy na temat swojej działalności i tym samym wzbogaciły badanie o ważne wnioski. Szczególne podziękowania kierujemy do zespołu Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, w tym dla Pana Dyrektora muzeum Pawła Jaskanisa i Pani Dyrektora prof. Doroty Folgi-Januszewskiej, którzy wykazali proaktywną postawę i wielokrotnie organizowali seminaria i warsztaty towarzyszące pracom nad projektem i którzy służyli merytorycznym wsparciem na każdym etapie opracowania niniejszej publikacji.

Mam nadzieję, że wkrótce będziemy mogli czerpać w pełni z zasobów muzealnych i instytucji kultury, a tymczasem zapraszam Państwa do lektury.

**Małgorzata Jarosińska-Jedynak**  
Sekretarz Stanu

w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

*Niniejsza przedmowa została napisana przez AUTORÓW wydania polskiego i nie została zamieszczona w oryginalnej wersji angielskiej. Opinie i argumenty wyrażone w niniejszym dokumencie są w całości własnością autorów i nie powinny być w żaden sposób przypisywane OECD lub jej Członkom.*

# Spis treści

Jak zwiększyć oddziaływanie kultury na rozwój lokalny PRZEWODNIK DLA SAMORZĄDÓW LOKALNYCH, SPOŁECZNOŚCI I MUZEÓW .....	11
ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU (OECD) .....	12
MIĘDZYNARODOWA RADA MUZEÓW (ICOM) .....	12
Przedmowa .....	13
Wstęp .....	14
Podziękowania .....	15
Wprowadzenie .....	17
Muzea jako siła napędowa gospodarki .....	17
Oddziaływanie wykraczające poza wpływ gospodarczy .....	18
Samorząd terytorialny w roli partnera i instytucji wspierającej .....	19
Cel niniejszego przewodnika .....	20
Struktura przewodnika .....	21
Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego .....	25
W skrócie .....	25
Uzasadnienie .....	26
Muzea jako element lokalnego ekosystemu innowacji .....	27
Rozwiązania dla samorządów .....	29
Muzea w strategii rozwoju lokalnej turystyki .....	29
Rozwój dóbr i usług jako wynik współpracy muzeów i środowiska przedsiębiorców .....	30
Wspieranie muzeów .....	31
Nawiązywanie współpracy z branżą hotelarsko-turystyczną i lokalnymi instytucjami kultury w celu dotarcia do różnych odbiorców i przyciągnięcia nowych zwiedzających .....	31
Nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i edukacyjnymi w celu promowania innowacji .....	31
Załącznik 1. Metody wykazywania wartości ekonomicznej instytucji kultury lub wydarzeń kulturalnych .....	34
Wykorzystanie muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności .....	37
W skrócie .....	37
Uzasadnienie .....	38
Rozwiązania dla samorządów .....	42
Uwzględnianie muzeów i otaczającej je przestrzeni w planowaniu i projektowaniu przestrzeni miejskiej .....	42
Postrzeganie muzeów jako przestrzeni publicznych debat i spotkań miejscowej społeczności ..	43
Wykorzystanie muzeów jako filaru obszarów kreatywności .....	43

Wskazówki dla muzeów . . . . .	44
Planowanie i rozwój muzeów częścią szerszego procesu projektowania urbanistycznego . . . . .	44
Muzea jako bezpieczne i otwarte miejsca dialogu lokalnych społeczności . . . . .	45
Aktywne zaangażowanie w rozwój dzielnic kreatywnych . . . . .	47
Dowartościowanie zasobów lokalnej społeczności i dziedzictwa na obszarach wiejskich . . . . .	48
<b>Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności . . . . .</b>	<b>51</b>
W skrócie . . . . .	51
Uzasadnienie . . . . .	52
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	54
Uznanie roli muzeów w procesie edukacji i doksztalcania młodzieży i dorosłych . . . . .	54
Współpraca z muzeami w celu budowania zasobów i zdolności umożliwiających zapewnienie zwiedzającym bardziej kompleksowych doświadczeń . . . . .	55
Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów	56
Wskazówki dla muzeów . . . . .	57
Organizowanie wizyt, które zachęcają do refleksji i stymulują kreatywność . . . . .	57
Zapewnienie możliwości kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie . . . . .	57
Propagowanie różnorodności kulturowej . . . . .	58
<b>Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu . . . . .</b>	<b>61</b>
W skrócie . . . . .	61
Uzasadnienie . . . . .	62
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	65
Jak poprzez udostępnienie danych, partnerstwo i tworzenie zasobów zwiększyć udział muzeów w działaniach na rzecz dobrobytu . . . . .	65
Muzea jako instytucje rozwijające potencjał zatrudnieniowy lokalnych społeczności . . . . .	66
Muzea włączone do działań poprawy bytu . . . . .	66
Wskazówki dla muzeów . . . . .	68
Tworzenie możliwości rozpoznania potrzeb i zapewnienia wsparcia potrzebującym . . . . .	68
Partnerstwa z organizacjami na rzecz rozwoju umiejętności i zwiększenia zatrudnialności w regionie . . . . .	69
Współtworzenie z innymi organizacjami programów ukierunkowanych na potrzeby szczególnych grup społecznych (bezdolnych, więźniów, osób starszych lub marginalizowanych) . . . . .	70
<b>Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym . . . . .</b>	<b>73</b>
W skrócie . . . . .	73
Uzasadnienie . . . . .	74
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	74
Długofalowe i holistyczne podejście do współpracy z muzeami . . . . .	75
Wspieranie ochrony, konserwacji i badań jako kluczowych zadań muzeów . . . . .	76
Strategia wspólnych zasobów dla zwiększenia potencjału muzeów . . . . .	77



Wskazówki dla muzeów. . . . .	78
Wyraźne określenie roli muzeum w rozwoju lokalnym i nadanie jej praktycznego wymiaru w kluczowych dokumentach i procesach strategicznych. . . . .	78
Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum . . . . .	79
Partnerstwo z właściwymi organizacjami zwiększa oddziaływanie. . . . .	79
<b>Lista kontrolna dla samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów. . . . .</b>	<b>83</b>
Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego. . . . .	85
Wykorzystanie muzeów w procesie rewitalizacji miast i rozwoju społeczności . . . . .	87
Zwiększenie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności . . . . .	90
Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu. . . . .	92
Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym . . . . .	95
<b>Inne praktyczne narzędzia i informatory . . . . .</b>	<b>98</b>
<b>Literatura. . . . .</b>	<b>99</b>
<b>MUZEA I ROZWÓJ LOKALNY W POLSCE . . . . .</b>	<b>103</b>
<b>ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU (OECD) . . . . .</b>	<b>105</b>
Dokumenty OECD na temat lokalnego rozwoju gospodarczego i tworzenia miejsc pracy (LEED) . . . . .	105
Podziękowania . . . . .	106
Wstęp. . . . .	107
Przypadek Polski. . . . .	107
Metodologia. . . . .	110
Podsumowanie. . . . .	111
Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego. . . . .	111
Wykorzystanie znaczenia muzeów na potrzeby rewitalizacji miast i rozwoju społeczności . . . . .	112
Wzmocnienie świadomości kulturowej i różnicowania społecznego . . . . .	113
Muzea jako miejsca integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu . . . . .	113
Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym . . . . .	114
<b>Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego . . . . .</b>	<b>115</b>
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	115
Promowanie muzeów na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym. . . . .	115
Wspieranie dostępności muzeów dla zwiedzających i turystów. . . . .	116
Promowanie koordynacji lokalnych instytucji kultury w celu oferowania zintegrowanych programów mających wydłużyć pobyt zwiedzających. . . . .	116
Promowanie partnerstwa pomiędzy muzeami a podmiotami gospodarczymi . . . . .	117



Rozwiązania dla muzeów . . . . .	118
Wzmocnienie powiązań z sektorem turystyki . . . . .	118
Intensyfikacja wymiany wiedzy i informacji z lokalnymi interesariuszami . . . . .	119
Partnerstwo z interesariuszami na rzecz rozwoju gospodarczego . . . . .	119
Rozwijanie powiązań z uczelniami, inkubatorami wiedzy, parkami nauki i innymi inicjatywami . . . . .	120
Zarządzanie prawami własności intelektualnej . . . . .	120
Możliwości działań w przyszłości . . . . .	121
Zwiększenie roli muzeów (mniejszych i pozostających poza zarządem władz gminnych) w kreowaniu marki regionalnej . . . . .	121
Wzmocnienie powiązań między muzeami a sektorem turystyki. . . . .	121
Wprowadzenie korzystnych rozwiązań finansowych i podatkowych dla działalności muzealnej i jej zróżnicowania . . . . .	122
<b>Wykorzystanie roli muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności . . . . .</b>	<b>123</b>
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	123
Uznanie muzeum za czynnik zrównoważonego projektowania przestrzeni miejskiej. . . . .	123
Włączanie muzeów do regionalnej/lokalnej „marki”, podkreślanie ich wkładu w rozwój i kreatywność. . . . .	124
Wykorzystanie muzeum jako miejsca publicznego do budowania kapitału społecznego. . . . .	125
Możliwości działania muzeów. . . . .	126
Kluczowa rola muzeum w procesie projektowania przestrzeni miejskiej. . . . .	126
Wykorzystanie muzeum jako siły napędowej rozwoju obszarów kreatywnych. . . . .	127
Wykorzystanie muzeum w rozwoju obszarów wiejskich/miejskich . . . . .	128
Wykorzystanie muzeum do pobudzania życia społecznego . . . . .	129
Możliwości działań w przyszłości . . . . .	130
Tworzenie partnerstwa na rzecz zrównoważonego projektowania i rewitalizacji obszarów miejskich . . . . .	130
Zwiększenie udziału muzeów w budowaniu kapitału społecznego. . . . .	130
Stworzenie bardziej zrównoważonej oferty dla turystów i społeczności lokalnej . . . . .	131
Tworzenie klastrow/dzielnicy kreatywności we współpracy z muzeami . . . . .	131
<b>Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności. . . . .</b>	<b>132</b>
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	132
Uznanie roli muzeów w zakresie rozwoju kulturalnego i edukacyjnego. . . . .	132
Organizowanie wizyt w muzeum jako doświadczenia . . . . .	133
Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów. . . . .	134
Możliwości działań muzeów . . . . .	134
Wspieranie rozwoju kreatywności . . . . .	134
Zwiększenie roli muzeów w zakresie kształcenia poprzez zaspokojenie potrzeb różnych grup społecznych . . . . .	135
Angażowanie różnorodnych odbiorców . . . . .	136

Możliwości działań w przyszłości . . . . .	137
Określenie roli muzeów w uczeniu się przez całe życie i kształceniu dorosłych oraz wzmocnienie współpracy ze szkołami . . . . .	137
Zwiększenie wykorzystania nowych technologii w celu zaangażowania odbiorców i wzbogacania ich doświadczeń . . . . .	138
<b>Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu . . . . .</b>	<b>139</b>
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	139
Uznanie roli muzeów w pomocy społecznej. . . . .	139
Wspieranie muzeów w walce z bezrobociem . . . . .	140
Wspieranie zaangażowania muzeów w poprawę dobrostanu i zdrowia . . . . .	140
Wspieranie muzeów w pracy z osobami przebywającymi w zakładach karnych . . . . .	141
Możliwości działania muzeów. . . . .	141
Zwiększanie pewności siebie i umiejętności grup marginalizowanych. . . . .	141
Propagowanie zdrowia i włączenia społecznego poprzez wykorzystanie zbiorów muzealnych lub rozwijanie doświadczeń . . . . .	141
Działania na rzecz dobrostanu poprzez edukację i podnoszenie świadomości . . . . .	143
Działania na rzecz resocjalizacji więźniów i byłych przestępców . . . . .	143
Współpraca partnerska z odpowiednimi instytucjami społecznymi. . . . .	143
Dostosowanie wewnętrznych zasad zarządzania i administracji w celu wspierania zaangażowania muzeum w tego typu działania . . . . .	144
Możliwości działań w przyszłości . . . . .	144
Zwiększenie dostępności muzeów dla osób o szczególnych potrzebach . . . . .	144
Umożliwienie muzeom promowania włączenia społecznego grup w niekorzystnej sytuacji . . . . .	145
Tworzenie partnerstw na rzecz zapobiegania przestępczości i reintegracji byłych przestępców. . . . .	145
<b>Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym . . . . .</b>	<b>146</b>
Rozwiązania dla samorządów . . . . .	146
Uznanie potencjału muzeów w rozwoju lokalnym . . . . .	146
Długofalowe podejście do relacji między samorządem a muzeami . . . . .	147
Zachęcanie muzeów i innych interesariuszy do łączenia zasobów . . . . .	148
Zapewnienie prawidłowych ram prawno-finansowych dotyczących dochodów muzeów . . . . .	148
Wzmocnienie wolontariatu . . . . .	149
Możliwości działania muzeów. . . . .	149
Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum . . . . .	150
Wsparcie i uznanie dla wolontariuszy, którzy przyczyniają się do realizacji celów muzeum . . . . .	152
Możliwości działań w przyszłości . . . . .	153
Wzmocnienie praktyk w zakresie oceny i dzielenia się wiedzą . . . . .	153
Podnoszenie świadomości potencjalnej roli muzeum we wspieraniu rozwoju lokalnego . . . . .	153
Podnoszenie kwalifikacji personelu muzeum . . . . .	154
<b>Literatura . . . . .</b>	<b>155</b>



Jak zwiększyć oddziaływanie kultury  
na rozwój lokalny

# PRZEWODNIK DLA SAMORZĄDÓW LOKALNYCH, SPOŁECZNOŚCI I MUZEÓW

## ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU (OECD)

OECD jest interdyscyplinarną organizacją międzyrządową liczącą 36 państw członkowskich oraz angażującą w swoje prace coraz więcej podmiotów z całego świata niebędących jej członkami. Obecnie podstawowa misja Organizacji polega na wspieraniu rządów we wzajemnej współpracy mającej na celu tworzenie silniejszej, bardziej ekologicznej i sprawiedliwej światowej gospodarki. Za pośrednictwem sieci 250 wyspecjalizowanych komitetów i grup roboczych OECD stanowi forum, na którym rządy mogą porównywać doświadczenia w zakresie polityki, szukać rozwiązań wspólnych problemów, określać dobre praktyki oraz koordynować strategie krajowe i międzynarodowe. Więcej informacji dostępnych jest pod adresem: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

## MIĘDZYNARODOWA RADA MUZEÓW (ICOM)

ICOM jest międzynarodową organizacją pozarządową, która zrzesza muzea i muzealników z całego świata. Wykorzystując swoją wiedzę na rzecz dobra publicznego, ICOM angażuje się w ochronę i zachowanie światowego dziedzictwa kultury i natury, obejmującego obecne i przyszłe dobra materialne i niematerialne, a także prowadzi działania informacyjne w tym zakresie. Organizacja ta, licząca w 2018 r. 40 600 członków ze 138 państw i terytoriów, wiezie prym pod względem rozwoju norm zawodowych i etycznych w zakresie działalności muzeów, szczególnie dzięki sformułowaniu definicji „muzeum” oraz opracowaniu *Kodeksu etyki ICOM dla muzeów*. Jako międzynarodowe stowarzyszenie ekspertów ICOM wydaje zalecenia dotyczące kwestii związanych z dziedzictwem kultury, propaguje rolę społeczną muzeów oraz podnosi kompetencje muzealników na całym świecie przez liczne warsztaty edukacyjne, publikacje i wytyczne. Sieć ICOM odgrywa kluczową rolę w rozwoju i wymianie informacji naukowych na poziomie międzynarodowym w sposób sprzyjający zaangażowaniu społeczności. ICOM posiada status doradczy w Radzie Gospodarczej i Społecznej ONZ (ECOSOC), jest członkiem-założycielem Komitetu Błękitnej Tarczy oraz redaguje tzw. czerwone listy ujawniające nielegalny handel obiektami dziedzictwa. Dzięki temu organizacja ta odgrywa rolę forum dyplomatycznego i ośrodka analitycznego mającego na celu reagowanie na wyzwania stojące przed muzeami na całym świecie. Więcej informacji dostępnych jest pod adresem: <https://icom.museum>.



Niniejszy dokument sporządzono przy wsparciu finansowym ze strony Fondazione di Venezia.



Pierwotnie opublikowany przez OECD w języku angielskim pod tytułem: „Culture and local development: maximising the impact: A guide for local governments, communities and museums”, dokumenty OECD dotyczące lokalnego rozwoju gospodarczego i zatrudnienia (LEED), nr 2019/07, © OECD /ICOM (2019), <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>.

Tłumaczenie nie zostało stworzone przez OECD i nie powinno być uważane za oficjalne tłumaczenie OECD. Za jakość tłumaczenia i jego spójność z tekstem w języku oryginalnym dzieła odpowiada wyłącznie autor lub autorzy tłumaczenia. W przypadku jakichkolwiek rozbieżności między dziełem oryginalnym a tłumaczeniem, tylko tekst dzieła oryginalnego będzie uważany za ważny.

© 2020 za tłumaczenie – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.

# Przedmowa

Mamy przyjemność przedstawić niniejszą publikację pt. „Jak zwiększyć oddziaływanie kultury na rozwój lokalny. Przewodnik dla samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów”, opracowaną wspólnie przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz Międzynarodową Radę Muzeów (ICOM). Przewodnik zawiera plan działania adresowany do samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów, wskazując, jak we współpracy należy tworzyć plan rozwoju lokalnego, który prowadziłyby do osiągnięcia w przyszłości zrównoważonego rozwoju dzięki wykorzystaniu potencjału i dynamiki kultury.

Kultura odgrywa coraz ważniejszą rolę w programach miast i regionów OECD, zarówno w jej podstawowym znaczeniu, jak i w ramach starań podejmowanych na rzecz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu. Od kilku lat OECD prowadzi prace związane z gromadzeniem danych i informacji na temat związków kultury z rozwojem lokalnym, tworzeniem miejsc pracy, turystyką i włączeniem społecznym. Celem tych prac jest wsparcie decydentów na szczeblu lokalnym i krajowym w tworzeniu strategii rozwoju lokalnego, które skutecznie wykorzystują potencjał kultury i odpowiednio ukierunkowują inwestycje publiczne. Działalność muzeów jest bardzo różnorodna, dzięki czemu instytucje te pełnią istotną funkcję w rozwiązywaniu współczesnych problemów społecznych. Pobudzając kreatywność oraz zwiększając poczucie przynależności i zaangażowania obywatelskiego, muzea przyczyniają się do rozwoju gospodarki, zwiększenia kapitału społecznego i poprawy dobrostanu społeczności lokalnej.

Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia ICOM umacniał partnerstwa z organizacjami międzyrządowymi wysokiej rangi w celu propagowania wartości muzeów we współczesnym społeczeństwie. W niniejszym przewodniku wykorzystano document UNESCO z 2015 r. przygotowany we współpracy z ICOM pt. „Zalecenia dotyczące ochrony oraz promowania muzeów i kolekcji, ich różnorodności oraz roli w społeczeństwie”, w którym wskazane są konkretne obszary współpracy między muzeami a samorządami terytorialnymi zapewniające muzeom ważną pozycję w lokalnych programach działania. Mając na uwadze to wskazanie, ICOM i OECD postanowiły połączyć siły i stworzyć niniejszy przewodnik, który ma stanowić ramy wspierające samorządy terytorialne, społeczności i muzea we współpracy ukierunkowanej na zwiększenie społecznego i ekonomicznego wpływu dziedzictwa kulturowego.

Jesteśmy przekonani, że niniejszy przewodnik przyczyni się do zwiększenia znaczenia i potencjału muzeów i instytucji zajmujących się ochroną dziedzictwa w kontekście rozwoju lokalnego oraz wskaże zachęty do rozwoju lepszych strategii. ICOM i OECD będą dalej zwiększać zakres tego rodzaju pracy w przyszłości, angażując muzea i samorządy terytorialne z całego świata. Pragniemy zachęcić muzea, społeczności i samorządy terytorialne do potraktowania niniejszego przewodnika jako ram na rzecz budowania zdolności, rzetelnictwa i oceny, a także jako narzędzia do zwiększenia skuteczności ich zaangażowania i współpracy na poziomie lokalnym.



Lamia KAMAL-CHAOUI  
Dyrektor, Centrum Przedsiębiorczości,  
MŚP, Regionów i Miast OECD



Dr Peter KELLER  
Dyrektor Generalny, Międzynarodowa Rada  
Muzeów, ICOM

# Wstęp

Muzea i obiekty dziedzictwa kulturowego mają ogromne znaczenie dla rozwoju lokalnego. Mogą one wpływać na rozwój kreatywności, pobudzać różnorodność kulturową, przyczyniać się do ożywienia gospodarek lokalnych, przyciągać zwiedzających i generować zysk. Istnieje coraz więcej dowodów na to, że mogą one również mieć pozytywny wpływ na spójność społeczną, zaangażowanie obywatelskie oraz zdrowie i dobrostan obywateli. Już od kilku dziesięcioleci miasta i regiony wykorzystują te zalety przy opracowywaniu działań bazujących na dziedzictwie w ramach szerszych strategii rozwoju gospodarczego. Zagadnienia te coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania instytucji rządowych na szczeblu krajowym, miejskim i regionalnym, społeczności muzealnej oraz pozostałych zainteresowanych stron.

Obecnie poszukuje się nowych sposobów na wykazanie wpływu kultury i muzeów na rozwój lokalny, co ma na celu skuteczne wykorzystanie finansowania publicznego i prywatnego. Odchodzi się również od podejścia polegającego na wykazaniu jedynie związku działalności gospodarczej muzeów z dochodami podatkowymi, wydatkami zwiedzających i tworzeniem miejsc pracy na rzecz podejścia uwzględniającego również szersze oddziaływanie społeczne i ekonomiczne.

W odpowiedzi na to nowe podejście, w roku 2018 OECD – w ramach Programu Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Tworzenia Miejsc Pracy (LEED) – oraz Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM) podjęły współpracę, aby stworzyć przewodnik stanowiący źródło informacji i wsparcia dla decydentów i społeczności muzealnej. Niniejszy przewodnik, opracowany przy współpracy z grupą ekspertów, został przetestowany przez ponad dwadzieścia muzeów i miast w państwach OECD oraz przez różne komitety ICOM.

Przewodnik zawiera analizę obszarów, w których muzea wykazują największy wpływ na rozwój lokalny. Są to takie dziedziny, jak: rozwój gospodarczy, rewitalizacja miast i rozwój społeczności, edukacja i kreatywność, włączenie społeczne oraz zdrowie i dobrostan. Ponadto przewodnik zawiera zalecenia dotyczące sposobów uwzględniania wpływu muzeów na rozwój lokalny.

Niniejszy przewodnik stanowi narzędzie do uczenia się, samooceny i rozwoju, który może posłużyć:

- **władzom lokalnym i regionalnym** do oceny i poprawy przyjmowanych metod maksymalizacji wartości społecznej i ekonomicznej dziedzictwa kulturowego,
- **muzeom** do oceny i zwiększenia ich istniejących i potencjalnych powiązań z lokalną gospodarką i społecznością,
- do określenia konkretnych sposobów **tworzenia partnerstw między muzeami, samorządami terytorialnymi, społecznościami i pozostałymi zainteresowanymi stronami**,
- jako **narzędzie edukacyjne** dla wszystkich osób zainteresowanych wykorzystaniem kultury i dziedzictwa do pobudzenia rozwoju lokalnego.



# Podziękowania

Niniejsza publikacja została sporządzona przez Centrum Przedsiębiorczości, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Regionów i Miast (CfE) OECD pod kierownictwem dyrektor Lamii Kamal-Chaoui, w ramach programu prac Komitetu ds. Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Tworzenia Miejsc Pracy (LEED). Współautorem publikacji jest Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM) pod kierownictwem Petera Kellera, dyrektora generalnego ICOM. Dokument sporządzono przy wsparciu finansowym ze strony Fondazione di Venezia.

Prace, prowadzone pod kierunkiem Ekateriny Travkiny, koordynatorki ds. kultury, branż kreatywnych i rozwoju lokalnego, OECD CfE (Ekaterina.Travkina@oecd.org), były koordynowane przez ICOM za pośrednictwem Afşina Altayliego, koordynatora ds. muzeów i społeczeństwa.

Sekretariaty OECD i ICOM pragną podziękować Xavierowi Greffe'owi, emerytowanemu profesorowi Uniwersytetu Paris I Panthéon-Sorbonne, który był inspiratorem tego przewodnika i w znacznym stopniu przyczynił się do jego stworzenia. Podziękowania należą się również profesor Lucie Morisset (Université du Québec à Montréal, Kanada), profesor Chiarze Dalle Nogare (Uniwersytet w Brescii, Włochy) oraz profesor Monice Murzyn-Kupisz (Uniwersytet Jagielloński, Polska) za wkład w rozwój przedstawionej metodyki i za pokierowanie projektem pilotażowym mającym na celu przetestowanie przewodnika w ich ojczyznach. Pragniemy również podziękować Karen Maguire (OECD CfE), Annie Rubin (OECD CfE), profesorowi Markowi O'Neillowi (College of Arts, Glasgow University) za przedstawienie obszernych uwag oraz Alessandrze Proto (OECD CfE) za wkład w rozwój przedstawionej metodyki i ogólne zarządzanie projektem.

Do opracowania publikacji przyczyniły się również następujące osoby: Barbara Ischinger (Uniwersytet w Getyndze, Niemcy), Luca Dal Pozzolo (Fundacja Fitzcarraldo, Włochy), Mario Volpe (Uniwersytet Ca' Foscari w Wenecji, Włochy), Catherine Cullen (Miasto Lille, Francja), Antonio Lampis (Ministerstwo Dziedzictwa Kulturowego i Działalności Kulturalnej, Włochy), Sabine Schormann (Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung, Niemcy), Pier Luigi Sacco (IULM Uniwersytet w Mediolanie, Włochy), Annalisa Cicerchia (Uniwersytet Rzymski Tor Vergata, Włochy), Claudio Martinelli (Autonomiczna Prowincja Trydent, Włochy) oraz Ola Sigurdson (Uniwersytet w Göteborgu, Szwecja).

Zespoły OECD i ICOM pragną gorąco podziękować przedstawicielom międzynarodowej społeczności muzealnej za jej wkład w opracowanie niniejszego dokumentu, w tym w przetestowanie niniejszego przewodnika w ramach działania pilotażowego. Szczególne podziękowania niechaj przyjmą: Alberto Garlandini (wiceprezydent ICOM), Michele Lanzinger (członek grupy roboczej ICOM ds. zrównoważonego rozwoju oraz dyrektor Muzeum Nauki MUSE w Trydencie we Włoszech), Antonia Caola (Muzeum Nauki MUSE w Trydencie we Włoszech), Joana Sousa Monteiro (przewodnicząca Międzynarodowego Komitetu ds. Zbiorów i Działalności Muzeów Miejskich CAMOC i dyrektor Muzeum Lizbony w Portugalii), Mattia Agnetti (sekretarz wykonawczy, Muzea Miejskie Wenecji we Włoszech), Anne Krebs (kierownik Działu Nauk Społeczno-Ekonomicznych i Badań w Luwrze we Francji), Helene Lafont Couturier (dyrektor Muzeum Historii Naturalnej w Lyonie we Francji), Marie Lavandier (dyrektor Louvre Lens we Francji), Dorota Folga-Januszewska (była prezydent ICOM Polska i zastępca dyrektora Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie) oraz Nathalie Bondil (dyrektor i główna kuratorka Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu w Kanadzie).

Pragniemy podziękować również Elisie Campestrin (OECD) za pomoc w zakresie komunikacji i produkcji oraz Shashrekowi Ambardarowi (praktykantowi w OECD) za pomoc na etapie badań i edycji.





**DIVIETO DI AFFISSIONE**  
ART. 663 C.P.

**LOVE SPRAY**  
CAUTION  
CONTENTS MAY BE CONTAGIOUS

**NO STOPPING**  
**PARKING ANY TIME**

**#WORLDWIDE WALL**



# Wprowadzenie

## Muzea jako siła napędowa gospodarki

Już w latach 70. XX w. zaczęto zwracać większą uwagę na zainteresowanie dziedzictwem kultury i związany z tym wpływ muzeów i instytucji kultury na rozwój gospodarczy. Celem niektórych z najbardziej znaczących inicjatyw na rzecz rewitalizacji obszarów miejskich na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci (otwarcie budynku opery w Sydney w Australii w 1973 r., Centrum Pompidou w Paryżu w 1971 r. i Muzeum Guggenheima w Bilbao w 1997 r.) była konsolidacja ważnych instytucji kultury i budowanie marki miasta na arenie międzynarodowej. Jednocześnie wraz z rosnącym uznaniem przemysłu kulturowego i kreatywnego oraz stopniową utratą znaczenia tradycyjnych branż przemysłowych wiele państw zaczęło szukać nowych obszarów, które stanowiłyby siłę napędową wzrostu gospodarczego. Działalność kulturowa zaczęła jawić się jako alternatywny sposób na tworzenie miejsc pracy. Idea ta leży u podstaw sprawozdania francuskiej Komisji Planowania z 1990 r., dotyczącego tworzenia nowych usług i miejsc pracy *Nouveaux services, nouveaux emplois* [*Nowe usługi, nowi zatrudnieni*] oraz białej księgi w sprawie przemysłów kreatywnych opublikowanej w Wielkiej Brytanii w 1997 r. Turystyka kulturowa miała przyciągnąć konsumentów i przynieść nowe dochody. Muzea, które wcześniej były postrzegane jako miejsca o znaczeniu dla kultury, o wartości symbolicznej i miejsca edukacji zaczęto coraz powszechniej uznawać za źródło dochodów i nowych miejsc pracy.

Tak jak wszystkie inne podmioty gospodarcze, muzea ponoszą wydatki związane z bieżącą działalnością, a kwoty takich wydatków w niektórych przypadkach mogą sięgać 715 mln funtów szterlingów rocznie, jak w przypadku muzeów narodowych w Wielkiej Brytanii<sup>1</sup>. Muzea generują przychody z wystaw, a także z działalności w zakresie budowania świadomości marki i działalności handlowej (brandingu i merchandisingu). W większości przypadków działalność muzeów sprzyja tworzeniu powiązań z innymi podmiotami z branży kreatywnej oraz z pozostałymi sektorami gospodarki. W praktyce z wielu analiz ekonomicznych wynika, że muzea przynoszą korzyść lokalnym społecznościom poprzez przyczynianie się do tworzenia miejsc pracy oraz generowanie PKB i znacznych dochodów podatkowych. W 2016 r. w Stanach Zjednoczonych muzea wniosły 50 mld dolarów do PKB, przyczyniły się do utworzenia 726 200 miejsc pracy i wygenerowały dochody podatkowe na poziomie 12 mld dolarów<sup>2</sup>. Według szacunków Arts Council of England, 2635 muzeów i innych obiektów w Zjednoczonym Królestwie generuje dochód na poziomie 2,64 mld funtów szterlingów i zatrudnia ponad 38 000 pracowników<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> T. Travers, S. Glaister, *Valuing museums: Impact and innovation among national museums*, National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, London 2004.

<sup>2</sup> *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, 2017, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (dostęp: 19.10.2018).

<sup>3</sup> F. Tuck et al., *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England, 2015.

## Oddziaływanie wykraczające poza wpływ gospodarczy

Pod koniec XX w. na poparcie roli muzeów jako siły napędowej rozwoju wysunięto nowy argument. Podkreślono znaczenie muzeów jako czynników zwiększających atrakcyjność rejonu, który warto zwiedzić, w którym warto zamieszkać i pracować, i w który warto inwestować. Wszystkie tego rodzaju czynniki są ważne w kontekście rosnącej światowej konkurencji w zakresie talentów i inwestycji.

Jednocześnie uwidoczniła się rola muzeów jako czynników wspierających dobrostan, zdrowie, ustawiczne uczenie się i tworzenie kapitału społecznego. Uznanie dla takiej roli muzeów wyrażono w nader ważnym sprawozdaniu Rand Corporation pt. *Gifts of the Muse – Reframing the Debate About the Benefits of the Arts* [Dary muzy – zmiana charakteru debaty o korzyściach sztuki], które dało początek tworzeniu strategii rozwoju lokalnego w oparciu o kulturę. Podobne idee wyrażono w niedawnym sprawozdaniu pt. *Understanding the Value of Arts & Culture* [Zrozumieć wartość sztuki i kultury] opublikowanym w 2016 r. przez brytyjską Arts and Humanities Research Council.

W czasach systemów ekonomicznych opartych na wiedzy muzea mogą sprzyjać rozwojowi lokalnej gospodarki poprzez wspieranie kreatywnej działalności gospodarczej, m.in. wzornictwa i innowacji. Tego typu działalność może przynosić korzyść lokalnym i międzynarodowym przedsiębiorstwom i przedsiębiorcom. Z perspektywy samorządów terytorialnych muzea wyróżniają się spośród wielu różnych podmiotów jako siła napędowa zmian.

W ostatnich latach misja muzeów znacznie się rozszerzyła. Podstawową funkcją muzeów zawsze będzie konserwacja, ochrona i prezentacja dziedzictwa. Obecnie jednak muzea coraz częściej dostrzegają swoją rolę jako podmiotów stymulujących przemiany społeczne i gospodarcze. Muzea generują wiedzę na potrzeby społeczeństwa i na jego temat, stanowią miejsce społecznych interakcji i dialogu oraz źródło kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań na potrzeby lokalnej gospodarki.

Odgrywają one również ważną rolę w rozwiązywaniu współczesnych problemów społecznych. Wpływ ich działalności jest odczuwalny w wielu różnorodnych i trudnych obszarach, takich jak globalizacja, migracja, polaryzacja, nierówności społeczne, populizm, równouprawnienie płci, starzenie się społeczeństwa, dekolonizacja i zmiany klimatyczne. Muzea stanowią potencjalne fora dyskusji o wyrównaniu zasad sprawiedliwości społecznej, dialogu międzykulturowego i międzypokoleniowego oraz zasad dyplomacji kulturalnej.

Dlatego też wkład muzeów w zrównoważony rozwój stanowi podstawowy element programu działań ICOM. W ostatnim czasie w tym obszarze podjęto następujące inicjatywy: utworzenie grupy roboczej ICOM ds. zrównoważonego rozwoju (2018), realizacja projektu EU-LAC-MUSEUMS (Muzea a społeczności: koncepcje, doświadczenia i zrównoważony rozwój w Europie, Ameryce Łacińskiej i na Karaibach) oraz organizacja specjalnych sesji na 25. Konferencji Generalnej ICOM (we wrześniu 2019 r. w Kioto w Japonii). Działania prowadzone są na podstawie wieloletnich doświadczeń międzynarodowej społeczności muzealnej, w tym w oparciu o Deklarację z Santiago de Chile (wynik okrągłego stołu w tym mieście, zwołanego przez ICOM i UNESCO w 1972 r.), Kartę ochrony dziedzictwa niematerialnego z Szanghaju (2002) oraz 24. Konferencję Generalną ICOM w Mediolanie (2016) pt. „Odpowiedzialność muzeów za krajobraz” (The Responsibility of Museums towards Landscape).

Według ICOM<sup>4</sup>: „zrównoważony rozwój muzeów to dynamiczny proces, w ramach którego muzea reagują na potrzeby społeczeństwa w oparciu o uznanie i ochronę dziedzictwa materialnego i niematerialnego. Muzea spełniają zasady zrównoważonego rozwoju, jeżeli w ramach swojej misji planują aktywny i atrakcyjny wkład w życie społeczności poprzez wnoszenie wartości dodanej w zakresie dziedzictwa i pamięci społecznej”. Muzea „mogą przyczynić się do poprawy jakości edukacji z zakresu zrównoważonego rozwoju i zmian klimatycznych przez podejmowanie wspólnych działań ze społecznościami i umożliwianie im wprowadzenie pozytywnych zmian zapewniających odpowiednie warunki do życia na naszej planecie, sprawiedliwość społeczną oraz sprawiedliwą wymianę gospodarczą w perspektywie długoterminowej”<sup>5</sup>.

## Samorząd terytorialny w roli partnera i instytucji wspierającej

Wkład muzeów w rozwój lokalny zależy od ich stosunków z samorządem terytorialnym. Wiele muzeów należy do samorządów terytorialnych, jest przez nie subsydiowanych lub działa pod ich nadzorem. Badania pokazują, że w zależności od nastawienia samorządu terytorialnego może nastąpić zwiększenie albo ograniczenie potencjalnego wkładu muzeów w rozwój lokalny, niezależnie od ich statusu. Oceniając wpływ danego muzeum na rozwój lokalny, ważne jest zatem, aby uwzględnić program działań i cele samorządu terytorialnego. Jeżeli programy samorządu lokalnego i muzeum są do siebie dostosowane, łatwiej jest uruchomić lokalne zasoby (regulacyjne, finansowe, gruntowe i ludzkie), aby umożliwić danemu muzeum wykorzystanie swojego potencjału w rozwoju lokalnym.

<sup>4</sup> ICOM, *Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, w: Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects?*, 2011.

<sup>5</sup> ICOM, *ICOM establishes new working group on sustainability*, 2018.



## Cel niniejszego przewodnika



W przewodniku tym przedstawiono konkretne rozwiązania dla organów władzy na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz dla muzeów dążących do osiągnięcia maksymalnego wpływu dziedzictwa na rozwój lokalny. Nie każde muzeum lub miasto może bądź powinno podejmować wszystkie zagadnienia przedstawione w przewodniku. Ma on stanowić źródło inspiracji i informacji na potrzeby potencjalnych strategii i działań, które będą zależały od charakteru zbiorów muzealnych, potrzeb społeczności lokalnej i szerszego kontekstu społeczno-ekonomicznego danego obszaru.

Przewodnik ma być pomocny w samoocenie:

- władzom lokalnym i regionalnym w ocenie i doskonaleniu stosowanych metod zwiększenia społecznej i ekonomicznej wartości dziedzictwa kultury w ramach zrównoważonego rozwoju lokalnego,
- muzeom w ocenie i rozszerzeniu ich istniejących i potencjalnych powiązań z lokalną gospodarką i społecznością.

W niniejszym przewodniku:

- **muzeum**: definicja terminu „muzeum” odpowiada definicji przyjętej przez ICOM. Obecna definicja z 2007 r. brzmi następująco: „Muzeum jest trwale istniejącą instytucją, nienastawioną na osiągnięcie zysku, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, otwartą dla publiczności, która pozyskuje, konserwuje, udostępnia i wystawia w celu badawczym, edukacyjnym lub dla rozrywki materialne i niematerialne świadectwa ludzi oraz ich środowiska” (ICOM 2007). Definicja ta może ulec zmianie, gdyż w czasie sporządzenia niniejszego przewodnika ICOM opracowywał nową definicję,
- **samorząd lokalny**: w zależności od podziału terytorialnego i decentralizacji struktury danego państwa, a także statusu prawnego muzeum, termin „samorząd terytorialny” może odpowiadać gminie, obszarowi metropolitalnemu lub władzy regionalnej.

# Struktura przewodnika

Przewodnik zorganizowany jest według następujących pięciu zagadnień:

1. Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego.
2. Wykorzystanie muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności.
3. Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności.
4. Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu.
5. Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym.

Dla każdego zagadnienia przedstawiono omówienie szeregu działań i wariantów strategicznych proponowanych dla muzeów i samorządów terytorialnych.





# 1

## Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Muzea w strategii rozwoju lokalnej turystyki.</li><li>◆ Rozwój dóbr i usług jako wynik współpracy muzeów i środowiska przedsiębiorców.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Współpraca z branżą hotelarsko-turystyczną i lokalnymi instytucjami kultury w celu dotarcia do różnych odbiorców i przyciągnięcia nowych zwiedzających.</li><li>◆ Nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i edukacyjnymi w celu promowania innowacji.</li></ul>

# 2

## Wykorzystanie muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Uwzględnianie muzeów i otaczającej je przestrzeni w planowaniu i projektowaniu przestrzeni miejskiej.</li><li>◆ Postrzeganie muzeów jako przestrzeni publicznych debat i spotkań miejscowej społeczności.</li><li>◆ Wykorzystanie muzeów jako dźwigni rozwoju dzielnic kultury i kreatywności.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Planowanie i rozwój muzeów jako element szerszego procesu projektowania urbanistycznego.</li><li>◆ Muzea jako bezpieczne i otwarte miejsca dialogu lokalnych społeczności.</li><li>◆ Aktywne zaangażowanie muzeów w rozwój obszarów kreatywnych.</li><li>◆ Dowartościowanie zasobów lokalnej społeczności i dziedzictwa na obszarach wiejskich.</li></ul>

# 3

## Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Uznanie roli muzeów w procesie edukacji i doszkalania młodzieży i dorosłych.</li><li>◆ Współpraca z muzeami w celu budowania zasobów i zdolności umożliwiających zapewnienie zwiedzającym bardziej kompleksowych doświadczeń.</li><li>◆ Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Organizowanie wizyt, które zachęcają do refleksji i stymulują kreatywność.</li><li>◆ Zapewnienie możliwości kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie.</li><li>◆ Promowanie różnorodności kulturowej.</li></ul>

## 4

## Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu

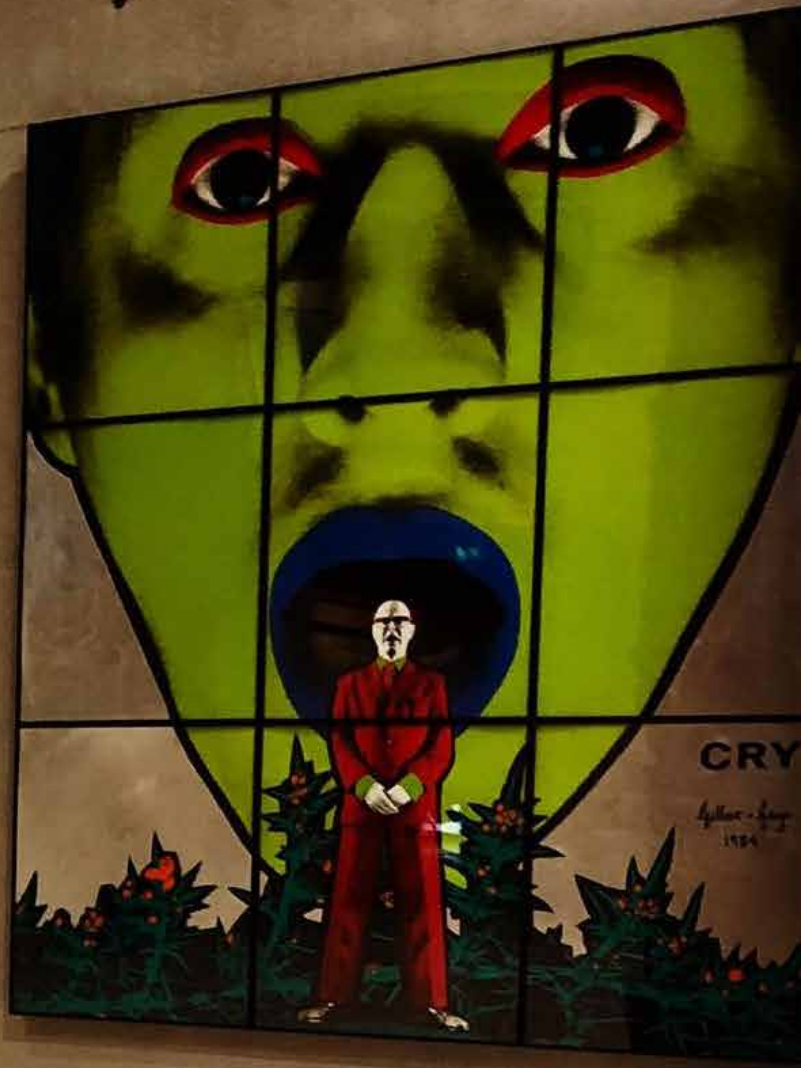
SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zwiększenie udziału muzeów w działaniach na rzecz dobrobytu poprzez udostępnienie danych, partnerstwo i tworzenie zasobów.</li> <li>◆ Muzea jako miejsca pracy.</li> <li>◆ Muzea włączone do działań na rzecz poprawy dobrostanu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tworzenie możliwości rozpoznania potrzeb i zapewnienia wsparcia potrzebującym.</li> <li>◆ Wchodzenie w partnerstwo z właściwymi podmiotami dla podniesienia kompetencji zwiększających szanse na zatrudnienie.</li> <li>◆ Współtworzenie z innymi organizacjami programów ukierunkowanych na potrzeby szczególnych grup społecznych (bezdomnych, więźniów, osób starszych lub marginalizowanych).</li> </ul>

## 5

## Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Długofalowe i holistyczne podejście do współpracy z muzeami.</li> <li>◆ Wspieranie ochrony, konserwacji i badań jako kluczowych zadań muzeów.</li> <li>◆ Strategia łączenia zasobów w celu wzmocnienia roli muzeów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wyraźne określenie roli muzeum w rozwoju lokalnym i nadanie jej praktycznego wymiaru w kluczowych dokumentach i procesach strategicznych</li> <li>◆ Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne cele muzeum.</li> <li>◆ Partnerstwo z właściwymi organizacjami zwiększające oddziaływanie muzeów.</li> </ul>







# Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego

## W skrócie

Muzea odpowiadają nie tylko za ochronę i tworzenie wartości kulturowych. Wnoszą także wkład w rozwój lokalnej gospodarki, tworząc miejsca pracy i generując dochody w turystyce. Tworzenie partnerstw między muzeami, lokalnymi przedsiębiorcami, przemysłem, instytucjami szkolnictwa wyższego i instytucjami badawczymi, które wspierają rozpowszechnianie nowych technologii i tworzenie nowych produktów może przynieść więcej korzyści długoterminowych. Potencjalny wpływ polega na:

- tworzeniu nowych miejsc pracy i generowaniu dochodów dzięki przyciąganiu talentów i zwiększeniu atrakcyjności obszaru dla turystów i przedsiębiorstw;
- rozpowszechnianiu nowych technologii, tworzeniu nowych produktów i usług oraz wspieraniu kreatywności.

**Tabela 1. Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego**

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Muzea w strategii rozwoju lokalnej turystyki.</li> <li>◆ Rozwój dóbr i usług jako wynik współpracy muzeów i środowiska przedsiębiorców.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Współpraca z branżą hotelarsko-turystyczną i lokalnymi instytucjami kultury w celu dotarcia do różnych odbiorców i przyciągnięcia nowych zwiedzających.</li> <li>◆ Nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i edukacyjnymi w celu promowania innowacji.</li> </ul>

## Uzasadnienie



© Fińskie Centrum Nauki

Muzea nie tylko odpowiadają za ochronę i tworzenie wartości kultury, ale również generują wartość ekonomiczną. Wartość ta została szerzej dostrzeżona dzięki badaniom, w ramach których określono bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie muzeów w ujęciu ilościowym. Takie oddziaływanie można następnie zestawić z finansowaniem, jakie muzea dostają od organów rządowych. Pomiar bezpośredniego wpływu ekonomicznego muzeów zazwyczaj odbywa się na podstawie liczby zwiedzających, kwot wydanych przez nich lokalnie oraz czasu ich pobytu, a także liczby pracowników lub dochodów ze sprzedaży biletów. Wpływ pośredni ma znacznie szerszy charakter, na przykład obejmuje zakupy w ramach szerszego łańcucha dostaw. Taki wpływ stanowią również tak zwane efekty indukowane, które pokazują, jak pieniądze wydawane lokalnie przez turystów i pracowników muzeów

wpływają na lokalną gospodarkę<sup>6</sup>. Tego typu ocenę przeprowadziło w 2017 r. Amerykańskie Stowarzyszenie Muzeów, ustalając, że muzea przynoszą rocznie łącznie 50 mld dolarów wkładu do PKB i 12 mld dolarów wkładu w dochody podatkowe na rzecz organów rządowych na szczeblu lokalnym, stanowym i federalnym, a także że muzea odpowiadają za 726 200 miejsc pracy. Instytut Levón przeprowadził ocenę wpływu ekonomicznego fińskich muzeów w 2014 r. Na jej podstawie ustalił, że kwota wydawana na poziomie regionalnym przez zwiedzających muzea jest od trzech do sześciu razy większa niż kwota dofinansowania muzeów<sup>7</sup>.

Wpływ ekonomiczny muzeów wyraźnie zależy od ich wielkości, skali działalności oraz zasobów, jakimi dysponują. Na całym świecie tylko niektóre muzea mogą poszczycić się dużą liczbą zwiedzających. Chociaż istnieje wiele mniejszych, lokalnych muzeów docenianych przez zwiedzających, to jednak w przypadku zdecydowanej większości muzeów nie wykorzystuje się ich potencjału w zwiększaniu liczby i różnorodności zwiedzających oraz uatrakcyjnianiu oferty z punktu widzenia różnych społeczności lokalnych i turystów. Dla takich muzeów przyciągnięcie nowych odbiorców ma kluczowe znaczenie. Liczbę zwiedzających można zwiększyć na wiele sposobów, m.in. wprowadzając nowe techniki zarządzania, strategie cenowe, nowe obiekty, nowe formy komunikacji oraz rozszerzając ofertę muzeów o różne doświadczenia kulturalne dla zwiedzających. Wszystkie te działania nie tylko pozwalają na zwiększenie budżetu muzeów, ale także wywołują więcej skutków o charakterze ekonomicznym.

Aby wesprzeć taki program, samorządy terytorialne mogą uruchomić różnego rodzaju zasoby i uprawnienia. Wspomniany wpływ ekonomiczny można zwiększyć w ramach strategii rozwoju obszarów miejskich i działań ułatwiających dostęp do muzeów (np. transport, oznakowania w mieście i parkingi). Samorządy terytorialne mogą również prowadzić działania służące zwiększeniu widoczności muzeów na szczeblu lokalnym i międzynarodowym. W odniesieniu do turystyki, samorządy terytorialne mogą wspierać współpracę z lokalnymi biurami turystycznymi, podmiotami zapewniającymi noclegi, lokalami gastronomicznymi i służbami transportowymi.

<sup>6</sup> *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012, [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (dostęp: 8.07.2019).

<sup>7</sup> H. Piekkola *et al.*, *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute, 2014.

Samorząd terytorialny może również koordynować działania wszystkich lokalnych instytucji kultury, aby ich oferta była zintegrowana, a przez to atrakcyjniejsza dla różnych odbiorców. Samorządy terytorialne mogłyby pomóc w łączeniu niektórych kosztów, przede wszystkim kosztów zaplecza administracyjnego. Istotna może również okazać się współpraca z innymi muzeami. Przykładem takiego współdziałania muzeów, zwiększającego ich atrakcyjność dla zwiedzających, może być organizowanie zbiorowych wystaw i instalacji, wydarzeń specjalnych i ich wspólne promowanie. Jednocześnie istotnymi kwestiami, o których należy pamiętać, są: osiągnięcie równowagi między ochroną dziedzictwa kulturalnego i naturalnego a rozwojem turystyki, a także przeciwdziałanie skutkom gentryfikacji w społecznościach lokalnych (zob. dalsze omówienie tematu w rozdziale dotyczącym rewitalizacji obszarów miejskich).

Choć wykazanie ekonomicznej wartości muzeów może stanowić cenny argument na uzasadnienie wydatków rządowych, to jednak wartość muzeów nie ogranicza się wyłącznie do wartości czysto ekonomicznej. Wkład wnoszony w lokalny rozwój przez sztukę, kulturę i dziedzictwo jest znacznie większy i wykracza poza politykę turystyczną czy też zatrudnienia. Zbyt instrumentalne traktowanie sztuki oraz nadmierne skupianie się na wymiernych celach ekonomicznych może osłabić oddziaływanie dziedzictwa na rozwój lokalny w szerszym wymiarze.

## Muzea jako element lokalnego ekosystemu innowacji

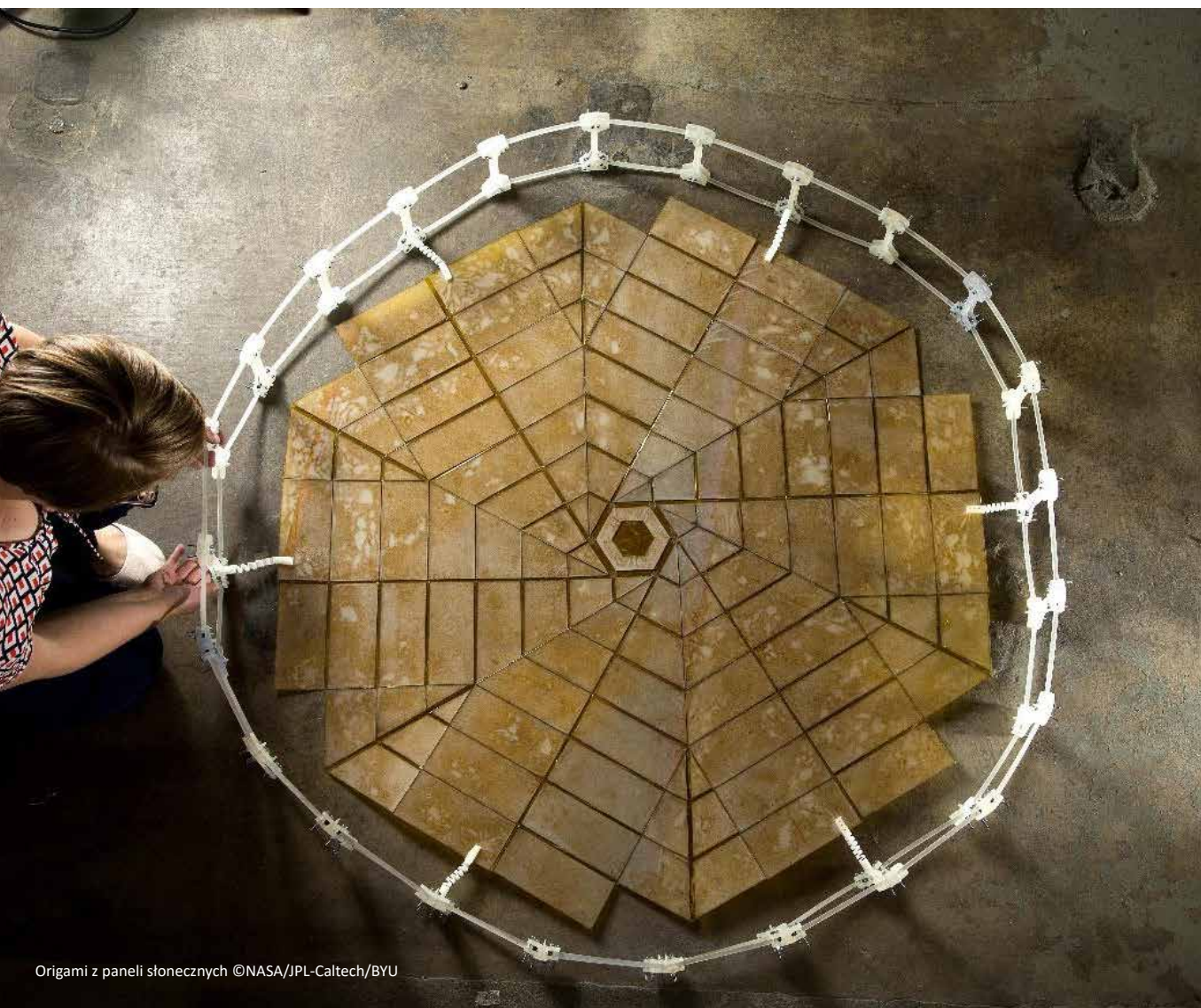
Decydenci i muzea powinni również zauważyć, że długoterminowe oddziaływanie na lokalną gospodarkę wynika z wkładu muzeów w rozpowszechnianie nowych technologii, tworzenie nowych produktów i wspieranie kreatywności. W przeszłości wiele muzeów (rzemiosła, wzornictwa i techniki) pomagało lokalnym przedsiębiorcom w ochronie i rozpowszechnianiu wzorów, prototypów i produktów. Obecnie muzea nadal wspierają innowacje i projektowanie nowych produktów w ramach organizowanych wystaw oraz działalności „makerów”<sup>8</sup>. Panel fotowoltaiczny NASA (amerykańska Narodowa Agencja Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej) inspirowany origami to dobry przykład połączenia sztuki i kultury z technologią. Muzea wspierają innowacje również w ramach prac naukowo-badawczych związanych z konserwacją i restauracją posiadanych zbiorów.

W tym zakresie samorząd terytorialny może również ułatwiać tworzenie partnerstw między muzeami a podmiotami gospodarczymi (rzemieślnikami, małymi i średnimi przedsiębiorstwami itp.) oraz lokalnymi instytucjami edukacyjnymi i badawczymi. Tego typu partnerstwa mogą wspomagać przenikanie wyników prac branż kreatywnych i innowacji do innych sektorów lokalnej gospodarki. Realizacja tego typu działań może jednak okazać się trudna na przykład ze względu na konieczność wygospodarowania miejsc, w których przedstawiciele muzeów i innych sektorów mogliby się spotykać, aby wspólnie rozwijać takie strategie. W tym celu wiele muzeów tworzy przestrzenie coworkingowe wraz z uczelniami wyższymi i innymi podmiotami. Należy jednak uważać, aby wykorzystanie przestrzeni publicznych nie ograniczało się do prowadzenia działalności dochodowej.

---

<sup>8</sup> Ruch „makerów” (ang. *Making Movement*) wiąże się z otwartymi innowacyjnymi warsztatami publicznymi, których uczestnicy prowadzą wymianę narzędzi i wiedzy. W muzeach i bibliotekach działania „makerów” często definiuje się jako budowanie lub dostosowywanie eksponatów z wykorzystaniem zwykłych narzędzi i materiałów oraz angażowanie osób uczących się w proces wykorzystania tych narzędzi i materiałów w ramach zajęć typu „fab lab” czy drukowanie przestrzenne. Więcej informacji na stronie: <https://makingandlearning.squarespace.com/> (dostęp: 20.11.2020).

Obecnie dużo uwagi poświęca się uchwyceniu roli sztuki, kultury i dziedzictwa jako elementów szerszego systemu innowacji. W analizie przedstawionej w sprawozdaniu *Understanding the Value of Arts & Culture*<sup>9</sup> [Zrozumieć wartość sztuki i kultury] wskazano wkład, jaki sektory kultury i kreatywny wnoszą w rozwój innowacyjności. Edukacja i zajęcia artystyczne wpływają na wzrost innowacyjności wśród osób pracujących. Społeczeństwo zaangażowane w życie kulturalne może odznaczać się większą innowacyjnością. Po trzecie, sektor kultury wnosi wkład w system innowacji poprzez wpływ, jaki wywiera na innowacyjność, wykraczający poza jego własną ekspresję twórczą. Problemy w określeniu wartości takiego wkładu dla rozwoju gospodarczego przypominają problemy dotyczące szerzej pojętej nauki lub edukacji, np. problemy z uchwyceniem wpływu nowej wiedzy i możliwości, którego często nie da się określić za pomocą standardowych miar wpływu ekonomicznego.



Origami z paneli słonecznych ©NASA/JPL-Caltech/BYU

<sup>9</sup> G. Crossick, P. Kaszynska, *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, 2016, s. 92–95, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (dostęp: 19.10.2018).



# Rozwiązania dla samorządów

## Muzea w strategii rozwoju lokalnej turystyki

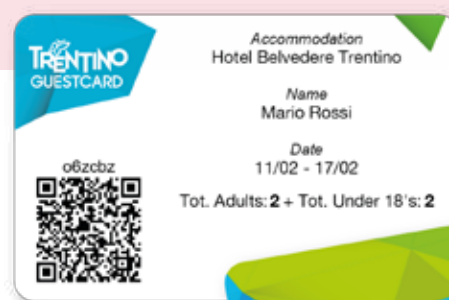
Popularyzowanie muzeów na międzynarodowym rynku turystyki wymaga wiedzy, inwestycji i zdolności, na które często muzeów nie stać ze względów finansowych. Samorządy terytorialne mogą wesprzeć muzea, zapewniając im udział w krajowych i międzynarodowych targach i sieciach. Rola samorządów terytorialnych może również polegać na ułatwianiu koordynacji działań muzeów i innych instytucji kultury w celu stworzenia atrakcyjnej oferty. Dostępność atrakcji oferowanych zwiedzającym przez muzea można zwiększyć, dostosowując rozkłady jazdy transportu publicznego do godzin otwarcia muzeów, a także dopasowując godziny otwarcia muzeów do lokalnych warunków życia. Przydatnym narzędziem w tym zakresie może być stworzenie zintegrowanych kart dla zwiedzających (zob. ramka 1 zawierająca przykłady różnych kart dla zwiedzających).

### Ramka 1. Zintegrowane usługi dla zwiedzających: karty gości w Salzburgu i Trydencie

Dobrze znanym rozwiązaniem pozwalającym na rozszerzenie grona odbiorców są zintegrowane okresowe bilety wstępu dla zwiedzających, zapewniające dostęp do szeregu obiektów i usług. Przykładem jest karta turysty w Salzburgu oraz ponadregionalny okresowy bilet wstępu do muzeów zapewniający możliwość zwiedzania 320 muzeów znajdujących się na pograniczu Francji, Niemiec i Szwajcarii. Przedsiębiorstwo Trentino Marketing (Włochy) podjęło współpracę z lokalnymi radami ds. turystyki i organizacjami publicznonprywatnymi działającymi na szczeblu lokalnym, w wyniku której w 2013 r. wprowadzono kartę dla zwiedzających Trydent, umożliwiającą dostęp bezpłatny lub ze zniżką do wielu usług, w tym wstęp do ponad 60 muzeów i parków przyrodniczych oraz bezpłatne przejazdy transportem publicznym. Karta zapewnia również zniżki na produkty i usługi miejscowych producentów rolnych. System kart dla zwiedzających jest samowystarczalny, gdyż koszty ponoszone przez dostawców są w pełni pokrywane z wkładu wnoszonego przez rady ds. turystyki. Wkład ten, z którego przewoźnicy publiczni, muzea i parki otrzymują zwrot kosztów zniżek udzielonych posiadaczom kart, pochodzi z podatku turystycznego pobieranego przez podmioty powiązane z radami ds. turystyki. Wszyscy usługodawcy corocznie potwierdzają swój udział w systemie kart dla zwiedzających w rejonie Trydentu, gdyż widzą wzrost wykorzystania oferowanych usług.

Źródło: [salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card](http://salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card); [museumpass.com/fr](http://museumpass.com/fr); [visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card](http://visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card).

Pozytywne oddziaływanie turystyki kulturowej zależy od długości pobytu zwiedzających. Ważne jest zatem, aby oprócz podstawowych atrakcji kulturalnych dostępna była szeroka oferta sektora rekreacyjnego i hotelarsko-turystycznego bez umniejszania znaczenia „gospodarki doświadczeń” (ang. *experience economy*) i roli muzeów jako czynników zapewniających niepowtarzalne doznania. Samorządy terytorialne powinny zapewnić normy kontroli jakości, aby żaden usługodawca nie czerpał nadmiernego zysku z turystyki muzealnej. Przykładowo, biura turystyczne, które prowadzą bezpośrednią sprzedaż biletów wstępu do muzeów, nie powinny dodawać do ceny nieuzasadnionej marży zysku.



Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- promować muzea na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, finansując wsparcie informacyjno-promocyjne i organizując udział muzeów w targach międzynarodowych;
- wspierać i organizować pakiety usług obejmujące wstęp do muzeów, przejazdy transportem publicznym i dostęp do innych wydarzeń kulturalnych;
- zachęcać do tworzenia okresowych biletów zarówno dla turystów, jak i miejscowej ludności;
- zachęcać do dostosowania godzin otwarcia i dni dostępnych dla zwiedzających do miejscowych realiów;
- promować koordynację usług biur turystycznych, hoteli, restauracji i muzeów w celu stworzenia zintegrowanej oferty usług;
- opracować sposób sprawiedliwego podziału dochodu z biletów wstępu do muzeów sprzedawanych zwiedzającym przez biura turystyczne;
- promować zasady zrównoważonej turystyki, na przykład poprzez zapewnienie dostępu do turystyki dla wszystkich (m.in. grup o niskich dochodach, osób o ograniczonej sprawności ruchowej).

### **Rozwój dóbr i usług jako wynik współpracy muzeów i środowiska przedsiębiorców**

Każde muzeum jest ośrodkiem wiedzy. Muzeum umożliwia na przykład wymianę informacji i doświadczeń na temat określonego zbioru, co staje się inspiracją do projektowania nowych produktów. Umiejętności, techniki i materiały związane z konserwacją i restauracją zbiorów muzealnych mogą dać początek innowacjom w innych sektorach. Ponadto uzasadnione jest oczekiwanie określonych korzyści finansowych w przypadku odpowiednio zdefiniowanych praw własności intelektualnej.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania współpracy muzeów i przedsiębiorców, samorząd terytorialny może:

- pomóc muzeom w rozpowszechnianiu wiedzy o ich zbiorach wśród lokalnych producentów (w tym producentów rolnych), artystów, rzemieślników, projektantów i przedsiębiorców;
- wspierać działania muzeów mające na celu wygospodarowanie przestrzeni, w tym przestrzeni do realizacji wspólnych przedsięwzięć i prac (coworking), oraz badania ich zbiorów;
- wspierać partnerstwa z uczelniami, parkami naukowymi i indywidualnymi badaczami;
- dostosować usługi wsparcia start-upów oraz rozwoju i innowacyjności w biznesie do potrzeb MŚP i przedsiębiorców z sektora kreatywnego;
- wspierać sprawiedliwe zarządzanie prawami własności intelektualnej.

# Wspieranie muzeów

## **Nawiązywanie współpracy z branżą hotelarsko-turystyczną i lokalnymi instytucjami kultury w celu dotarcia do różnych odbiorców i przyciągnięcia nowych zwiedzających**

Między muzeami a przemysłem hotelarsko-turystycznym zachodzi relacja, która przynosi korzyści obu stronom. Aby wykorzystać ten potencjał, należy ustanowić wyraźne powiązania między muzeami a przemysłem hotelarsko-turystycznym. Obie strony muszą poświęcić czas i wysiłek na rzecz wymiany informacji i wypracowania wspólnych strategii.

Współpracując z wieloma innymi instytucjami kultury (np. z teatrami, bibliotekami, organizatorami festiwali i innych wydarzeń kulturalnych), muzea mogą skorzystać z ich działalności i uczyć się z uzyskiwanych przez nie wyników. Z badań wynika, że instytucje kultury mogą osiągnąć większy sukces, tworząc synergie, a nie konkurując ze sobą.

Jednak nie wszyscy potencjalni partnerzy z sektora kulturalnego albo z sektora hotelarsko-turystycznego zdają sobie w pełni sprawę z możliwości i ewentualnych skutków współpracy. Wiele elementów, w tym wymiana informacji, regularne sesje robocze i wymiana wiedzy między pracownikami, może przyczynić się do wsparcia takich partnerstw. Chociaż duże muzea zwykle dysponują większą ilością czasu i zasobów na rozwój partnerstw tworzonych z lokalnymi interesariuszami, to również mniejsze muzea mogą brać udział w takich partnerstwach za pośrednictwem członków swoich zarządów lub rad.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzea mogą:

- gromadzić informacje na temat lokalnych tendencji rozwojowych, zmian demograficznych i trendów turystycznych oraz przekazywać te informacje wewnątrz poszczególnym jednostkom i wydziałom;
- utrzymywać regularne kontakty z przedstawicielami przemysłu hotelarsko-turystycznego;
- wypracować własny program i harmonogram, z uwzględnieniem analizy danych na temat zachowań zwiedzających i turystów;
- rozważyć możliwości podjęcia współpracy i tworzenia synergii z innymi lokalnymi instytucjami kultury i w ramach lokalnych wydarzeń.

## **Nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i edukacyjnymi w celu promowania innowacji**

Jak wspomniano, muzea zawsze są ośrodkami wiedzy. Muzea mogą wspierać badania, kreatywność i opracowywanie nowych produktów i usług, zarówno kulturalnych, jak i innego rodzaju. Oznacza to, że oczywistym partnerem dla muzeów, niezależnie od wielkości lub obszaru działalności, są przedsiębiorstwa i innowatorzy. W charakterze partnerów mogą występować niezależni artyści, rzemieślnicy lub projektanci oraz MŚP lub duże korporacje. Należy również rozważyć współpracę między muzeami a inkubatorami przedsiębiorczości oraz start-upami.

Korzystne byłoby też utrzymywanie aktywnych powiązań między muzeami a innymi podmiotami gospodarczymi, których działalność oparta jest na wiedzy, jak uczelnie i parki naukowe. Innowacyjne przedsiębiorstwa zakładają siedziby na terenie parków naukowych, aby uzyskać dostęp do sieci naukowo-technologicznych. Takie przedsiębiorstwa chcą również mieć możliwość korzystania z usług służb technicznych i administracyjnych. Korzystna jest dla nich także bliskość wysoko wykwalifikowanych specjalistów i dostęp do badań. Chociaż powiązanie z muzeami nie wydaje się oczywiste, z wyjątkiem muzeów nauki i techniki, związek muzeów z przedsiębiorstwami zajmującymi się wzornictwem może być bardzo silny i prowadzić do powstawania nowych produktów inspirowanych zbiorami muzealnymi. Niektóre muzea są również cennym potencjalnym źródłem badań i wiedzy na temat materiałów i technik restauratorskich, które mogą znaleźć zastosowanie w innych sektorach gospodarki. Wzajemne inspirowanie się ma istotne znaczenie i może zostać osiągnięte dzięki zapewnieniu otwartych przestrzeni dla współpracy i możliwości tworzenia sieci kontaktów w odpowiednich muzeach.

Muzea mogą również rozwijać prowadzoną wymianę wiedzy, dołączając do sieci międzynarodowych. Przykładowo, w ramach inicjatywy „Rola muzeów jako ośrodków” (ang. *museums as hubs*) zorganizowanej przez New Museum w Nowym Jorku, zapewniono zarówno fizyczną przestrzeń, jak i sieć kontaktów. W ten sposób zachęca się do prowadzenia wymiany artystycznej i intelektualnej poprzez różne wystawy, programy rezydencyjne i publiczne oraz projekty wydawnicze i cyfrowe.

Tego typu współpraca zewnętrzna wymaga przejrzystego systemu motywowania pracowników do uczestniczenia w wymianie wiedzy, poczynając od przeglądu, modyfikacji lub usunięcia barier administracyjnych utrudniających taką wymianę. Często zachęty do wymiany wiedzy między pracownikami są niejasne, ograniczają się do indywidualnej motywacji, a wymiana nie należy do zwykłych obowiązków służbowych. Ustanowienie wyraźnych celów i zapewnienie systemu motywacyjnego będzie podstawą propagowania wymiany wiedzy jako kluczowego elementu rozwoju zawodowego. Ponadto zapewnienie odpowiedniego miejsca i czasu na potrzeby takiej wymiany wymaga środków finansowych, a zwrot z inwestycji tego typu może pojawić się dopiero w perspektywie długoterminowej.

Co więcej, muzea powinny zwracać szczególną uwagę na ochronę posiadanych praw własności intelektualnej. Często nie docenia się korzyści, jakie muzea mogą odnieść z posiadania określonej własności intelektualnej. Muzea tworzy się z myślą o pogłębianiu wiedzy, a ich działalność zwykle nie jest nastawiona na generowanie zysku. Jednakże, gdy ich zbiory inspirują do tworzenia i projektowania produktów (lub linii produktów) na różnych nośnikach, które będą wprowadzane na rynek (od działalności kulturalnej po pamiątki i upominki, od książek po materiały cyfrowe), jest dopuszczalne, aby muzea korzystały w sposób proporcjonalny do ich własnego wkładu. W czasach, w których muzea nieustannie szukają nowych źródeł dochodów, własność intelektualna ma duże znaczenie.

W tym względzie muzeum koncentruje się zwykle na sprzedaży produktów w sklepie muzealnym i prawdą jest, że pamiątki mogą odgrywać istotną rolę w budowaniu marki. Tego typu działania jednak należy rozszerzyć o usługi i produkty, które zazwyczaj nie są brane pod uwagę ani nie są oferowane w muzealnych sklepikach (np. gry wideo inspirowane dziełami sztuki). Takie działania podjęły już większe muzea, ale z możliwości tej mogą korzystać również mniejsze instytucje kultury.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- wypracować sobie pozycję źródła zasobów dla podmiotów gospodarczych (przedsiębiorców, projektantów, MŚP, producentów rolnych);

- organizować wystawy swoich zbiorów i archiwów, tak aby podmioty gospodarcze i inne zainteresowane strony mogły korzystać ze zgromadzonej przez nie wiedzy. Oznacza to sprawne zarządzanie archiwami muzealnymi z uwzględnieniem realiów naukowych, technologicznych, ekonomicznych i społecznych na danym obszarze;
- utworzyć specjalne stanowisko do spraw przyjmowania podmiotów gospodarczych (przedsiębiorców, projektantów, artystów, MŚP) i organizacji dyskusji z ich udziałem;
- pozyskiwać sponsorów przy okazji prowadzenia współpracy z podmiotami gospodarczymi;
- koordynować działania informacyjne, aby pokazywać, w jaki sposób wykorzystuje się zbiory muzealne i na czym polega działalność muzeum;
- zapewniać otwartą przestrzeń współpracy i możliwości tworzenia sieci kontaktów oraz dostosować infrastrukturę do celów prowadzenia wymiany wiedzy;
- utworzyć stanowisko do spraw rozwoju praw własności intelektualnej muzeum, rozważyć – w przypadku mniejszych muzeów – współdzielenie zasobów lub nawiązanie współpracy z większymi muzeami;
- identyfikować nowe produkty lub narzędzia cyfrowe kwalifikujące się jako przedmioty ochrony prawa własności intelektualnej;
- zastanowić się nad strategicznymi sposobami nadania marki niektórym lokalnym produktom, ochrony tradycyjnych systemów produkcji i wnoszenia wkładu w rozwój odpowiednich ram ochrony praw własności intelektualnej związanych z różnymi formami wyrazu kulturalnego społeczności.





# Załącznik 1. Metody wykazywania wartości ekonomicznej instytucji kultury lub wydarzeń kulturalnych

Metody służące wykazaniu wartości ekonomicznej instytucji kultury lub wydarzeń kulturalnych (np. festiwali) można podzielić na dwie kategorie. Do pierwszej kategorii należą metody pomiaru wydatków (np. ocena skutków gospodarczych, analiza śladu ekonomicznego, ang. *economic footprint*), które służą do pomiaru rzeczywistych wydatków organizacji, odbiorców i artystów wykonawców oraz ich wpływu na gospodarkę. Drugą kategorię tworzą metody wyceny (np. metoda wyceny warunkowej, ang. *contingent valuation*, społeczny zwrot z inwestycji), za pomocą których podejmuje się próbę wyceny szerszych korzyści, które społeczeństwo czerpie dzięki kulturze, nawet wówczas, gdy wstęp do muzeów jest bezpłatny. Poniżej przedstawiamy sporządzony przez Arts Council England interesujący przegląd tych technik i przykłady ich zastosowania<sup>10</sup>.

## Techniki pomiaru wydatków

Ocena skutków ekonomicznych	
<i>Do czego służy</i>	Metoda ta służy do pomiaru bezpośredniego, pośredniego i indukowanego wpływu, jaki dana organizacja lub określone wydarzenie/działanie wywiera na lokalną gospodarkę.
<i>Co jest potrzebne</i>	Badania dotyczące zwiedzających (profile i wzorce wydatków), wydatki organizacji, solidny i zachowawczy mnożnik.
<i>Jaki jest cel</i>	Ocena umożliwia pomiar wpływu ekonomicznego danej organizacji na lokalną i regionalną gospodarkę. Często taki wpływ wyraża się w dodatkowych wydatkach ponoszonych przez zwiedzających w danym mieście lub regionie w wyniku działalności danej organizacji. Inną miarą wpływu ekonomicznego jest korzystanie z usług lokalnych dostawców i poziomy zatrudnienia zapewnione przez daną organizację.
Analiza śladu ekonomicznego	
<i>Do czego służy</i>	Analiza śladu ekonomicznego służy głównie do pomiaru wkładu działalności danej organizacji w kontekście całej gospodarki krajowej. Metodę tę częściej stosuje się do pomiaru wielkości przemysłów kreatywnych, a nie instytucji kultury. Analiza śladu ekonomicznego opiera się na dwóch wskaźnikach: zatrudnieniu (liczba osób pracujących dla danej organizacji) oraz wartości dodanej brutto (wartość całkowitej sprzedaży osiągniętej przez daną organizację lub jej przychodów pomniejszonych o wydatki z tytułu zakupu towarów lub usług od innych organizacji). Czasem w analizie tej uwzględnia się również pośredni wpływ na wartość dodaną brutto przedsiębiorstw będących bezpośrednimi dostawcami danej organizacji, a także indukowany wpływ na wartość dodaną brutto przedsiębiorstw spoza łańcucha dostaw, związany z wydatkami pracowników danej organizacji i pracowników przedsiębiorstw będących dostawcami danej organizacji.
<i>Co jest potrzebne</i>	Wydatki i produkcja globalna brutto (wartość produkcji) danej organizacji.
<i>Jaki jest cel</i>	Wartość dodana brutto stanowi wskaźnik wkładu danej organizacji lub działalności w gospodarkę jako całość.

<sup>10</sup> *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012 [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (dostęp: 8.07.2019).

## Techniki wyceny

### Wycena warunkowa

<i>Do czego służy</i>	Wycena warunkowa służy do pomiaru wartości, jaką część społeczeństwa przypisuje danej organizacji zajmującej się sztuką, kulturą lub dziedzictwem. Celem tej metody jest oszacowanie, jakie korzyści – przewyższające cenę zakupionych produktów lub usług – dają konsumentom zakupione przez nich produkty lub usługi. Daje to możliwość określenia wartości rzeczy lub działań, które nie mają tradycyjnej ceny rynkowej, czego przykładem jest wizyta w muzeum, do którego wstęp jest bezpłatny.
<i>Co jest potrzebne</i>	Dogłębne podstawowe badanie wśród osób odwiedzających i wśród pozostałych osób.
<i>Jaki jest cel</i>	Metoda ta pokazuje wartość pieniężną przypisywaną przez członków społeczeństwa danej organizacji lub usług.

### Społeczny zwrot z inwestycji (ang. *social return on investment – SROI*)

<i>Do czego służy</i>	Społeczny zwrot z inwestycji ma na celu przedstawienie wartości działalności danej organizacji na podstawie wpływu, jaki taka działalność wywiera na zainteresowane nią strony i jej odbiorców. W pierwszej kolejności należy określić dla danej organizacji wszystkie zainteresowane strony oraz jej potencjalny wpływ na te strony, z uwzględnieniem zarówno wpływu negatywnego, jak i pozytywnego. Na kolejnych etapach ocenia się, jaki wpływ jest najistotniejszy i czy można go zdefiniować ilościowo lub jakościowo. Co ważne, SROI koncentruje się na angażowaniu zainteresowanych stron w określenie wartości i wpływu, co oznacza, że nie jest to metoda porównawcza.
<i>Co jest potrzebne</i>	Dane pierwotne i wtórne, obszerna wiedza w dziedzinie badań oraz zaangażowanie zainteresowanych stron.
<i>Jaki jest cel</i>	Metoda pozwala na wyrażenie w ujęciu finansowym zwrotu inwestycji publicznych pod względem wyników społecznych.

Źródło: opracowane na podstawie *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012.





# Wykorzystanie muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

## W skrócie

Muzea to miejsca, które mają wpływ zarówno na fizyczną przestrzeń miejską, jak i jej wymiar społeczny. Modernizacja lub budowa muzeów może sprzyjać rewitalizacji obszarów miejskich i przyczyniać się do ożywienia rejonów, które utraciły społeczną dynamikę i tradycyjną bazę gospodarczą. W obliczu zanikania wielu tradycyjnych miejsc spotkań muzea jawią się jako strefy sprzyjające budowie kapitału społecznego z udziałem osób należących do różnych społeczności. Potencjalne wyniki obejmują:

- wypracowanie marki rozpoznawalnej na forum międzynarodowym i zwiększenie atrakcyjności danego obszaru;
- dywersyfikacja gospodarcza, nowe miejsca pracy i dochody dzięki rozwojowi dzielnic kulturalnych i kreatywnych;
- poprawa jakości życia;
- wyższy poziom kapitału społecznego.

Tabela 2. Wykorzystanie muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uwzględnianie muzeów i otaczającej je przestrzeni przy planowaniu i projektowaniu przestrzeni miejskiej.</li> <li>◆ Postrzeganie muzeów jako przestrzeni publicznych debat i spotkań miejscowej społeczności.</li> <li>◆ Wykorzystanie muzeów jako filaru obszarów kreatywności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planowanie i rozwój muzeów jako część szerszego procesu projektowania urbanistycznego.</li> <li>◆ Utworzenie bezpiecznych i otwartych przestrzeni dialogu lokalnych społeczności.</li> <li>◆ Aktywne zaangażowanie w rozwój obszarów kreatywnych.</li> <li>◆ Dowartościowanie zasobów lokalnej społeczności i dziedzictwa na obszarach wiejskich.</li> </ul>

## Uzasadnienie



Muzeum Louvre Lens ©B@rberousse

Ważnym elementem wkładu muzeów w rozwój lokalny jest ich wpływ na rewitalizację miast, powstawanie tętniących życiem dzielnic kulturalnych i kreatywnych oraz tworzenie nowych powiązań pomiędzy społecznościami i wewnątrz nich. Kulturowa siła oddziaływania miasta i jego zabudowy ma istotne znaczenie dla formowania poczucia tożsamości w społeczeństwie. W tym kontekście muzea to nie tylko miejsca prezentacji zbiorów. Stanowią one symbol wspólnego dziedzictwa i tożsamości oraz przeszłości, teraźniejszości i przyszłości danej społeczności. Relatywna trwałość budynków i gruntów sprawia, że nie stanowią one wyłącznie źródła pamięci i refleksji, ale także przedmiot rywalizacji o kontrolę nad tą przestrzenią i znaczenie, jakie zostanie jej nadane. Muzea można zatem uznać za swojego rodzaju obiekty sztuki publicznej służące wielu celom: pobudzaniu debat publicznych, tworzeniu powiązań i nadawaniu znaczenia nowym miejscom.

W przeszłości celem najbardziej doniosłych inicjatyw na rzecz rewitalizacji miast (otwarcie budynku opery w Sydney w Australii, Centrum Pompidou w Paryżu i Muzeum Guggenheima w Bilbao) była konsolidacja ważnych instytucji kultury, zapewnienie oferty dla wykształconych odbiorców i budowanie marki miasta na arenie międzynarodowej. Obecnie, wraz z uznaniem potencjału przemysłu kulturowego i kreatywnego, coraz więcej samorządów terytorialnych opracowuje strategie rewitalizacji obszarów miejskich ukierunkowanych na rozwój dzielnic kultury i przemysłów kreatywnych jako miejsc twórczości, usytuowanych w przestrzeniach mieszkalnych i związanych z aktywnością zawodową. Powoduje to wyłączenie gruntów miejskich z cyklu koniunkturalnego obejmującego niewystarczające zagospodarowanie i dewaloryzację gruntów i tym samym zwiększa ich wartość ekonomiczną. Aby osiągnąć te cele, samorzady terytorialne stosują szereg instrumentów, w tym wymogi dotyczące mieszkań w przystępnych cenach, subsydiowanie czynszów w przypadku pomieszczeń zlokalizowanych w dzielnicach kultury i przeznaczonych na warsztaty wykorzystywane przez artystów, rzemieślników i projektantów, a także dostosowywanie usług rozwoju innowacji, start-upów i biznesu do potrzeb podmiotów prowadzących działalność zawodową w sektorze kreatywnym. Działania te mają na celu nie tylko wsparcie innowacyjnego kapitału ludzkiego, ale również sprawienie, aby charakter danego miejsca wiązał się z rozwojem kreatywności i nowoczesnością, a nie upadkiem<sup>11</sup>. Dostrzegając korzyści płynące z udziału w życiu kulturalnym, wiele samorządów terytorialnych dąży do zwiększenia dostępności sztuki i udziału w jej tworzeniu, wspiera lokalną twórczość kulturalną oraz wykorzystuje dziedzictwo i sztukę jako elementy zwiększające poczucie tożsamości lokalnej społeczności. W tym celu samorzady terytorialne przekształcają pustostany w ośrodki kulturalne dla miejscowej ludności, finansują edukację artystyczną i pobudzają zainteresowanie lokalnym dziedzictwem i kulturą<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> S. Zukin, L. Braslow, *The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones*, „City, Culture and Society”, t. 2, nr 3, 2011, s. 131–140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

<sup>12</sup> C. Grodach, A. Loukaitou-Sideris, *Cultural development strategies and urban revitalization*, „International Journal of Cultural Policy”, t. 13, nr 4, 2007, s. 349–370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

W zakresie rewitalizacji obszarów miejskich należy sprawić, aby muzea stały się ośrodkami życia w mieście, wspierały rozbudowę sieci i spójności społecznej oraz sprzyjały tworzeniu otoczenia bardziej przyjaznego do życia. Cele te można osiągnąć na różne sposoby. Istotną kwestią w tym zakresie jest odpowiednie wykorzystanie przestrzeni publicznej. Nowe przestrzenie publiczne muszą dobrze komponować się w szerszej przestrzeni miejskiej i stanowić miejsca, w których ludzie lubią przebywać i chętnie nawiązują znajomości. Ważne jest także, aby przestrzeń publiczna łączyła się z lokalnymi ulicami o dużym ruchu pieszym, aby ludzie przechodzili tamtędy na co dzień, a miejsce to nie stanowiło ślepego zaułku. Ponadto, aby muzea były atrakcyjne dla miejscowej ludności, nie mogą one być oderwane od rzeczywistości, muszą odwoływać się do poczucia sąsiedzkiej przynależności lokalnej społeczności. Należy bazować na elementach charakterystycznych dla danego obszaru i unikać ujednoczenia przestrzeni miejskiej.

#### **Ramka 2. Odpowiednie wykorzystanie przestrzeni publicznej w ramach projektów rewitalizacji obszarów miejskich**

Promenade des Arts w Nicei we Francji to dobry przykład odpowiedniego wykorzystania przestrzeni publicznej. To aleja parkowa łącząca Muzeum Sztuki Nowoczesnej i Współczesnej z Teatrem Narodowym w Nicei, tłumnie uczęszczana przez spacerowiczów z dziećmi. Podobnie Bałtyckie Centrum Sztuki Współczesnej w Newcastle w Wielkiej Brytanii zaprojektowano tak, aby tchnąć nowe życie w nabrzeże Quayside między Newcastle upon Tyne i Gateshead, natomiast Centrum Sztuki Współczesnej w Marsylii zaprojektowane przez Kengo Kumę ma przyciągnąć na nadbrzeże więcej ludzi. Ważne jest również, aby wzbudzić w społeczności lokalnej poczucie odpowiedzialności za nowe muzeum sztuki. Nowo powstała galeria sztuki współczesnej Contemporary Turner Gallery w nadmorskim mieście Margate w Wielkiej Brytanii korzysta z programu o nazwie „Art Inspiring Change” („Zmiana inspirowana sztuką”), aby włączyć się w program rewitalizacji lokalnych obszarów miejskich. W Newcastle zorganizowano również kampanię promującą sztukę publiczną związaną z Bałtyckim Centrum Sztuki Współczesnej. W ramach kampanii ekspozycje wystawiono w kluczowych miejscach przestrzeni publicznej na całym obszarze miejskim. Sztuka publiczna (tj. rzeźby w przestrzeni publicznej) może być wykorzystywana jako aktywne narzędzie odnowy obszarów miejskich. Dzięki niej cały rejon może zyskać renomę przestrzeni sztuki.



Projekty rewitalizacji wiążą się jednak z pewnym ryzykiem, którym należy się zająć. Projekty, które skutkują ogromnym wzrostem turystyki lub które są adresowane jedynie do uprzywilejowanych grup w społeczeństwie mogą wywierać negatywny wpływ. Te i inne czynniki mogą przyczyniać się do przesiedlania ludności i gentryfikacji rejonu, co w konsekwencji prowadzi do wypierania artystów i osób prowadzących działalność zawodową w sektorze kreatywnym na skutek wzrostu cen nieruchomości i najmu. Stawianie głównie na działalność przynoszącą szybki zys ekonomiczny może również skutkować brakiem uwzględniania potrzeb społeczności lokalnej. W rezultacie dzielnica kultury, która początkowo jest przestrzenią dla kreatywnych wytwórców, może przekształcić się w przestrzeń dla kreatywnych konsumentów. Zarówno samorządy terytorialne, jak i muzea muszą zapobiegać takiemu ryzyku, pilnując, aby w ramach procesu rewitalizacji obszarów miejskich społeczność lokalna, artyści i pracownicy sektora kreatywnego pozostali w centrum życia regionu lub miasta.

Rola muzeów pod względem wywierania wpływu społecznego i ekonomicznego nie ogranicza się do obszarów miejskich. Wiele muzeów na obszarach wiejskich podkreśla poprzez swoją działalność odrębną tożsamość lokalnych społeczności, czym przyciąga do regionu turystów. Niektóre muzea posiadają w swoich zbiorach obiekty stanowiące materialny wyraz przekonania i tradycji kulturalnych charakterystycznych dla danego obszaru lub dla danej społeczności. Przykładowo, miejscowość Mamoiada w Sardynii we Włoszech zyskała na atrakcyjności wśród turystów po otwarciu muzeum Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada.



Społeczność lokalna zaczęła inaczej postrzegać swój region, dzięki czemu spadł wskaźnik emigracji miejscowych. Jest to doskonały przykład zrównoważonego rozwoju społeczności, w którym centralną rolę odegrało muzeum<sup>13</sup>.

Istnieje wiele elementów utrudniających przeprowadzenie oceny wpływu muzeów na rewitalizację obszarów miejskich. Na przykład, gdy tego rodzaju badania koncentrują się jedynie na krótkoterminowych, a nie długoterminowych skutkach, co częściowo może wynikać z ograniczonych zasobów. Co więcej, badania często nadmiernie skupiają się na korzyściach ekonomicznych, a zbyt mało na kosztach i korzyściach społecznych. Muzea muszą zmienić podejście do relacji ze społecznością lokalną i rozwinąć strategię współpracy zewnętrznej angażując miejscową ludność, tak aby oprócz osiągnięcia korzyści ekonomicznych budować kapitał społeczny. Co więcej, od samorządów terytorialnych wymaga to nie tylko rozwoju danego regionu jako miejscowości turystycznej, ale również wspierania tzw. muzealnictwa społecznego (czyli ścisłego włączenia społeczności lokalnej w działania muzeów, co na obszarach wiejskich często oznacza tworzenie lokalnych szlaków krajoznawczych wiodących od budynku muzeum itp.)<sup>14</sup>.



<sup>13</sup> M. Iorio, G. Wall, *Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy*, „Journal of Heritage Tourism”, t. 6, nr 1, 2011, s. 1–15.

<sup>14</sup> E. Crooke, *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge 2008.

### Ramka 3. Tworzenie partnerstw na rzecz rewitalizacji obszarów miejskich

Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu w Kanadzie położone jest na obrzeżach śródmiejskiej dzielnicy Concordia, w której centrum znajduje się uniwersytet o tej samej nazwie. Ożywienie tego terenu jest elementem planu rewitalizacji obszarów miejskich w ramach projektu Zone Éducation-Culture o budżecie 400 mln dolarów kanadyjskich, rozpoczętego w maju 2016 r. Przy jego realizacji współpracę podjęły: Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu, Uniwersytet Concordia i władze miejskie Montrealu, aby urzeczywistnić wspólną wizję uczynienia z Montrealu miasta wiedzy i kultury. W wyniku realizacji projektu tereny nim objęte zostaną przekształcone w otwartą przestrzeń, w której będą odbywały się publiczne projekcje i występy artystyczne. Dzięki wyeksponowaniu sztuki publicznej projekt ma się również przyczynić do wzmocnienia lokalnej tożsamości w obszarze kultury oraz przynieść innowacyjną transformację infrastruktury miejskiej. Zostaną tu wystawione zbiory Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu oraz szklane murale stworzone przez cieszącego się uznaniem artystę z Quebecu Jeana McEwena.

Innym przykładem jest projekt realizowany w Lyonie we Francji, w którego ramach wiodąca grupa deweloperska Bouygues Group przeprowadziła remont byłych warsztatów i fabryk samochodowych Berliet. Inwestycja obejmowała budowę wielofunkcyjnego obiektu dla ok. 3000 mieszkańców na powierzchni niemal 3 ha. Aby zachować charakter dziedzictwa przemysłowego tego terenu, Grupa Bouygues podjęła współpracę z Muzeum Historii Naturalnej w Lyonie w celu organizacji wystawy historycznej i aranżacji przestrzeni publicznej.

Muzeum Miasta Helsinki odgrywa kluczową rolę w zakresie konserwacji budynków i obszarów zabudowanych należących do dziedzictwa. W związku z odpowiedzialnością, jaka ciąży na muzeum na podstawie ustawy nr 132/1999 w sprawie budynków i użytkowania gruntów, pełni ono funkcję organu ds. konserwacji budynków w Helsinkach i środkowej części regionu Uusimaa. Muzeum to uczestniczy w planowaniu przestrzeni miejskiej i renowacji środowiska miejskiego. Jego zadania obejmują ochronę obiektów dziedzictwa architektonicznego należących do miasta i osób prywatnych, a także nadzór nad konserwacją i renowacją budynków państwowych, takich jak budynki uczelni wyższych i kościoły. Muzeum nadzoruje również remonty obiektów objętych „dotacjami na remonty budynków stanowiących obiekty dziedzictwa architektonicznego”, przyznawanymi przez Centrum Rozwoju Gospodarczego, Transportu i Środowiska w Uusimaa oraz „dotacjami na prace restauratorskie” przyznawanymi przez Fińską Narodową Radę Ochrony Zabytków.



Źródło: [www.helsinginkaupunginmuseo.fi](http://www.helsinginkaupunginmuseo.fi); [www.bouygues-immobilier-corporate.com](http://www.bouygues-immobilier-corporate.com).

# Rozwiązania dla samorządów

Muzea odgrywają centralną rolę w projektowaniu przestrzeni miejskiej i są uznanym czynnikiem stanowiącym o atrakcyjności danego obszaru i wpływającym na jakość życia. Wiele z nich zlokalizowanych jest w centrach miast, w prestiżowych budynkach, w otoczeniu parków i ogrodów. Ich obecność może nadać szczególnego charakteru historycznemu krajobrazowi miejskiemu i sprzyjać rozwojowi nowych aktywności kreatywnych na danym obszarze. Jednocześnie muzea stanowią strategiczne miejsca spotkań zapewniające przestrzeń sprzyjającą różnorodności i zróżnicowaniu społecznemu. Prowadząc działania w zakresie rewitalizacji obszarów miejskich, samorządy terytorialne muszą zatem uwzględnić zarówno wymiar fizyczny, jak i społeczny poprawiające jakość życia w mieście.

## Uwzględnianie muzeów i otaczającej je przestrzeni w planowaniu i projektowaniu przestrzeni miejskiej

Muzea mają priorytetowe znaczenie w wielu współczesnych projektach urbanistycznych. Możliwość stwarza zarówno budowa, jak i remont muzeów, a prace te mogą nawet stanowić czynnik umożliwiający integrację głównych obszarów miejskich lub byłych dzielnic przemysłowych, w których zaniechano tradycyjnej działalności.

Samorząd terytorialny może zwiększyć siłę oddziaływania, uwzględniając wartości i misję muzeum, poprzez:

- wykorzystanie muzeum jako platformy do debat i wystuchań publicznych na temat projektowania miast i ożywienia życia w mieście, a także do promowania jego relacji z podmiotami rozwoju lokalnego;
- współpracę z muzeum w celu uczynienia z jego najbliższego otoczenia (parków, ogrodów) elementu każdej wizyty oraz dla ochrony otaczających go krajobrazów kulturowych i przyrodniczych;
- odpowiednie zorganizowanie nowej przestrzeni publicznej wokół muzeum:
  - o tworzenie multidyscyplinarnych zespołów (urbaniści, architekci, muzea, lokalne społeczności) w celu uzyskania całościowego obrazu przestrzeni miejskiej;
  - o tworzenie nowych przestrzeni publicznych w celu zintegrowania z szerszą tkanką miejską, skomunikowania z lokalnymi ulicami o dużym natężeniu ruchu pieszego i zachęcenia ludzi do interakcji;
  - o rozważenie znacznie tańszych, ale skutecznych sposobów tworzenia przestrzeni, np. odpowiednie miejsca do siedzenia, darmowe miejsca do gry i zabawy;
- zapewnienie dodatkowych usług w postaci kawiarni, sklepów i innego rodzaju działalności gospodarczej w miejscach, gdzie istnieje wzmożony ruch pieszych;
- postrzeganie muzeum nie tylko jako miejsca gromadzenia zbiorów, ale także jako stałego źródła różnorodnych działań, które wspierają lokalne dobro wspólne.

## **Postrzeganie muzeów jako przestrzeni publicznych debat i spotkań miejscowej społeczności**

Muzea nie muszą przyciągać ludzi wyłącznie w ramach organizacji wystaw i zajęć edukacyjnych. Mogą one służyć również jako inspirujące i sprzyjające włączeniu społecznemu miejsca, w których można prowadzić debaty publiczne, wysłuchania i spotkania członków społeczności; dotyczy to również obszarów wiejskich.

Samorząd terytorialny może wspierać muzea w tej roli poprzez:

- zachęcanie społeczności do uczestnictwa poprzez rozpowszechnianie i dzielenie się informacjami o wydarzeniach oraz świadczenie usług transportowych;
- wspieranie organizacji działań edukacyjnych w muzeach, takich jak kursy szkoleniowe lub warsztaty dla amatorów;
- wspólne organizowanie z muzeami spotkań planistycznych i wystąpień publicznych związanych z planowaniem przestrzennym, rozwojem obszarów wiejskich i polityką kulturalną;
- wspieranie muzealnych programów informacyjnych, programów wizyt i innych działań mających na celu zaangażowanie społeczności i obywateli oraz działanie na ich rzecz poza murami muzeów.

## **Wykorzystanie muzeów jako filaru obszarów kreatywności**

Cieszące się powodzeniem dzielnice kulturalne i kreatywne stają się miejscami, w których artyści, miejscowi twórcy, rzemieślnicy, projektanci i inni obywatele tworzą nowe środowiska miejskie. Takie nowe środowiska mogą przynosić korzyści kulturalne i ekonomiczne oraz przyczyniać się do rozwiązania problemu nierówności na obszarach miejskich i w rejonach wykluczenia społecznego. Opracowując strategie miejskie wspierające rozwój dzielnic kulturalnych i kreatywnych, należy pamiętać, że:

- podstawą rozwoju miejsc kreatywnych jest sposób tworzenia i wymiany wiedzy w branżach kreatywnych;
- charakterystyczne elementy rozwoju miejsc kreatywnych to: duża rola wkładu indywidualnego, tworzenie klastrów przedsiębiorstw działających w oparciu o projekty, sprawny przepływ informacji, towarów i usług oraz złożony podział pracy;
- rozwój miejsc kreatywnych przeważnie odbywa się w ramach mniejszych inicjatyw, co kontrastuje z dominującym podejściem nowoczesnych miast, opartym na dużych projektach infrastrukturalnych;
- rozwój miejsc kreatywnych sprawia, że dzielnica jest atrakcyjna dla turystów i zwiedzających ze względu na toczące się w niej życie kulturalne, i tym samym stanowi element „gospodarki doświadczeń”.

Samorząd terytorialny może wspierać rozwój dzielnic kulturalnych i kreatywnych przez:

- promowanie muzeum jako ośrodka artystycznego i kreatywnego poprzez organizowanie programów rezydencyjnych dla artystów, urbanistów, projektantów, muzealników i działaczy miejskich;
- dostosowanie usług w zakresie szkoleń, innowacji oraz zakładania i rozwijania działalności gospodarczej w celu wspierania kreatywnej przedsiębiorczości;
- wspieranie powiązań z branżą kulturalną i kreatywną oraz instytucjami wykorzystującymi wiedzę specjalistyczną w celu wytwarzania nowych znaczeń, towarów i usług;
- rozważenie możliwości dofinansowania czynszów za powierzchnię warsztatową w centrach kulturalnych dla artystów, rzemieślników i projektantów.



# Wskazówki dla muzeów

## Planowanie i rozwój muzeów częścią szerszego procesu projektowania urbanistycznego

Muzea często postrzega się jako miejsca, którym miasta zawdzięczają swoją renomę i które nadają nowego znaczenia życiu w mieście. Dotyczy to nie tylko nowych muzeów, ale również placówek już istniejących, które są remontowane lub rozbudowywane. Aby tworzyć nowe przestrzenie publiczne, w planach prac budowlanych i remontowych lub w planach rozbudowy można uwzględnić ogrody, parki bądź otwartą przestrzeń przeznaczoną na organizację wydarzeń. Ponadto można na nowo przemyśleć ogólne rozplanowanie i funkcjonowanie budynków muzeum, uwzględniając styl otaczających go obiektów miejskich i mając jednocześnie na uwadze ewentualny wpływ ich reorganizacji na środowisko. Tego typu podejście dotyczy nie tylko dużych projektów i muzeów. Mniejsze muzea społeczne i partycypacyjne również mogą wywierać istotny wpływ na lokalną przestrzeń miejską, podkreślając specyficzny charakter danego miejsca i zwiększając jego atrakcyjność dla zwiedzających.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- oceniać projekty budowlane i remontowe pod względem ich wpływu na urbanistykę oraz specyficznych potrzeb danego muzeum:
  - o działać w ramach interdyscyplinarnych zespołów lub inicjować tworzenie takich zespołów, aby mieć udział w projektowaniu przestrzeni miejskiej i określaniu sposobu wykorzystania przestrzeni publicznej wokół muzeum;
  - o w miarę możliwości uznawać otaczające krajobrazy kulturowe i przyrodnicze (skwery, ogrody, parki itp.) za rozszerzenie terenu muzeum, łączące je z miejscową tkanką miejską, i zarządzać nimi;
  - o rozważyć wpływ projektów budowlanych i remontowych na środowisko naturalne, zużycie energii, równowagę środowiskową i zmiany klimatyczne;
- projektować przestrzenie fizyczne, które ułatwiają dostęp do terenów muzealnych lokalnym mieszkańcom i turystom, również poza godzinami otwarcia muzeów;
- umożliwiać tworzenie bardziej elastycznych przestrzeni wewnętrznych przeznaczonych do organizacji różnych rodzajów aktywności, np. warsztatów, wystaw lub nieformalnych spotkań.



## Muzea jako bezpieczne i otwarte miejsca dialogu lokalnych społeczności

W jaki sposób muzea mogą wpływać na poprawę jakości życia danej społeczności? Muzea, zazwyczaj postrzegane jako otwarte, bezpieczne przestrzenie, mogą sprzyjać bezpośrednim spotkaniom, budować zaufanie społeczne i przyczyniać się do zwiększania poziomu lokalnego kapitału społecznego.

### Ramka 4. Muzea w centrum życia społeczności

Muzea jako przestrzenie publiczne mogą odgrywać kluczową rolę w inicjowaniu debaty na temat przeszłości, teraźniejszości i przyszłości danego miejsca. Mogą pełnić funkcję platform, dających możliwość jednostkom, grupom społecznym, urbanistom i architektom spotkania i wymiany wizji przyszłości i poglądów na temat roli, jaką chcą odegrać w jej urzeczywistnianiu. Samorządy terytorialne mogą traktować muzea – szczególnie te związane z danym regionem (muzea miejskie, muzea regionu lub dzielnicy) – jako kluczowe elementy procesów planowania polityki miejskiej.

Przykładowo, w ramach projektu Reinventing Paris władze miejskie Paryża wraz z Pavillon de l’Arsenal zapraszają ekspertów, architektów, intelektualistów, artystów i wiele innych osób do opracowywania i przedstawiania nowych i innowacyjnych sposobów na ożywienie różnych miejsc w mieście i pobudzenia kreatywnego myślenia w celu odkrycia nowych sposobów zmiany wizerunku Paryża. Muzeum miasta Gandawa STAM wraz z władzami gminnymi rozpoczęło proces konsultacji i wysłuchań publicznych, aby poznać oczekiwania obywateli w odniesieniu do przyszłości miejscowych kościołów, z których wiele jest nieużywanych. Kolejnym przykładem jest Muzeum Miejskie w Sztokholmie, którego wiedzę ekspercką wykorzystuje się w działalności urbanistycznej miasta do klasyfikacji dziedzictwa kulturowego i przy wydawaniu pozwoleń na budowę. Ma to na celu zapewnienie ochrony uznanych obiektów dziedzictwa i budynków o szczególnym znaczeniu historycznym oraz rozwój takich obiektów i budynków, uwzględniający ich wartość. We Francji Louvre Lens stało się nowym centrum życia miejskiego w ubogiej części miejscowości Lens. Muzeum wraz z przylegającymi parkami znajduje się w głównej części starej dzielnicy górniczej. Louvre Lens organizuje zarówno wystawy zbiorów Luwru, jak i ekspozycje dotyczące regionalnego dziedzictwa kulturowego.

Źródło: pavillon-arsenal.com/en/; www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/en/; stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr.

Aby osiągnąć ten cel, muzea stosują różne strategie. Mogą promować wymianę informacji na wspólne tematy między różnymi społecznościami, aby pokonywać różnice kulturowe, w tym takie, które mogą być odzwierciedlone w niektórych elementach zbiorów. Muzea mogą również organizować zajęcia tematyczne, aby tworzyć powiązania zarówno między różnymi społecznościami, jak i w obrębie tej samej społeczności. Zajęcia tego rodzaju mogą dotyczyć takich zagadnień, jak: starzenie się, dobrostan, dobro publiczne, migracje, płeć społeczno-kulturowa, LGBTQ+, polaryzacja społeczna i ekonomiczna, przymusowa eksmisja, dekolonizacja, równość, ksenofobia, zmiana klimatu i populizm.

Wiele muzeów stosuje partycypacyjne praktyki w zakresie kuratorstwa (zarówno w przypadku wystaw, jak i zajęć) oraz zapewnia możliwość współtworzenia, aby członkowie społeczności mogli angażować się w prace twórcze prowadzone w muzeum. Taka działalność może obejmować: wystawy, nowe narracje i kreatywne wydarzenia publiczne, m.in. festiwale społeczne, zajęcia jogi, pokazy dziewiarstwa itp. Ważne jest, aby rozważyć wprowadzenie tego typu zajęć o niedużej skali, gdy tylko pojawia się temat (prze)budowy muzeum.



Ważne jest również, aby prowadzić działania adresowane do społeczności, których członkowie, czy to ze względów kulturowych, czy ekonomicznych, nie należą do bywalców muzeów. Celem nie jest wyłącznie przyciągnięcie do muzeów nowych grup zwiedzających. Należy również pracować w innych, mniejszych miejscach zlokalizowanych w różnego rodzaju budynkach połączonych z obiektem centralnym oraz, w miarę możliwości, przenosić sztukę, kulturę i dziedzictwo do okolic w niekorzystnej sytuacji. Prowadzenie takich działań zewnętrznych jest szczególnie ważne na obszarach wiejskich.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- postrzegać się jako ośrodek zrzeszający stowarzyszenia i podmioty lokalne działające na rzecz ochrony i celebrowania dziedzictwa kulturowego danego obszaru, co może wykraczać poza specyfikę zbiorów muzeum, oraz organizować swoją działalność jako taki ośrodek;
- stosować partycypacyjne praktyki w zakresie kuratorstwa oraz zapewniać członkom lokalnych społeczności możliwość twórczego współdziałania w muzeum;
- organizować tematyczne wystawy kulturalne lub inne działania sprzyjające tworzeniu się powiązań między społecznościami i w ich obrębie;
- postrzegać działania informacyjne jako proces angażujący dzielnice i społeczności znajdujące się w niekorzystnej sytuacji;
- w przypadku muzeów w miastach – rozważyć organizowanie działań informacyjnych na okolicznych obszarach wiejskich samodzielnie albo poprzez nawiązanie współpracy lub utworzenie sieci z muzeami lub innymi instytucjami kultury i instytucjami innego typu zlokalizowanymi na tych terenach.

#### **Ramka 5. Promowanie inkluzywności i różnorodności: wsparcie przez Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu Parady Równości**

Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu wspiera Paradę Równości od 2015 r. Muzeum organizuje również specjalne pokazy zbiorów i wystawy wyłącznie dla uczestników parady oraz bierze udział w paradzie kończącej wydarzenie, w ramach której wystawia własną platformę i angażuje wolontariuszy. Wszystkie te działania stanowią element polityki muzeum mającej na celu promowanie inkluzywności i wszelkich form różnorodności, m.in. kulturowej, seksualnej, etnicznej.

Źródło: [mbam.qc.ca/en/](http://mbam.qc.ca/en/); [fiertermontrealpride.com/en/](http://fiertermontrealpride.com/en/).



Parada w 2018 r. ©Sébastien Roy

## Aktywne zaangażowanie w rozwój dzielnic kreatywnych

Inwestowanie w kulturę coraz częściej postrzega się nie tylko jako sposób na zrozumienie miasta, ale również na jego zmianę. Dotyczy to zarówno budowy lub modernizacji budynków muzeów, jak i wspierania rozwoju tętniących życiem dzielnic kulturalnych. Mogą one stanowić siłę napędową rewitalizacji, gdyż łączą w sobie takie elementy, jak kreatywność, przedsiębiorczość, twórczość i konsumpcję kulturalną. Muzea zaś mogą pełnić funkcję filarów takich dzielnic jako miejsca organizacji zajęć naukowych, źródło inspiracji dla projektantów oraz przestrzeń wymiany wiedzy. Bardzo często jedynie niektóre działy muzeów są bezpośrednio zaangażowane w takie działania. Mimo to przyjęcie szerszego podejścia może pomóc w zacieśnieniu powiązań tego rodzaju i zapewnieniu udostępnienia dostosowanych pomieszczeń i zasobów.

### Ramka 6. Muzea w centrum dzielnic kreatywnych

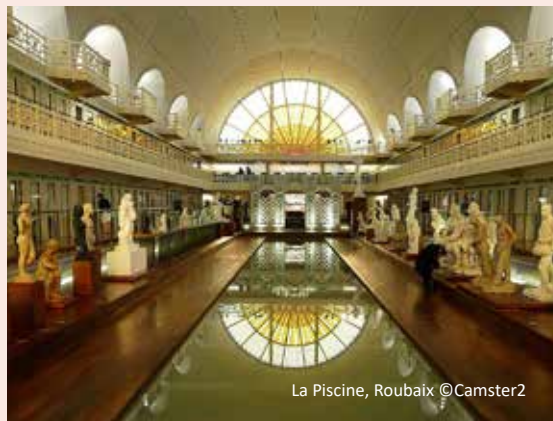
Dzielnice kreatywne sprzyjają podejmowaniu współpracy i ułatwiają wprowadzanie innowacji dzięki łączeniu kultury i kreatywności, edukacji, badań i przedsiębiorczości.

Przykładem jest założony w 2014 r. w Londynie klaster wiedzy Knowledge Quarter stanowiący sieć 86 organizacji partnerskich zatrudniających 60 000 osób, zlokalizowany na obszarze o promieniu około 1,5 km w centrum Londynu. Wśród członków tego klastra, działających na rzecz osiągnięcia lepszych rezultatów, można znaleźć zarówno uczelnie, jak i szkoły podstawowe, korporacje i grupy społeczne, a także duże muzea i małe podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą w sektorze sztuki.

W 2014 r. powstało również Centrum Mody i Włókiennictwa zlokalizowane w Szwecji, w historycznej stolicy przemysłu tekstylnego Borås. Centrum stanowi pomysłowo zmodernizowany obszar przemysłowy. Obecnie jest to jeden z wiodących parków naukowych w zakresie przemysłu tekstylnego i mody. Na jego terenie znajdują się przedsiębiorstwa badawcze, muzea, kampusy uczelni wyższych oraz biura mieszczące wiele przedsiębiorstw działających w branży tekstylnej, a także punkty gastronomiczne.

Podobnego rodzaju partnerstwo zostało nawiązane w ramach muzeum La Piscine w miejscowości Roubaix we Francji. Muzeum jest zlokalizowane w budynku mieszczącym niegdyś basen, w którym stworzono archiwum materiałów dotyczących przemysłu tekstylnego – Textoteque.

Innym przykładem jest szwedzka inicjatywa w dziedzinie nauki i innowacji, Innovatum, w ramach której teren stanowiący obiekt dziedzictwa przemysłowego wykorzystano na nowo z zachowaniem jego charakteru, tworząc na jego terenie domy mieszkalne, biura, ośrodki badawcze, restauracje, Muzeum Samochodów Saab i Centrum Nauki, a także przestrzeń przeznaczoną na organizację wydarzeń i prowadzenie działalności kulturalnej.



Źródło: knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- brać udział w zespołach tworzonych w ramach samorządu terytorialnego, odpowiedzialnych za procesy urbanistyczne;
- wskazywać sektory lokalnej gospodarki, które mogą korzystać z zasobów artystycznych, naukowych i innych w nawiązaniu do tematyki zbiorów muzeum i jego działalności;
- ułatwiać artystom, lokalnym producentom, rzemieślnikom, projektantom, MŚP i innym firmom korzystanie ze zbiorów muzeum;



- uczestniczyć w lokalnych inicjatywach zapewniających wsparcie w zakresie innowacji, zakładania i rozwoju przedsiębiorstw dla MŚP, przedsiębiorców i podmiotów prowadzących działalność zawodową w sektorze kreatywnym;
- rozważyć wieczorne godziny otwarcia w celu wykorzystania potencjału muzeum w rozwoju gospodarki nocnej danego obszaru.

### Dowartościowanie zasobów lokalnej społeczności i dziedzictwa na obszarach wiejskich

W porównaniu z obszarami miejskimi lub metropolii znacznie mniejszą wagę przykładana się do roli muzeów w społecznościach wiejskich. Określenie „wiejski” może dotyczyć wielu różnych realiów, od małych miejscowości do osad położonych na bardzo odległych lub odizolowanych obszarach. W ostatnim czasie, w związku z ruchem migracyjnym z miast, na niektórych z dawnych terenów wiejskich obserwuje się wzrost liczby ludności, w wyniku czego obecnie można je już uznawać za przedmieścia. W takich miejscach muzea mogą przyczynić się do dywersyfikacji działalności (w taki sam sposób, jak w miastach), co wynika z faktu, że profil mieszkańców obszarów wiejskich, którzy uczestniczą w życiu artystycznym i kulturalnym, przypomina profil mieszkańców miast.

Jednocześnie często trudno jest uruchomić zasoby różnego rodzaju; zasoby ludzkie nie są łatwo dostępne, a muzea działają w ograniczonych godzinach i sezonowo. Ponadto, aby wziąć udział w wydarzeniu kulturalnym i odwiedzić muzea, mieszkańcy obszarów wiejskich często muszą udać się do sąsiadujących miast.

Muzea na obszarach wiejskich, szczególnie tych, które nie stanowią głównych miejsc turystycznych, w większym stopniu mogą potrzebować łączenia zaplecza administracyjnego, organizacji wspólnych wystaw i wsparcia ze strony wolontariuszy. Korzystne może być dla nich również korzystanie z nowych technologii i tworzenie sieci z większymi muzeami w sąsiednich miastach lub na forum międzynarodowym.

#### Ramka 7. Muzeum a rozwój obszarów wiejskich: Muzeum Baksi w Turcji

Celem Muzeum Baksi w Turcji jest ożywienie gospodarki prowincji Bayburt, jednego z tureckich regionów najsilniej dotkniętych spadkiem liczby ludności w wyniku migracji wewnętrznych. W muzeum tym zgromadzono kolekcję sztuki współczesnej obejmującą dzieła czołowych artystów oraz kolekcję obrazów sztuki ludowej i przedmioty stanowiące oryginalne przykłady miejscowego rękodzieła. Założeniem jest stworzenie oryginalnego ośrodka międzykulturowego z korzyścią dla artystów i badaczy, ożywienie środowiska kulturalnego dotkniętego skutkami migracji wewnętrznej oraz zapewnienie trwałości pamięci kulturowej.

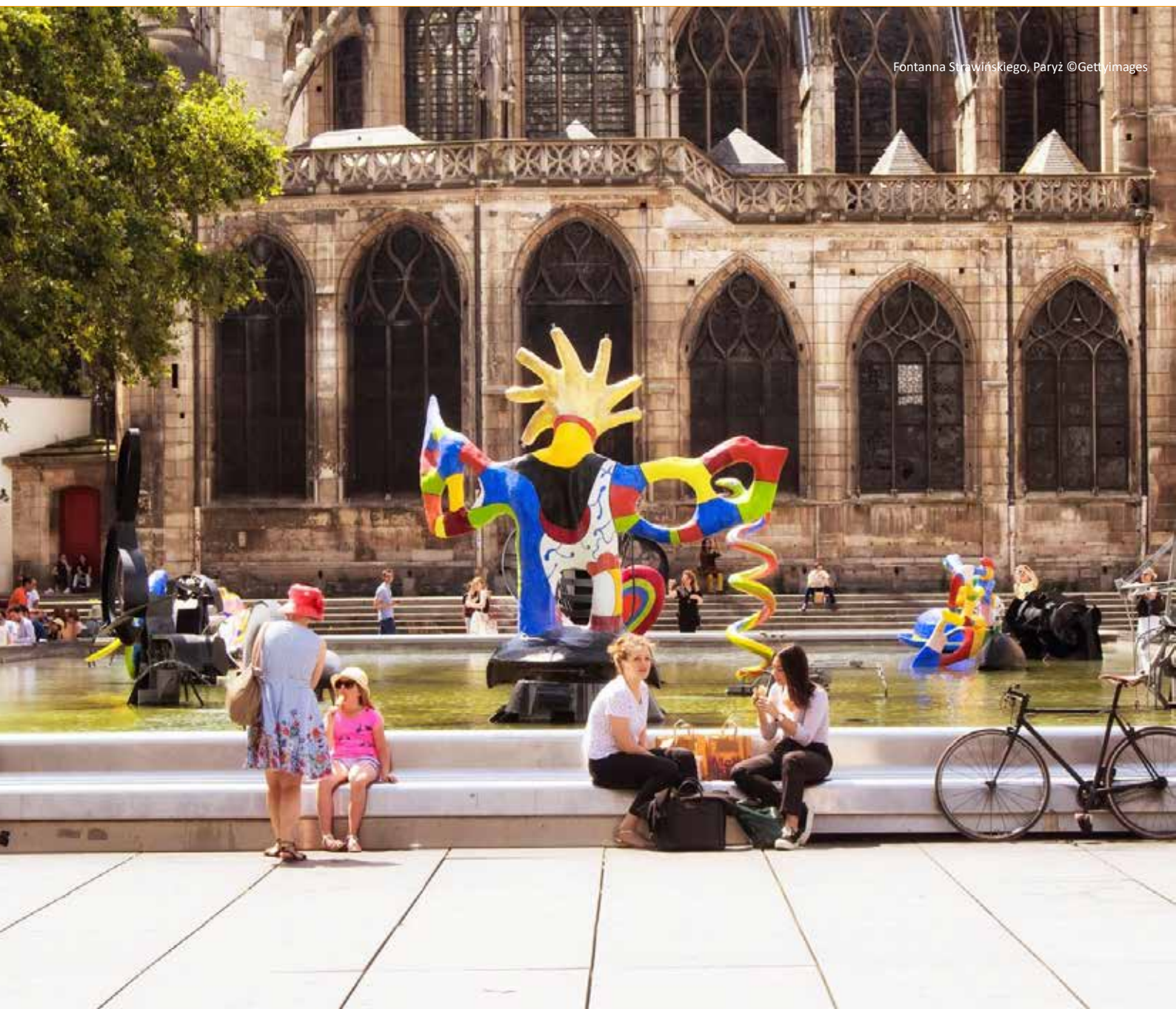
Źródło: en.baksi.org.



Muzeum Baksi ©GettyImages

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- odgrywać rolę ośrodka zrzeszającego stowarzyszenia i podmioty lokalne zaangażowane w ochronę i dowartościowanie lokalnego dziedzictwa kulturowego, co może wykraczać poza specyfikę zbiorów muzeum;
- w miarę możliwości mobilizować i wspierać wolontariuszy;
- współpracować z sieciami innych muzeów lub instytucji kulturalnych i społecznych, w tym w dużych miastach i innych państwach, np. w celu:
  - o korzystania z laboratoriów oraz urzędzeń konserwatorskich i restauratorskich;
  - o opracowania nowych wystaw i programów;
- współdzielić określone środki i zasoby, na ile to możliwe, z innymi instytucjami kulturalnymi lub samorządowymi, jako pierwsze łączyć zaplecze administracyjne.







# Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności

# 3

## W skrócie

Muzea tworzy się głównie z myślą o budowaniu świadomości kulturalnej i zwiększaniu wiedzy o kulturze. Z czasem muzea zaczęły służyć bardziej złożonym celom, obejmującym również szkolenia i uczenie się przez całe życie, a ich działalność nie jest kierowana wyłącznie do rodzimej ludności, ale również do imigrantów i innych marginalizowanych grup społecznych. Misją muzeum jest także skłanianie do ogólnej refleksji oraz do rozwijania samoświadomości wśród swoich odbiorców poprzez oferowanie im możliwości pogłębiania wiedzy na temat ich środowiska i ich samych w oparciu o zbiory muzealne. Muzea mogą wpływać na zmianę tego, jak ludzie postrzegają wiele przeszłych i współczesnych problemów, oraz podważać błędne przekonania i sztywne sposoby myślenia. Ukazując zasoby będące wyrazem kreatywności z przeszłości, muzea pomagają zrozumieć, dlaczego i jak wytwarzano określone przedmioty. W ten właśnie sposób muzea mogą propagować szerszą kulturę kreatywności.

Potencjalne skutki działalności muzeów obejmują:

- rozwój wiedzy i podnoszenie kwalifikacji,
- większą pewność siebie,
- wzmocnienie kulturowej świadomości i otwartości społeczeństw,
- rozpowszechnienie kreatywności.

Tabela 3. Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Uznanie roli muzeów w procesie edukacji i dokształcania młodzieży i dorosłych.</li><li>◆ Współpraca z muzeami w celu budowania zasobów i zdolności umożliwiających zapewnienie zwiedzającym bardziej kompleksowych doświadczeń.</li><li>◆ Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Organizowanie wizyt, które zachęcają do refleksji i stymulują kreatywność.</li><li>◆ Zapewnienie możliwości kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie.</li><li>◆ Promowanie różnorodności kulturowej.</li></ul>



## Uzasadnienie



Zapewnienie dostępu do zbiorów i wspieranie edukacji zawsze było istotnym elementem działalności muzeum. Początkowo muzea kojarzono z bibliotekami i archiwami, które stanowiły główne narzędzia rozwoju artystycznego i kulturalnego. W gospodarce kreatywnej te niezmiernie ważne wymiary działalności muzeów nie tracą na znaczeniu, gdyż przyczyniają się do rozpowszechniania wiedzy o ludzkiej kreatywności.

Inaczej niż w przypadku innych instytucji, jak szkoły i uczelnie wyższe, wiedza przekazywana za pośrednictwem muzeów wypływa z emocji, jakich doznajemy, patrząc na dzieło sztuki lub innego rodzaju eksponat, i rozwija się w ramach procesu uogólnienia. Rozwój tego typu wiedzy opartej na doświadczeniu może sprzyjać rozwojowi takich cech i umiejętności, jak zrozumienie, wartościowanie i pewność siebie.

Z tego właśnie względu zaangażowanie kulturalne często uważa się za skuteczne narzędzie na przykład w ponownej aktywizacji młodzieży, w której przypadku takiego efektu nie osiągnięto w ramach systemu edukacji.

Zaangażowanie kulturalne może przyczynić się do budowania świadomości, wrażliwości i akceptacji kulturalnej. Do bardziej oczywistych form wyrazu artystycznego, sprzyjających wzbudzaniu empatii w większym stopniu niż wizyta w muzeum, można zaliczyć sztukę teatralną, literaturę czy film. Muzea stanowią jednak również przestrzeń dialogu kulturowego dające możliwość lepszego zrozumienia sytuacji przedstawicieli innych kultur.

Wynik będzie zależał od tego, w jakim stopniu wizytę zorganizowano jako doświadczenie uwalniające emocje, a jednocześnie dostarczające informacji niezbędnych do zrozumienia danego eksponatu lub dzieła. Ponadto, aby muzea były postrzegane jako źródło osobistych, kulturalnych i społecznych wrażeń poznawczych, muszą nie tylko komunikować się ze zwiedzającymi, lecz również słuchać ich i poznać ich kontekst społeczny<sup>15</sup>. Wymaga to dobrego zrozumienia profili zwiedzających. Najlepiej, aby wiedza ta wykraczała poza podstawowe informacje dotyczące miejsca zamieszkania i wieku odwiedzających i obejmowała również inne informacje społeczno-demograficzne oraz w miarę możliwości analizę na podstawie informacji behawioralnych. Ważne są również działania następcze sprzyjające doświadczeniom o potencjale przekształceniowym<sup>16</sup>.

Rozwój nowych technologii przynosi zmianę w sposobie tworzenia i odbioru dóbr i usług kultury. To z kolei skutkuje zmianą tradycyjnych form zaangażowania odbiorców i uczestnictwa w kulturze. Pojawienie się nowych dystrybutorów treści audiowizualnych (np. Spotify, Netflix) oraz ogólnodostępnych platform (np. platform współpracy typu Wikipedia), społeczności wymiany treści (Youtube, Instagram), sieci społecznościowych itd. umożliwiło produkcję treści na masową skalę i ich natychmiastowe rozpowszechnianie i obieg. Projekt autorstwa Piera Luigi Sacco *Culture 3.0 concept* pokazuje, że na skutek tych zmian powoli zaciera się granica między twórcami a odbiorcami i w rezultacie mamy do czynienia z kontinuum bez wyraźnego podziału na uczestnictwo aktywne i bierne. Z punktu widzenia rozwoju lokalnego oznacza

<sup>15</sup> E.J. Chang, *Interactive experiences and contextual learning in museums*, „Studies in Art Education”, t. 47, nr 2, 2006, s. 170–186.

<sup>16</sup> D. Anderson et al., *Understanding the long-term impacts of museum experiences*, w: *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, 2007, s. 197–215.

to, że tworzenie wartości przenosi się do sfery społecznej i wiąże się z wieloma dziedzinami życia obywateli, m.in. z innowacyjnością, dobrobytem, spójnością społeczną, uczeniem się przez całe życie, przedsiębiorczością społeczną i tzw. miękką siłą<sup>17</sup>. W tym kontekście muzea ewoluowały od miejsc, których usługi obejmowały ofertę dla biernych odbiorców, stając się interaktywnymi platformami zapewniającymi różne formy bezpośredniego zaangażowania i współtworzenia. Muzea mogą stanowić źródło wartości jako ośrodki innowacji, miejsca generujące dobrobyt i czynniki zrównoważonego rozwoju oraz ośrodki otwierające drogę do osiągnięcia spójności społecznej. Mogą one również odgrywać kluczową rolę w propagowaniu aktywnego obywatelstwa<sup>18</sup>.

Rozwój muzeów jako miejsc nauki i eksperymentów społecznych wiąże się z kosztami, wymaga zaangażowanego i wykwalifikowanego personelu oraz efektywnych mechanizmów umożliwiających wymianę wiedzy między muzeami. Skutecznym sposobem na opracowywanie i realizację tego typu działań jest tworzenie partnerstw z organizatorami kształcenia i szkoleń, grupami społecznymi i organizacjami z trzeciego sektora.

<sup>17</sup> *Soft power (smart power)* – „zdolności narodu lub kraju do pozyskiwania sojuszników i zdobywania wpływów dzięki atrakcyjności własnej kultury, polityki, ideałów politycznych”, za: J.S. Nye, *Soft Power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*”, WAB, Warszawa 2007.

<sup>18</sup> P.L. Sacco et al., *From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies*, „Sustainability”, t. 10, nr 3923, 2018; *idem*, Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases, „Growth and Change. A Journal of Urban and Regional Policy”, t. 44, nr 4, 2013, s. 571–588.



## Rozwiązania dla samorządów

Wartość współpracy między samorządem terytorialnym a muzeami dla celów edukacyjnych zasadniczo cieszy się powszechnym uznaniem, a obecnie takie relacje tworzy się również dla szkolenia dorosłych i kształcenia się przez całe życie. Bardzo ważne jest, aby samorząd terytorialny uznał, że w tym zakresie zbiory i archiwa muzeów stanowią przydatne zasoby.

### **Ramka 8. Partnerstwo na rzecz edukacji: platforma cyfrowa EducArt, Quebec, Kanada**

EducArt to platforma cyfrowa zaprojektowana przy współpracy z nauczycielami szkół średnich i Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu. W oparciu o zbiór 350 dzieł muzealnych platforma umożliwia zgłębienie zagadnień przekrojowych obejmujących wiele różnych dziedzin oraz prowokuje do dyskusji na współczesne tematy społeczne. Różnorodne, encyklopedyczne zbiory muzeum mogą być wykorzystywane na różne sposoby, dotyczą wielu tematów i umożliwiają opracowanie strategii mających na celu naukę przez uogólnienie i skłonienie do refleksji. Platforma ta stanowi również bazę danych obejmującą innowacyjne projekty edukacyjne dostępne nieodpłatnie przez internet. Ponadto w związku z tym, że prowincja Quebec obejmuje duży, słabo zaludniony obszar, uczniowie z regionów oddalonych od instytucji kultury i edukacji uzyskują dostęp do bardziej różnorodnych możliwości nauki i poznawania kultury. W kontekście wdrażania Cyfrowego Planu Kulturowego Quebecu projekt ten jest finansowany na podstawie umowy o rozwoju kulturalnym z Montrealu w ramach partnerstwa między miastem Montreal a Ministerstwem Kultury i Komunikacji Quebecu. Projekt jest również objęty wsparciem Fondation de la Chenelière.

Źródło: [educart.ca/en/](http://educart.ca/en/).

### **Uznanie roli muzeów w procesie edukacji i kształcenia młodzieży i dorosłych**

Rola muzeów w zakresie rozwoju kulturalnego i edukacyjnego od dawna cieszy się uznaniem. Obecnie rola ta staje się coraz większa i obejmuje również szkolenia dla dorosłych i uczenie się przez całe życie. Należy jednak zauważyć, że działalność edukacyjna ma największą siłę oddziaływania wówczas, gdy nie jest to jednorazowa wizyta, tylko ma charakter stały i obejmuje regularne uczestnictwo grup beneficjentów. To z kolei może wiązać się z koniecznością zorganizowania dodatkowych zasobów i pomieszczeń.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- wyjaśnić zakres kompetencji muzeów poprzez uznanie ich roli w zakresie kształcenia i szkolenia;
- uznać rolę, jaką muzea odgrywają w obszarze kształcenia, szkolenia dorosłych i uczenia się przez całe życie, w strategicznych dokumentach i programach samorządów terytorialnych;
- wspierać eliminację barier fizycznych i poznawczych w dostępie do muzeów;
- zapewnić muzeom możliwości uzyskania wsparcia finansowego w ramach inicjatyw w zakresie kształcenia, szkolenia i zatrudnienia;
- ułatwić współpracę między odpowiednimi instytucjami lokalnymi, takimi jak szkoły, organizatorzy szkoleń technicznych i zawodowych, uniwersytety i służby zatrudnienia.



## Współpraca z muzeami w celu budowania zasobów i zdolności umożliwiających zapewnienie zwiedzającym bardziej kompleksowych doświadczeń

Organizacja doświadczeń wymaga więcej czasu i przestrzeni niż organizacja tradycyjnej wizyty. Może się to wiązać z potrzebą zapewnienia zasobów, w tym personelu, którymi wiele muzeów nie dysponuje. Samorządy terytorialne mogą wspierać daną organizację i dostępność wewnętrznych i zewnętrznych przestrzeni w muzeach poprzez zapewnianie muzeom możliwości finansowania w ramach projektów społecznych.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- omówić z muzeami potrzebę zapewnienia tych doświadczeń w kontekście szerszej strategii rozwoju lokalnego;
- zapewnić, aby muzea kwalifikowały się zgodnie z prawem do finansowania projektów społecznych;
- udostępnić przestrzeń zewnętrzną muzeów, jeżeli zaistnieje taka potrzeba.



Wycieczka szkolna ©Gettyimages

## Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów

Samorządy terytorialne mogą postrzegać muzea jako kluczowy element zwiększający atrakcyjność turystyczną ich obszaru i w związku z tym mogą koncentrować się na wspieraniu tej właśnie funkcji. Muzea mogą jednak stanowić platformę interakcji między społecznością lokalną a turystami, pozwalając im uczyć się od siebie nawzajem i nawiązywać kontakty. W praktyce muzea, które przyciągają miejscowych zwiedzających, są jednocześnie bardziej atrakcyjne dla turystów, którym w ten sposób dostarczają więcej wrażeń.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- współpracować z muzeami, instytucjami oświatowymi, władzami transportu, biurami turystycznymi i organizatorami turystyki w ramach zarządzania harmonogramami muzeów, aby muzea były łatwo dostępne dla turystów i społeczności lokalnej;
- tworzyć zachęty w celu zwiększenia zasięgu działań zewnętrznych z ukierunkowaniem na miejscowe rodziny i dorosłych (np. poprzez organizację wizyt w szkołach, programy kształcenia dorosłych, festiwale i imprezy).



Centrum Pompidou, Paryż ©Gettyimages



# Wskazówki dla muzeów

## Organizowanie wizyt, które zachęcają do refleksji i stymulują kreatywność

Dobrze zorganizowana wizyta, skłaniająca do refleksji, wymaga przestrzeni, dokumentacji i materiałów pisemnych lub audiowizualnych oraz zaangażowania mediatorów kulturowych (pośredników między artystami, ich pracami a ogółem społeczeństwem). Elementy te wzbogacają tradycyjne metody organizacji wystaw. Wizyta taka uwzględnia również różne profile zwiedzających o różnych stylach uczenia się. Wykorzystanie technologii cyfrowych może stymulować uczestnictwo w życiu kulturalnym i koprodukcję.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- zorganizować wizytę mającą na celu dostarczyć doświadczeń stymulujących kreatywność;
- dostosować informacje do różnych profili zwiedzających i stylów uczenia się;
- promować partycypacyjne kuratorstwo i zaangażowanie społeczne w programy i działalność muzeum, m.in. za pomocą technologii cyfrowych.

## Zapewnienie możliwości kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie

Zaangażowanie w działania twórcze, praktyki artystyczne i działania edukacyjne poza tradycyjnym środowiskiem edukacyjnym może pomóc w budowaniu poczucia własnej wartości i pewności siebie, a także w rozwijaniu umiejętności miękkich. Może również pomóc zaangażować młodych ludzi, którzy porzucili naukę. Dzięki połączeniu wiedzy fachowej muzealników i pracowników lokalnych instytucji zajmujących się zatrudnieniem, szkoleniem i kształceniem oraz innych grup społecznych takie programy mogą skutecznie określać i zaspokajać potrzeby tych grup, likwidując jednocześnie określone wąskie gardła w rozwoju lokalnym (zob. omówienie w następnym rozdziale).

### Ramka 9. Partnerstwo na rzecz kształcenia i rozwoju społeczności: partnerstwo SPACE muzeum w Chicago

Szkolne partnerstwo na rzecz sztuki i zaangażowania obywatelskiego (ang. *School Partnership for Art and Civic Engagement* – SPACE) obejmuje wieloletnią współpracę Muzeum Sztuki Współczesnej w Chicago z publicznymi szkołami średnimi w tym mieście. Jego celem jest umożliwienie nastolatkom z Chicago wdrażania pozytywnych zmian w swoich społecznościach za pomocą strategii opartych na sztuce współczesnej i rozszerzonego zakresu porozumienia obywatelskiego.

Partnerstwo SPACE osadza artystów i ich praktyki studyjne w publicznych szkołach średnich w Chicago, fizycznie przekształcając przestrzeń w szkołach w twórcze centra wymiany artystycznej i obywatelskiej. Zachęca artystów, którzy zajmują się sprawami społecznymi i którzy angażują się we współpracę i uczestniczą w interakcjach publicznych, do rozszerzenia procesu uczenia się w ramach partnerstwa SPACE. Artyści przenoszą swoją praktykę studyjną do szkół na dłuższy czas i w rozszerzonym zakresie i współpracują z nauczycielami sztuki i nauk społecznych w celu współtworzenia i współnauczania interdyscyplinarnego społecznego programu nauczania. Uczniowie badają sprawy lokalnej społeczności, wskazując te, które są ich pasją i które mają bezpośredni wpływ na ich życie. Pracują w grupach, badając sprawy i angażując członków społeczności w dialog. Efektem SPACE są uczniowskie projekty artystyczne i plany działań obywatelskich, które wychodzą naprzeciw pilnym potrzebom ich społeczności.

Źródło: <https://mcachicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- poszukiwać informacji na temat potrzeb w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego określonych grup priorytetowych, zidentyfikowanych przez samorządy terytorialne i organizacje społeczeństwa obywatelskiego;
- ocenić własny potencjał w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego w zależności od swoich zbiorów, pracy i funkcjonowania;
- budować kompetencje i umiejętności pracowników na potrzeby realizacji takich działań;
- dotrzeć do lokalnych instytucji kształcenia i szkolenia w celu wspólnego projektowania działań edukacyjnych i zbadania możliwości wspólnego finansowania;
- opracować odpowiedni budżet i aktywnie stosować go na potrzeby finansowania wykraczającego poza tradycyjne źródła muzealne w celu realizacji programów edukacyjnych i szkoleniowych;
- rozważyć zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną przestrzeń do realizacji takich programów, mając jednocześnie na uwadze odpowiednie środki ochrony i konserwacji.

### Propagowanie różnorodności kulturowej

Zapewniając bezpieczne i inspirujące miejsce dla dialogu kulturowego, muzea mogą pomóc w budowaniu lepszego zrozumienia różnorodności kulturowej i wrażliwości, wypełniając luki pomiędzy społecznościami i wewnątrz nich. Wraz z innymi formami sztuki, takimi jak dramat, literatura czy film, muzea mogą również dać możliwość lepszego zrozumienia sytuacji „innych”.

#### Ramka 10. Budowanie społeczności: *Reprezentacja Mokum/Damsko* – projekt Muzeum Amsterdamu

*Reprezentacja Mokum/Damsko* to nowy projekt Muzeum Amsterdamu, mający na celu tworzenie mostów wewnątrz społeczności i pomiędzy nimi. Nazwa projektu pochodzi od słowa *Mokum*, które w języku jidysz oznacza Amsterdam, oraz od słowa *Damsko*, gwary ulicznej wywodzącej się z języka surinamskiego. Muzeum będzie wystawiać i gościć występy łączące te dwa gatunki muzyczne oraz badać ich historię, a także charakterystyczne dla nich ubiory, instrumenty i inne związane z nimi artefakty kultury materialnej. Jeden z gatunków, rozwijany w Jordaan, dzielnicy klasy robotniczej zamieszkałej przez wielu migrantów, powstał w XIX w. pod wpływem opery włoskiej i francuskiej „musette”, a jednocześnie zawierał teksty w języku jidysz. Drugi – to współczesny hip-hop w języku niderlandzkim, również wywodzący się z ubogich dzielnic. W celu realizacji tego projektu muzeum współpracuje z lokalnymi artystami, wiodącą niderlandzką niezależną wytwórnią hip-hopową i naukowcami w celu podniesienia wartości niderlandzkiej kultury muzycznej i jej ochrony oraz wspierania włączenia społecznego poprzez sztukę.

Źródło: [ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko](http://ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko).



Mokum/Damsko © Muzeum w Amsterdamie

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- otwierać możliwości nawiązywania kontaktów i współtworzenia ze społecznościami poprzez wystawy i prezentacje, jednocześnie nie wykluczając społecznie nikogo ze zwiedzających, w tym osób z niepełnosprawnościami;
- dotrzeć do społeczności, które tradycyjnie nie chodzą do muzeów, nie tylko jako przyszłych zwiedzających, ale także jako potencjalnych współpracowników i wolontariuszy;
- gromadzić środki na usługi społeczne w celu wsparcia tych działań.







# Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu

## W skrócie

Tradycyjnie, poza edukacyjną rolą muzeów, samorzady terytorialne nie traktują ich jako bezpośrednich podmiotów rozwoju społecznego. Muzea w coraz większym stopniu przyczyniają się jednak do indywidualnego i zbiorowego dobrobytu. Ich potencjalny wkład, np. w poprawę zdrowia, jest szczególnie ważny w kontekście starzenia się społeczeństw. Inne inicjatywy związane z porzucaniem nauki lub resocjalizacją byłych przestępców i poprawą pewności siebie są również znaczące, ale niedoceniane, ponieważ ich skutki są trudne do oceny i są widoczne dopiero w dłuższej perspektywie. Samorzady terytorialne mogłyby uznać muzea za zasoby służące zarówno budowaniu kapitału społecznego, jak i propagowaniu pomocy społecznej oraz mogłyby wspierać powiązania z instytucjami społecznymi, które interweniują na szczeblu lokalnym. Z kolei muzea muszą budować swoje wewnętrzne zdolności, aby być bardziej proaktywnymi w tym zakresie.

Potencjalne wyniki dotyczą:

- zmiany postrzegania przez ludzi ich potrzeb i problemów oraz uczynienie ich bardziej proaktywnymi na rzecz poprawy jakości ich własnego życia;
- poprawy dobrostanu społeczności ze szczególnym uwzględnieniem grup marginalizowanych;
- rozwijania w ludziach większej pewności siebie, zwiększenie ich możliwości i zdolności do zatrudnienia;
- poprawy spójności społecznej.

**Tabela 4. Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu**

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Jak poprzez udostępnienie danych, partnerstwo i tworzenie zasobów zwiększyć udział muzeów w działaniach na rzecz dobrobytu.</li> <li>◆ Muzea jako miejsca pracy.</li> <li>◆ Muzea włączone do działań poprawy bytu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tworzenie możliwości rozpoznania potrzeb i zapewnienia wsparcia potrzebującym.</li> <li>◆ Wchodzenie w partnerstwa z właściwymi podmiotami w celu podniesienia kompetencji zwiększających szanse na zatrudnienie.</li> <li>◆ Współtworzenie z innymi organizacjami programów ukierunkowanych na potrzeby szczególnych grup społecznych (bezdolnych, więźniów, osób starszych lub marginalizowanych).</li> </ul>



## Uzasadnienie



Muzea nie zawsze były uważane za siłę napędową integracji, promocji zdrowia i dobrostanu psychicznego zwiedzających. Związek pomiędzy kulturą, dobrostanem i zdrowiem jest jednak obecnie przedmiotem wielu eksperymentów i badań<sup>19</sup>. Wczesne badania podłużne w latach 90. wykazały, że w krajach Europy Północnej regularne uczestnictwo w kulturze miało pozytywny wpływ na średnią długość życia. Przedmiotem literatury naukowej stopniowo zaczynają być nie tylko badania nad średnią długością życia, ale także dokumentowanie efektów kultury w zakresie postrzeganej jakości życia i dobrostanu psychicznego<sup>20</sup>.

Wzrasta świadomość tego, że kwestie zdrowia publicznego muszą być traktowane całościowo, z uwzględnieniem problematyki przynależności, miejsca i znaczenia, a także dolegliwości fizycznych. Będzie to wymagało współpracy wielu różnych

organizacji, wykraczającej poza tradycyjne usługi zdrowotne. Muzea mogą być partnerem w tej współpracy.

Od końca lat 80. prowadzone są liczne interwencje artystyczne i zdrowotne w społecznościach poza środowiskiem medycznym. Tradycja takich interwencji istniała m.in. w krajach, które już w XIX w. posiadały muzea zdrowia. Obecnie w tym duchu powstają partnerstwa wieloagencyjne, tworzone przez organizacje zajmujące się sztuką, kulturą i dziedzictwem kulturowym, samorządy terytorialne oraz agencje publiczne i charytatywne. Na przykład lekarze należący do stowarzyszenia Médecins francophones du Canada zaczęli zalecać wizyty w Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu. Takie praktyki wywodzą się ze społecznego modelu zdrowia, który wykorzystuje działania artystyczne i twórcze prowadzone wśród społeczności lokalnej do zaangażowania ludzi w myślenie o własnym zdrowiu i udzielania pomocy jednostkom na obszarach defaworyzowanych w budowaniu ich zdolności do radzenia sobie z warunkami niesprzyjającymi rozwojowi. Ponadto wiele badań wykazało związek między długoterminowym zaangażowaniem artystycznym a pozytywnymi wynikami zdrowotnymi, po uwzględnieniu odpowiednich zmiennych społecznych, ekonomicznych i demograficznych. Dotyczy to również zdrowia fizycznego i psychicznego.

Społeczny wymiar pracy muzeów znacznie się rozszerza. Usługi kulturalne świadczone przez muzea przyczyniają się do promowania możliwości i zaufania do osób wykluczonych z takich powodów, jak ubóstwo, zdrowie, bezrobocie, wiek, analfabetyzm, niepełnosprawność

<sup>19</sup> Zob. np. D. Weziak-Białowska, *Attendance of cultural events and involvement with the arts – impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey*, „Public Health”, t. 139, 2016, s. 161–169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>; L. Thomson, H. Chatterjee, *Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings*, „Journal of Applied Gerontology”, t. 35, nr 3, 2016, s. 349–362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>; D. Węziak-Białowska *et al.*, *Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey*, „Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts”, 2018, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

<sup>20</sup> E. Grossi *et al.*, *The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project*, „Journal of Happiness Studies”, t. 13, nr 1, 2012, s. 129–148.

i osadzenie w więzieniu. Ukierunkowana praca z takimi grupami może zmienić ich postrzeżenie siebie, uczynić je bardziej proaktywnymi na rzecz poprawy własnego życia i podnoszeniu umiejętności.

W odniesieniu do pracy muzealnej z byłymi przestępcami należy zauważyć, że badania na temat zjawiska odchodzenia przestępców od działalności przestępczej skupiają się obecnie na koncepcji „zaniechania przestępstwa”, kładącej nacisk na proces zmian osobistych. Wskaźniki procesu zaniechania obejmują zwiększenie pewności siebie, motywacji i poczucia własnej wartości, zdolność do akceptowania niejednoznaczności, do tworzenia bardziej otwartych i pozytywnych relacji oraz rozwijania własnej tożsamości jako kogoś, kto widzi nowe możliwości i jest gotów przejść przez proces uczenia się, aby osiągnąć alternatywną przyszłość. Niewielu twierdzi, że projekty muzealne mogą same w sobie prowadzić do zaniechania. Niemniej jednak mogą one wnieść wkład poprzez pracę w więzieniach i z byłymi przestępcami po ich zwolnieniu.

#### **Ramka 11. Muzea a resocjalizacja: doświadczenia Luwru we Francji i Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu w Kanadzie**

Od 2007 r. Luwr współpracuje z władzami więziennymi, prowadząc warsztaty resocjalizacji kryminalnej, a w 2009 r. podjął dalsze kroki w ramach ambitnego projektu w zakładzie karnym Poissy, którego celem była współpraca z więźniami w celu wystawienia wysokiej jakości reprodukcji arcydzieł Luwru. Następnie więźniowie opracowali projekt artystyczny z grafiką i tekstem oraz stworzyli katalog wystawy.

Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu (MMFA) również prowadzi program resocjalizacji, w ramach którego współpracuje z Centrum Usług Sprawiedliwości Naprawczej, aby ułatwić organizację comiesięcznych warsztatów arteterapii dla sprawiedliwości naprawczej. Warsztaty, w których zapewniona jest przestrzeń ekspresji, wykorzystują sztukę jako katalizator uzdrowienia, znalezienia spokoju i naprawienia zerwanych więzi społecznych. Mają one ułatwić proces włączenia społecznego i reintegracji społecznej przestępców.

Źródło: [louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison](http://louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison); [mbam.qc.ca/en](http://mbam.qc.ca/en); [csjr.org/en](http://csjr.org/en).



Innym ważnym sposobem, w jaki muzea wspierają integrację, jest skupienie się na działaniach mających na celu przyjęcie i angażowanie uchodźców. Przykładem może być Muzeum Wiktorii i Alberta w Wielkiej Brytanii, gdzie uchodźców z różnych państw, takich jak Rwanda, Uganda i Irak, zatrudniono jako przewodników muzealnych, którzy oprowadzali zwiedzających po galeriach muzealnych, opowiadając osobiste historie związane z eksponatami muzealnymi. Bardziej tradycyjne podejścia skupiają się na uwrażliwianiu odwiedzających na sytuację migrantów, uchodźców i grup mniejszości etnicznych, głównie poprzez dziedzictwo prezentowane na wystawach czasowych lub specjalnych.

Nie oznacza to, że muzea są szpitalami, ośrodkami społecznymi lub agencjami zatrudnienia, ale że mogą być użytecznymi partnerami dla takich instytucji. Przy tworzeniu tego rodzaju partnerstw i wspólnych programów należy wziąć pod uwagę kilka czynników opisanych poniżej.

Podział ról różnych partnerów musi być jasny, należy też ustalić wspólne cele, a następnie uszeregować je pod względem ważności, tak aby żadna ze stron nie była rozczarowana (np. w przypadku projektów z udziałem byłych przestępców cele muzeów byłyby związane z demokratyzacją kultury, podczas gdy ministerstwa sprawiedliwości dążyłyby do resocjalizacji przestępców).

Należy przemyśleć praktyczne aspekty wdrożenia: czas realizacji działania zawsze coś znaczy. Np. przerwa obiadowa to czas wolny, natomiast godziny pracy stanowią czas narzucony – ich wymiar symboliczny nie jest neutralny. Podobnie, istotny jest wymiar przestrzenny. Uczestniczenie w działaniach kulturalnych w gabinecie przełożonego nie oznacza tego samego, co planowanie ich w miejscu do tego przeznaczonym: chodzi o wartość, jaką ludzie nadają działaniu (pierwszo- lub drugorzędą).

Należy również mieć świadomość, że wywarcie wymiernego wpływu na dobre samopoczucie zwiedzających będzie wymagać czasu – i to znacznie więcej, niż w przypadku innych dających się szybciej zmierzyć wskaźników, takich jak zmiany w liczbie zwiedzających lub sprzedaż w sklepach muzealnych. Kwestię tę należy uwzględnić we wskaźnikach i ich pomiarach, przy czym ramy pomiarów należy współtworzyć z partnerami projektów. Metaanaliza i zintegrowana ewaluacja mogą być przydatne w ocenie takich programów (np. połączenie metodologii socjologicznej stosowanej przez muzea ze skalami i metodami stosowanymi przez lekarzy). Ewaluacja obejmowałaby potrzebę określenia i uznania korzyści, nawet jeśli nie byłyby one częścią oczekiwań. Prawdopodobnie tylko duże muzea dysponowałyby środkami na przeprowadzenie dokładnej ewaluacji takich programów. Mniejsze muzea mogłyby jednak uczyć się z tych doświadczeń w ramach różnych sieci muzealnych lub też współpracować z lokalnymi uniwersytetami w celu połączenia zasobów.

## Rozwiązania dla samorządów

Samorządy terytorialne mogą uznać muzea za zasoby służące do budowania zarówno kapitału społecznego, jak i opieki społecznej, a także ułatwiać nawiązywanie partnerstw z odpowiednimi organizacjami w dziedzinie opieki społecznej, zdrowia, zatrudnienia, resocjalizacji więźniów itp.

### **Jak poprzez udostępnienie danych, partnerstwo i tworzenie zasobów zwiększyć udział muzeów w działaniach na rzecz dobrobytu**

Samorządy terytorialne mogą wspierać muzea w przyczynianiu się do dobrostanu społecznego i opieki społecznej na wiele sposobów, począwszy od zwykłego uznania roli, jaką mogą one odegrać w tej dziedzinie. Mogą one również dostarczać muzeom istotnych danych na temat potrzeb społecznych lokalnej wspólnoty oraz zachęcać i wspierać partnerstwa między muzeami a odpowiednimi instytucjami społecznymi.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- ocenić wartość wkładu muzeum w dobrostan i dobrobyt społeczności lokalnych oraz uwzględnić ich potencjalny wkład w rozwój strategii lokalnych;
- udostępnić muzeom wyczerpujące lokalne informacje społeczno-gospodarcze;
- ułatwić muzeom tworzenie partnerstw z odpowiednimi instytucjami społecznymi;
- określić koszty, które mogą być dzielone i finansowane przez inne organizacje.





## Muzea jako instytucje rozwijające potencjał zatrudnieniowy lokalnych społeczności

Samorząd terytorialny może uwzględnić rolę muzeów w zwiększaniu pewności siebie ludzi i ich umiejętności. Umiejętności te mają raczej charakter ogólny niż konkretny, ale w kontekście zatrudnienia są szczególnie ważne.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- dzielić się z muzeami informacjami na temat tendencji na lokalnym rynku pracy;
- nawiązać dialog z rynkami pracy i organizacjami oświatowymi na szczeblu lokalnym oraz dzielić się strategiami w sposób przejrzysty i regularny;
- zapewnić muzeom możliwości finansowania programów kształcenia i szkolenia zawodowego.

## Muzea włączone do działań poprawy bytu

Muzea można uwzględnić w szerszej zakrojonych strategiach mających na celu poprawę lokalnego dobrostanu poprzez nadanie im kluczowego znaczenia. Dziedziny, które należy wziąć pod uwagę, są zróżnicowane, począwszy od zdrowia i starzenia się, a skończywszy na reintegracji i resocjalizacji byłych przestępców. Co do tych ostatnich, o ile samorządy terytorialne mają na ogół bardzo niewiele bezpośrednich obowiązków w stosunku do placówek izolacyjnych, o tyle często są one odpowiedzialne za mieszkalnictwo i zatrudnienie, czyli dwie kwestie kluczowe z punktu widzenia ponownego włączenia byłych przestępców do społeczeństwa.

### **Ramka 12. Propagowanie integracji, zdrowia i dobrostanu: Manifest dla Muzeum Humanistycznych Sztuk Pięknych**

W ramach Manifestu dla Muzeum Humanistycznych Sztuk Pięknych, Muzeum Sztuk Pięknych w Montrealu (MMFA) przedstawiło silną wizję społecznej roli kultury i instytucji kultury oraz podjęło liczne działania na rzecz propagowania integracji, zdrowia i dobrostanu. W ramach programu arteterapii MMFA przyjęto szczególnie innowacyjne podejście, które zyskało uznanie na całym świecie. Programy skierowane są ogólnie do osób z zaburzeniami psychicznymi, autyzmem, zaburzeniami odżywiania oraz trudnościami w nauce i problemami z zachowaniem, a także do osób wykluczonych społecznie i marginalizowanych. Działania są dość zróżnicowane, począwszy od wykorzystania sztuki w celu poprawy własnego wizerunku, poprzez prowadzenie warsztatów artystycznych w celu pomocy osobom cierpiącym na zaburzenia mowy i zmysłów, aż po pomoc migrantom w osiedlaniu się dzięki przedstawieniu ich własnych historii życiowych poprzez sztukę. Przy tworzeniu tych programów MMFA współpracuje z wieloma wyspecjalizowanymi partnerami oraz organizacjami naukowymi i uniwersytetami w zakresie prowadzenia badań w tych dziedzinach. Aby ułatwić realizację tych działań, w 2016 r. muzeum oddało do użytku wybudowaną specjalnie do tego celu siedzibę, a w 2017 r. powołało składający się z 16 ekspertów Komitet Doradczy ds. Sztuki i Zdrowia w celu kształtowania polityki w tej dziedzinie. W 2018 r., w ramach nowego projektu realizowanego wspólnie przez muzeum i Frankofońskie Stowarzyszenie Lekarzy w Kanadzie, lekarze zaczęli zalecać pacjentom wizyty w muzeach.

*Źródło:* [mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/](http://mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/).



Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- tworzyć systemy motywacyjne i zapewniać muzeom zasoby umożliwiające im przyciągnięcie regularnych zwiedzających spośród osób starszych, żyjących w ubóstwie, uchodźców i osób ubiegających się o azyl oraz osób z niepełnosprawnościami fizycznymi i intelektualnymi;
- zachęcać muzea do uwzględniania lokalnych informacji społeczno-gospodarczych w swoich strategiach i pokazywania, jak wykorzystują te dane do ustanawiania celów rozwojowych;
- wspierać nawiązywanie dialogu między muzeami a lokalnymi organizacjami zdrowotnymi i społecznymi;
- finansować wystawy i programy badawcze mające na celu lepsze informowanie lokalnej ludności o kwestiach zdrowotnych i środowiskowych;
- wspierać wprowadzanie działań kulturalnych, wystaw i warsztatów w instytucjach zdrowia publicznego;
- ułatwiać komunikację i wdrażanie wspólnych programów z zakładami karnymi lub podobnymi instytucjami społecznymi;
- wspierać wypożyczanie lub organizację niezależnej ekspozycji niektórych elementów zbiorów poza muzeami, np. poprzez zapewnienie dostępu do odpowiednich przestrzeni lub innych zasobów;
- zmienić, w miarę możliwości, niezbędne przepisy, aby umożliwić muzeum rozszerzenie działalności i kwalifikowanie się do finansowania z budżetu socjalnego.



# Wskazówki dla muzeów

## Tworzenie możliwości rozpoznania potrzeb i zapewnienia wsparcia potrzebującym

W wielu państwach muzea przyjęły innowacyjne podejścia, w ramach których służą grupom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji i stają się widocznymi czynnikami zmian społecznych. Wymaga to jednak od muzeów znalezienia odpowiednich funduszy. Istotne jest również zmobilizowanie właściwych zasobów kadrowych, czy to poprzez szkolenie obecnych pracowników, zatrudnianie nowych osób o specjalistycznych umiejętnościach, czy też zlecenie niektórych działań podwykonawcom. W pewnych przypadkach muzea mogą być zmuszone do wystawiania eksponatów ze swoich zbiorów poza swoją siedzibą lub do zlecenia na zewnątrz niektórych działań, co może oznaczać konieczność zmiany przepisów dotyczących czasowego i warunkowego przemieszczania kolekcji. Ponadto muzea będą musiały dostosować swoje metody ewaluacji do różnych kontekstów, w których wyniki muszą być subiektywnie zatwierdzone przez uczestników i w których prognozy mogą nie przekładać się bezpośrednio na faktyczne wielkości wskaźników. Właściwe wyważenie danych ilościowych i jakościowych będzie zależało od charakteru interwencji.

### Ramka 13. Partnerstwo na rzecz integracji migrantów: Migration:Cities

Migration:Cities to projekt ICOM prowadzony przez CAMOC (Collections and Activities of Museums of Cities Committee) we współpracy z CAM (Commonwealth Association of Museums) i ICR (International Committee for Regional Museums). W ramach tego projektu badana jest rola muzeów we wspieraniu włączenia społecznego grup migrantów i uchodźców oraz ich zaangażowanie we współczesne życie miejskie. Migration:Cities to ośrodek analityczny i platforma dostarczająca informacji i zasobów muzealnikom, decydentom i organizacjom społecznym oraz wspierająca budowanie partnerstwa pomiędzy muzeami,

organami publicznymi, samorządami terytorialnymi i instytucjami rządowymi i samorządowymi na szczeblu regionalnym, organizacjami społecznymi i innymi sektorami. Projekty muzealne dotyczące integracji migrantów są bardzo zróżnicowane. Np. program „Podróże ze sztuką” w duńskim Muzeum Luizjana zaprasza dzieci uchodźców do muzeum w celu kreatywnej wymiany poglądów na temat sztuki i pracy. Niderlandzkie Muzeum Rotterdamu angażuje różne grupy społeczne, w tym osoby z marginesu społecznego, w tworzenie wystaw muzealnych. Innym znanym przykładem jest Muzeum Imigracyjne Stanu São Paulo w Brazylii. Muzeum i stowarzyszenie non-profit o nazwie Arsenał Nadziei (ang. *Arsenal of Hope*) współdzielił kompleks budynków wybudowanych pod koniec XIX w., aby przyjąć migrantów przybywających z różnych państw, głównie z Włoch i Japonii. Dzięki temu 15-letniemu partnerstwu obie instytucje pomogły ponad 36 000 potrzebującym, nie tylko oferując schronienie grupom marginalizowanym czy indywidualnym bezdomnym, uzależnionym bądź uchodźcom, ale także organizując warsztaty rehabilitacyjne i opracowując programy kulturalne.

Źródło: <http://migrationcities.net/>; [louisiana.dk/en/learning/collaborations](http://louisiana.dk/en/learning/collaborations); [museumrotterdam.nl/en/](http://museumrotterdam.nl/en/); <http://museudaimigracao.org.br/>.



Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- uwzględnić w strategiach informacje o sytuacji społeczno-gospodarczej swojego regionu i pokazać, w jaki sposób wykorzystuje się te dane do określania celów związanych z organizacją wystaw, programami edukacyjnymi i informacyjnymi oraz działaniami ukierunkowanymi na ogół zwiedzających;
- przeszkolić pracowników w zakresie strategicznego podejścia do rozwoju i współpracy z partnerami z różnych sektorów;
- nawiązać stały dialog lub rozwijać długoterminowe partnerstwa z organizacjami społecznymi na poziomie lokalnym i regularnie dzielić się nawzajem swoimi koncepcjami strategicznymi;
- tworzyć i wspierać interdyscyplinarne struktury wewnątrz muzeum oraz promować w ramach wsparcia wspólne obiekty dla różnych departamentów;
- mobilizować nowe źródła finansowania zasilane z budżetów pomocy społecznej oraz, w stosownych przypadkach, przez organizacje charytatywne, fundacje i sponsorów z sektora prywatnego;
- określać koszty, które mogą być dzielone i finansowane wspólnie z innymi muzeami lub partnerami.

### **Partnerstwa z organizacjami na rzecz rozwoju umiejętności i zwiększenia zatrudnialności w regionie**

Rola muzeów w edukacji często polega na przyjmowaniu dzieci i młodzieży w okresie szkolnym lub na organizowaniu szkoleń zawodowych dla pracowników i menedżerów kultury. Ostatnio rola ta została rozszerzona o doksztalcanie dorosłych, tj. uczenie się przez całe życie. Podjęcie się tej roli wymaga nowego rodzaju partnerstwa z organizacjami zajmującymi się kształceniem dorosłych (choć może istnieć silna konkurencja w zakresie przyznawania środków na te działania).

Najistotniejszym wkładem muzeów w tej dziedzinie jest zwiększenie pewności siebie osób bezrobotnych lub innych osób w niekorzystnej sytuacji. Dzięki muzeom osoby takie mogą stać się bardziej proaktywne i zyskać możliwość podniesienia ogólnych umiejętności bądź nabycia umiejętności specjalistycznych. Mało prawdopodobne jest, aby pojedyncza wizyta w muzeum lub uczestnictwo w jednym warsztacie wywarły istotny wpływ na szkolone osoby. Długoterminowy korzystny wpływ na pewność siebie i zdolność ludzi do poprawy ich życia mogą mieć programy, które przez kilka tygodni lub miesięcy angażują ich w działania twórcze i poznawcze. Tego typu działania powinny być optymalnie organizowane w formie serii warsztatów, które pozwalają na dyskusję i wymianę myśli. Aby rozwijać takie działania, muzea będą musiały dotrzeć do innych wyspecjalizowanych instytucji i zmobilizować je do przekazania różnych umiejętności, łącząc je z własną wiedzą i doświadczeniem. Ponadto tworzenie tego typu programów może stwarzać nowe możliwości, np. podniesienia ogólnych lub specjalistycznych umiejętności wśród pracowników. Takie programy mogłyby również obejmować pracę chronioną lub subsydiowaną w muzeach.

#### **Ramka 14. Partnerstwo na rzecz zdolności do zatrudnienia: Małopolska, Polska**

Małopolska jest jednym z najbardziej atrakcyjnych regionów Polski pod względem turystyki kulturalnej. Utrzymanie i funkcjonowanie obiektów dziedzictwa kulturowego stanowi jednak wyzwanie organizacyjne i finansowe. Dodatkowo, istotnym problemem w regionie jest długotrwałe bezrobocie. Aby sprostać tym wyzwaniom, samorząd województwa małopolskiego podjął decyzję o wdrożeniu programu zatrudnienia tymczasowego dla osób długotrwałe bezrobotnych zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy. Program zapewnia im doradztwo zawodowe, pomoc w poszukiwaniu pracy i możliwości zatrudnienia w instytucjach dziedzictwa kulturowego i powiązanych instytucjach zaangażowanych w ochronę i promocję lokalnej kultury. Ostatecznym celem jest pomoc tej grupie docelowej w pomyślnym wejściu lub powrocie na rynek pracy i znalezieniu stałego zatrudnienia.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- określić własny potencjał w zakresie włączenia społecznego i szkolenia zawodowego w zależności od charakteru zbiorów muzealnych, pracy i jego funkcjonowania;
- omówić warunki współpracy z odpowiednimi wyspecjalizowanymi instytucjami w celu utrzymania z nimi długoterminowych partnerstw i wspólnych programów;
- uwzględnić fakt, że przestrzenie wymagane do realizacji tych programów mogą znajdować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz muzeum;
- współpracować z partnerami w celu opracowania budżetu i planu realizacji niezbędnego do wdrożenia takich programów.

#### **Współtworzenie z innymi organizacjami programów ukierunkowanych na potrzeby szczególnych grup społecznych (bezdolnych, więźniów, osób starszych lub marginalizowanych)**

Muzea mogą również przyczyniać się do poprawy zdrowia i dobrostanu swoich społeczności poprzez prowadzenie działań skierowanych do słabszych grup społecznych. Mogą to być bezrobotni, osoby przebywające obecnie lub w przeszłości w więzieniu, osoby dotknięte izolacją społeczną, osoby samotne, a także uchodźcy i osoby ubiegające się o azyl, osoby żyjące w ubóstwie oraz z niepełnosprawnościami fizycznymi i intelektualnymi.

Muzea mogą świadczyć usługi na rzecz tych grup bezpośrednio lub, co bardziej powszechne, współpracować z organizacjami społecznymi wyspecjalizowanymi do pracy z nimi. Muzea dzielą się swoim doświadczeniem w interpretowaniu eksponatów i ich relacji z ludźmi, swoimi umiejętnościami edukacyjnymi i ułatwiającymi pracę. Z kolei organizacje pozarządowe, służby zdrowia i służby więzienne mają odpowiednią wiedzę w zakresie obsługi osób znajdujących się w ich placówkach. Najistotniejsze są tu inicjatywy artystyczne opracowane wyraźnie w celu zrzeszenia zawodowych opiekunów i użytkowników lub też inicjatywy, w których zaangażowanie opiekunów sprawia, że jest to działanie wspólne. Korzyści dla opiekunów, pracowników zakładu karnego lub pracowników agencji pośrednictwa pracy stają się użytecznym „produktem ubocznym” programów organizowanych dla osób korzystających z ich usług.

Ocena takich programów nie jest zadaniem łatwym ze względu na złożoność zmiennych i kontekstów. Różnorodność dowodów i metod oceny nie jest zaskakująca. Przykładowo, trudno jest ustalić bezpośredni związek między inicjatywami artystycznymi a wskaźnikami recydywy. Wiele osób w systemie sądownictwa karnego wspiera jednak inicjatywy artystyczne, ponieważ wie, że działania te przynoszą korzyści uczestnikom i prowadzą do zmian osobistych, a także są korzystne dla ich własnych pracowników. Najważniejsze jest, aby na samym początku muzeum, jego partnerzy społeczni i fundatorzy uzgodnili cele i warunki oceny.



### Ramka 15. Partnerstwo na rzecz zdrowia i dobrostanu

Francuskie Musée des Confluences nawiązało współpracę ze szpitalem Centre Léon Bérard w Lyonie i przedsiębiorstwem Awabot (przedsiębiorstwem specjalizującym się w rozwoju robotów), aby zapewnić dzieciom oczekującym na przeszczep możliwość cyfrowego zwiedzania muzeum. Dzieci mogą zdalnie sterować robotami w całym muzeum, zadawać pytania przewodnikowi, a nawet wchodzić w interakcje z innymi osobami zwiedzającymi muzeum. Muzeum współpracuje również ze szpitalem Femme Mère Enfants, aby zapewnić dzieciom możliwość wejścia na pokład wymaganej łodzi podwodnej w celu poznania stworzeń wodnych. Doświadczenia te mają dla dziecka wartość edukacyjną, pobudzają jego kreatywność, a także zmniejszają uczucie odizolowania. Innym przykładem jest nagrodzony przez ICOM program Luwru realizowany w Paryżu, w ramach którego muzeum prezentuje swoje zbiory pracownikom i pacjentom szpitala. Muzeum w Glasgow z kolei podejmuje inicjatywy polegające na organizowaniu wystaw eksponatów w placówkach opieki nad osobami z demencją w celu wspierania ich socjalizacji i pobudzania reminiscencji.

Źródło: [museedesconfluences.fr/fr/visit-museum](http://museedesconfluences.fr/fr/visit-museum); [awabot.com/en/](http://awabot.com/en/); [ihope.fr](http://ihope.fr); [louvre.fr/en/louvre-hospitals](http://louvre.fr/en/louvre-hospitals); [museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls](http://museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls).

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- nawiązać stały dialog lub rozwijać długoterminowe partnerstwa z organizacjami zdrowia, organizacjami zajmującymi się integracją i reintegracją na poziomie lokalnym oraz odpowiednimi lokalnymi organizacjami pozarządowymi, z zapewnieniem regularnej wymiany strategii między tymi podmiotami;
- opracowywać programy nie tylko dla grupy docelowej, ale także dla pracowników partnerskich organizacji;
- rozważyć tymczasowe wypożyczenie niektórych eksponatów poza teren muzeów i wykorzystać czas zamknięcia muzeum do organizowania zwiedzania przez określone grupy;
- określić koszty, które mogą być dzielone i finansowane z innymi organizacjami;
- opracować systemy ewaluacji odpowiednie do programów eksperymentalnych;
- dzielić się odpowiednimi informacjami i wynikami z innymi instytucjami partnerskimi.









# Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

## W skrócie

Poza konkretnymi obszarami, w których samorzady terytorialne i muzea mogą nawiązywać partnerstwa, aby zmaksymalizować wpływ muzeów na rozwój lokalny, samo zarządzanie partnerstwem muzeów z samorządem terytorialnym może zwiększyć lub zmniejszyć ten wpływ. Struktura partnerstwa będzie się zmieniać zarówno w zależności od wielkości samorządu terytorialnego, jak i ram prawnych łączących muzea i samorzady terytorialne. Niezależnie od tej specyfiki, u podstaw takiego partnerstwa leżą na ogół następujące zasady:

- muzea mogą przyczyniać się do rozwoju lokalnego, zarówno jako czynniki napędzające, jak i wspomagające. Jako ośrodki wiedzy mogą opracowywać i świadczyć nowe usługi, które przyczyniają się do rozwoju bardziej zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu;
- samorzady terytorialne mogą uwzględniać rolę kultury jako dźwigni rozwoju lokalnego i zmobilizować zasoby – prawne, finansowe, gruntowe i ludzkie – które umożliwią muzeom realizację ich lokalnego potencjału rozwojowego.

Maksymalizacja wpływu muzeów na rozwój lokalny wymaga uznania potencjału rozwoju twórczego i transformacji społecznej muzeów przez wszystkie strony zainteresowane rozwojem lokalnym. Potrzebne są również nowe ramy zarządzania muzeum uwzględniające kwestie i perspektywy rozwoju lokalnego.

Tabela 5. Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

SAMORZĄDY TERYTORIALNE	MUZEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Długofalowe i holistyczne podejście do współpracy z muzeami.</li> <li>◆ Wspieranie ochrony, konserwacji i badań jako kluczowych zadań muzeów.</li> <li>◆ Strategia łączenia zasobów w celu zwiększenia potencjału muzeów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wyraźne określenie roli muzeum w rozwoju lokalnym i nadanie jej praktycznego wymiaru w kluczowych dokumentach i procesach strategicznych.</li> <li>◆ Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum.</li> <li>◆ Partnerstwo z właściwymi organizacjami zwiększające oddziaływanie muzeów.</li> </ul>

## Uzasadnienie



Stary schron przeciwbombowy zamieniony w slumsy ©MUHBA

Potencjalny wkład opisany w niniejszym przewodniku stwarza muzeom i samorządom terytorialnym nowe możliwości zwiększenia ich wpływu na rozwój lokalny, ale także stawia przed nimi nowe wyzwania w zakresie zarządzania, administracji i funkcjonowania. Jest mało prawdopodobne, aby muzea bezpośrednio zarządzały rozwojem nowych usług, ale mogą one uczestniczyć w ich tworzeniu i wspierać ich świadczenie z innymi partnerami lub za ich pośrednictwem. Ta nowa zewnętrzna, bardziej otwarta wizja muzeów nie jest sprzeczna z wewnętrzną perspektywą (związaną z podstawową misją), może raczej być uznana za rozszerzenie działalności muzeów w złożonym i twórczym społeczeństwie. Wiele z tych efektów pojawi się dopiero w dłuższej perspektywie, co oznacza potrzebę stałego wysiłku i regularnej ewaluacji podejmowanych działań.

Muzea będą miały nowe potrzeby w zakresie informacji, partnerów, umiejętności i ochrony praw własności intelektualnej. Takie podejście jednak pozwoli również muzeom korzystać z nowych rodzajów zasobów – finansowych, ludzkich i innych.

Dla samorządów terytorialnych oznacza to przyjęcie nowej, przekrojowej wizji, która włącza kulturę do głównego nurtu różnych działań i polityk. Umożliwi to samorządom lokalnym wspieranie partnerstw i łączenie strategii z wieloma zainteresowanymi stronami.

## Rozwiązania dla samorządów

Rozwiązania dla samorządów będą się znacznie różnić w zależności od stosunków prawnych między samorządem terytorialnym a poszczególnymi muzeami. W niektórych przypadkach samorząd terytorialny jest bezpośrednim zarządcą muzeum. W innych przypadkach nie istnieje bezpośredni ani oparty na delegowaniu zadań stosunek prawny pomiędzy muzeum a administracją samorządu terytorialnego. W tej pierwszej sytuacji wyzwaniem dla samorządu terytorialnego jest pozwolić muzeum na określenie i podjęcie działań, przy jednoczesnym zachowaniu nadzoru nad muzeum. W drugiej – samorząd terytorialny działa bardziej jako strona zainteresowana, ponieważ jego decyzje mogą pośrednio wpływać na politykę i działania muzeum. Dokładna relacja jest często trudna do określenia, ponieważ niektóre zasoby muzealne mogą zależeć pośrednio lub bezpośrednio od samorządu terytorialnego (gospodarowanie, utrzymanie, personel itp.). W obu przypadkach muzea i samorządy terytorialne mają wspólny cel, jakim jest służba lokalnej społeczności, co stanowi podstawę silnej współpracy.



Podczas gdy wiele, jeśli nie większość muzeów, uwzględnia już w pewnym stopniu działania w zakresie rozwoju społecznego i gospodarczego, dla części może to być wciąż nowością. Samorządy terytorialne mogą stosować zachęty sprzyjające innowacji, ponieważ muzea będą z góry ponosić koszty związane z przekształceniem i reorganizacją swoich struktur. Obejmuje to odpowiednie finansowanie, jak również zastosowanie właściwego podejścia ewaluacyjnego, odpowiadającego tym celom.

#### Ramka 16. Modele zarządzania muzeum: przypadek muzeum w Lizbonie, Portugalia

Muzea miejskie kładą szczególny nacisk na miasto jako punkt zbieżny dla wielu kwestii<sup>21</sup>. Ze swej natury są interdyscyplinarne, ponieważ koncentrują się na historii, urbanistyce, historii sztuki, sztuce miejskiej i współczesnej, miejskiej geografii, antropologii i technologii.

Muzeum Lizbony, utworzone na początku XX w. jako miejskie muzeum historii, przechodzi proces modernizacji. Zmieniła się administracja muzeum – muzeum odeszło od tradycyjnego modelu miejskiego, przekształcając się w publiczną spółkę kultury, EGEAC, której jedynym udziałowcem jest Rada Miasta Lizbony. EGEAC zarządza miejskimi muzeami, galeriami, teatrami i uroczystościami. Zmiana ta oznacza większą



elastyczność administracyjną i autonomię, przy jednoczesnym zachowaniu silnego związku z wartościami Rady Miasta.

Podczas gdy główne budynki muzealne są przebudowywane i modernizowane, działalność Muzeum Lizbony skoncentrowała się na takich tematach, jak: krajobraz dziedzictwa miejskiego; cechy, które odróżniają Lizbonę od innych miast (zarówno niematerialne, jak jego naturalne światło, jak i namacalne, np. płytki ceramiczne); ewolucja wielokulturowej tożsamości miasta w czasie, w tym nasilające się ruchy migracyjne; ogrody miejskie i ruchy w kierunku zrównoważonego rozwoju, wśród innych rodzajów projektów mogących wzmocnić więzi emocjonalne między miastem a jego mieszkańcami.

Źródło: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>.

## Długofalowe i holistyczne podejście do współpracy z muzeami

Tradycyjna trudność, z jaką borykają się muzea, polega na tym, że ich relacje z samorządami terytorialnymi zmieniają się zazwyczaj co roku ze względu na politykę budżetową. Jednak, aby wywrzeć znaczący wpływ na rozwój lokalny, potrzebne są dłuższe ramy czasowe. W związku z tym należy określić wzajemne zobowiązania w perspektywie długoterminowej, co pozwoli na zbudowanie solidnych podstaw wzrostu gospodarczego. Zobowiązania te należy określić w sposób precyzyjny, tak aby oczekiwany wkład samorządu terytorialnego w funkcjonowanie muzeum i wkład muzeum w rozwój lokalny był jasny i wyrażony w sposób, który jest zrozumiały dla wszystkich stron. Co więcej, nie powinny być one wyodrębniane w ramach osobnego kulturowego *portfolio* samorządów terytorialnych, lecz zintegrowane w ramach ich zadań własnych (np. zatrudnienie, opieka społeczna, zrównoważony rozwój).

<sup>21</sup> A. Gob, J.L. Postula, *Le musée de ville, Histoire et actualités*, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française 2015.

Samorząd terytorialny może:

- uwzględnić muzeum w lokalnych strategiach rozwoju i zapewnić mu pełne uczestnictwo w forach i spotkaniach dotyczących przyszłości regionu;
- zachęcać muzea do podejmowania inicjatyw w dziedzinie kultury i w innych obszarach społeczno-gospodarczych;
- opracować strategie współpracy w perspektywie średnio- lub długoterminowej oraz, w miarę możliwości, podjąć średnio- lub długoterminowe zobowiązania umowne;
- stworzyć jasne ramy w zakresie identyfikacji i podziału dochodów zewnętrznych pochodzących z działalności muzealnej (jeśli samorząd terytorialny kontroluje te dochody);
- zobowiązać się do reinwestowania dochodów netto muzeów w ich przyszły rozwój (jeśli samorząd terytorialny zarządza tymi dochodami);
- uzgodnić z muzeami wybraną liczbę procesów ewaluacyjnych wspólnych celów, aby określić zakres odpowiedzialności za podjęte działania.

### Wspieranie ochrony, konserwacji i badań jako kluczowych zadań muzeów

Ochrona, konserwacja i badania zbiorów stanowią główną działalność muzeów, a fizyczna i intelektualna dostępność zbiorów będzie miała wpływ na potencjalny wkład każdego muzeum w rozwój lokalny. Istotna jest przede wszystkim możliwość pokrycia kosztów związanych z: ochroną, konserwacją i renowacją zbiorów, z nowymi nabytkami i badaniami, organizacją wymaganej przestrzeni fizycznej do przechowywania, a także z prewencją konserwatorską i badaniem zbiorów. Tutaj rola samorządu terytorialnego może być bardzo ważna.

#### Ramka 17. Nowe podejście do zarządzania muzeum: MAS, Antwerpia (Belgia)

Museum aan de Stroom, znane jako MAS, jest muzeum miejskim w Antwerpii, wielokrotnie nagradzanym. Zgodnie z kreatywnym i partycypacyjnym podejściem wprowadzonym podczas nominacji Antwerpii na Europejską Stolicę Kultury w 1993 r. Rada Miasta Antwerpii postanowiła zebrać zbiory z trzech różnych muzeów w zupełnie nowym budynku na terenie starego portu. Rozwiązywało to trudności tych muzeów w pozyskiwaniu funduszy krajowych, a zarazem było sposobem na rewitalizację miasta. MAS zapewnia wsparcie dla ponad 200 kolekcjonerów i zbiorów, współpracując z nimi w celu podkreślenia bogatego dziedzictwa kulturowego miasta. Fizyczna bliskość zbiorów i wspólne ramy instytucjonalne w zakresie administrowania i zarządzania pozwalają na skuteczniejsze wykorzystanie zasobów i zapewniają elastyczność w rozwiązywaniu różnych kwestii i tematów poprzez liczne wystawy czasowe. Podobny cel miało utworzenie centrum konserwacji Luwru w Lens i Liévin, gdzie będą przechowywane i konserwowane dzieła Luwru. Centrum to jest wynikiem partnerstwa pomiędzy Luwrem a Région Hauts de France.



Źródło: ICOM/CAMOC; [www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre](http://www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre).

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- wspierać naukowe potrzeby muzeów i mobilizować wyspecjalizowane zasoby ludzkie i techniczne;
- wspierać muzea w zakresie prowadzonych przez nie działań, tj. ochrony, konserwacji i badań poprzez udostępnianie i organizowanie specjalnych przestrzeni do przechowywania i badania eksponatów lub poprzez realizowanie konkretnych zadań technicznych;
- wspierać lub łączyć ze sobą usługi konserwatorskie różnych muzeów lokalnych.

### **Strategia wspólnych zasobów dla zwiększenia potencjału muzeów**

Do zwiększenia możliwości muzeów w ramach ścisłych limitów finansowych można wykorzystać szereg strategii. Na przykład, można łączyć zasoby kilku muzeów działających na tym samym obszarze, a nawet instytucji kultury z zasobami instytucji innego rodzaju. Aby działania te były skuteczne, należy precyzyjnie zaplanować procesy łączenia zasobów z odpowiednim samorządem terytorialnym w celu uniknięcia wszelkich konfliktów budżetowych. Często pojawia się tu istotne rozróżnienie między działalnością „front office” i „back office”.

Jeżeli przepisy pozwalają na zaangażowanie wolontariuszy, ich wkład może być bardzo istotny, nie tylko ze względu na oszczędności finansowe, ale także dlatego, że wolontariusze wnoszą nowe umiejętności i mogą pomóc we wzmocnieniu związków wewnątrz społeczności. Dla samych wolontariuszy praca w muzeach może być szansą na zwiększenie kapitału społecznego, a dla niektórych także na zwiększenie szans na zatrudnienie. Oczywiście, należy zawsze zwracać uwagę na zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia i możliwości opłacanym pracownikom oraz rozwijanie sprawiedliwego systemu wolontariatu bez nadużywania ich wkładu. Samorządy terytorialne są żywotnie zainteresowane mobilizacją wolontariuszy, ponieważ zwiększa ona lokalne zaangażowanie obywatelskie i wzmacnia pozycję lokalnych zainteresowanych stron.



Aby zwiększyć siłę oddziaływania, samorząd terytorialny może:

- zachęcać lokalne muzea do łączenia zasobów, jak również lokalne instytucje kultury i instytucje innego typu do łączenia swoich zasobów z muzeami;
- zachęcać lokalne muzea do prowadzenia wspólnych usług;
- wspierać łączenie zasobów na obszarach wiejskich oraz rozwój sieci z innymi muzeami lub instytucjami kulturalnymi i społecznymi, m.in. w dużych miastach, w celu zwiększenia potencjału i opracowania nowych wystaw i programów;
- umożliwić pracownikom muzeów korzystanie z samorządowego systemu szkoleń;
- zachęcać, jeśli to możliwe, do mobilizacji wolontariuszy poprzez szerszą wymianę informacji na temat wolontariatu na poziomie lokalnym; ponosić część odpowiednich kosztów organizacyjnych oraz współpracować z muzeami w celu opracowania standardów jakości dla wolontariuszy.

# Wskazówki dla muzeów

## **Wyraźne określenie roli muzeum w rozwoju lokalnym i nadanie jej praktycznego wymiaru w kluczowych dokumentach i procesach strategicznych**

Wypracowanie wspólnego rozumienia znaczenia i współmierności związku między muzeum a rozwojem lokalnym jest konieczne, aby zapewnić szerokie poparcie dla takiego podejścia, od kierownictwa wyższego szczebla po wszystkie inne zainteresowane strony, zarówno w muzeum, jak i poza nim. Potrzebne jest silne przywództwo, aby różne punkty widzenia i perspektywy wprowadzić do wspólnej wizji przyszłości, która będzie zrozumiała dla wszystkich zainteresowanych podmiotów i partnerów. Ta wizja przyszłości nie jest statyczna, ponieważ musi być stale zasilana nowymi informacjami, możliwościami i wnioskami, wspierana przez plan działania lub plan wdrożenia, który określa precyzyjnie etapy i kroki, jak również cele i środki oceny. Ponadto na realizację tego nowego programu działań trzeba będzie poświęcić odpowiednią ilość czasu pracowników.

Innym kluczowym czynnikiem sukcesu jest poziom zrozumienia i docenienia tej misji przez wszystkie działy muzeum. Do koordynacji i integracji działań w całym muzeum mogą być wykorzystane różne mechanizmy: organizacja specjalnej jednostki ściśle powiązanej z kadrą kierowniczą wyższego szczebla (w dużych muzeach), powołanie konkretnej osoby odpowiedzialnej za takie działania lub utworzenie małego centrum w celu ułatwienia dostępu do kreatywnych działań promocyjnych i zwiększenia ich widoczności. Niezależnie od wybranego modelu, ta strategiczna komórka organizacyjna powinna być w stanie prowadzić dialog ze wszystkimi działami i unikać dublowania pracy zarówno wewnątrz muzeum, jak i w otaczającym je ekosystemie.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- zdefiniować oraz zapisać misję i strategię, określające wizję przyszłości instytucji i uznające jej rolę w rozwoju lokalnym;
- opracować precyzyjny plan wdrażania działań dla realizacji strategii i wizji, określający wyraźne cele i wskaźniki efektywności. Muzeum powinno dopilnować, aby strategiczny plan działania w uproszczonym formacie był nie tylko dobrze znany w całym muzeum, lecz również postrzegany jako priorytetowy przez pracowników, zwiedzających i interesariuszy;
- zapewnić, aby w kadrze kierowniczej wyższego szczebla znajdowała się osoba odpowiedzialna za wdrożenie wizji i strategii;
- aktywnie angażować się w rozwój i realizację lokalnych, regionalnych lub krajowych strategii gospodarczych i społecznych;
- wziąć odpowiedzialność za kluczowe działania w ramach tych strategii, wnosząc wkład w realizację niektórych z nich i kierując realizacją innych;
- zaznaczyć swoją obecność w społeczności, np. dzięki wsparciu lokalnych działań kulturowych i artystycznych.



## Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum

Niezależnie od swojej roli w rozwoju lokalnym, głównym zadaniem muzeów będzie nadal planowanie strategiczne i postępowanie etyczne w sprawach dotyczących zbiorów i zarządzania nimi. Ponieważ są różne sposoby zarządzania, przechowywania, zabezpieczania, dokumentowania i konserwacji zbiorów, należy wziąć pod uwagę wiele aspektów działalności instytucji, które łącznie dowodzą skuteczności jej polityki, procedur i praktyk w zakresie zarządzania oraz ocenić je w świetle różnych czynników.

### Ramka 18. Odpowiedzialna konserwacja i praktyki działania muzeum

*Kodeks etyki ICOM dla muzeów* i Komitet ICOM ds. Konserwacji przedstawiają odpowiedzialne praktyki konserwatorskie i funkcjonowania muzeów. Dobre standardy konserwacji i produkcji opartej na wiedzy wymagają, aby:

- obowiązywała aktualna, zatwierdzona i kompleksowa polityka zarządzania zbiorami;
- zasoby ludzkie były wystarczające, a personel posiadał odpowiednie wykształcenie, przeszkolenie i doświadczenie pozwalające na wypełnianie obowiązków zarządczych w muzeum;
- funkcjonował system zarządzania dokumentacją i inwentaryzacji opisujący każdy eksponat i jego nabycie (stałe lub czasowe), jego aktualny stan, lokalizację oraz ruch eksponatów do, z i w obrębie muzeum;
- organ zewnętrzny przeprowadzał coroczny audyt inwentaryzacji w celu zapewnienia aktualności lokalizacji;
- określać i chronić prawa własności intelektualnej wynikające z korzystania z zasobów muzealnych.

Źródło: ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- posiadać spisana deklarację misji i dokumenty dotyczące zbiorów (np. polityka zarządzania zbiorami, plan zbiorów itp.) wystarczająco precyzyjne, aby umożliwiły zarządzanie zbiorami i podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania. Odpowiedni program powinien również obejmować strategiczne planowanie zapobiegawczej konserwacji;
- organizować cykliczne szkolenia dla personelu administracyjnego i technicznego w zakresie konserwacji i systemu aktualizacji informacji w swoich archiwach;
- być w ścisłym kontakcie z różnymi wydziałami samorządu terytorialnego, aby zyskać pewność, że zwiedzający, zbiory i inne zasoby (jak związane z nimi dane) są chronione przed zagrożeniami katastrof żywiołowych i antropogenicznych, dokładając wszelkich starań, by jego plan zarządzania ryzykiem związanym z tymi klęskami był skuteczny, przetestowany, zaktualizowany i aktywnie wykorzystywany;
- czuwać nad poszanowaniem swoich praw do własności intelektualnej.

## Partnerstwo z właściwymi organizacjami zwiększa oddziaływanie

Partnerstwa z innymi właściwymi organizacjami mogą przybierać różne formy. Punktem wyjścia jest organizowanie systematycznej wymiany i spotkań konsultacyjnych pomiędzy pracownikami muzeum a różnymi podmiotami gospodarczymi i społecznymi na szczeblu lokalnym, które mogą pomóc w przełamaniu granic formalnych, promować świadomość tego, co wiąże się z kreatywną organizacją i potencjalnym wkładem muzeum w rozwój lokalny, a także wzmocnić ogólną wymianę informacji.

Mówiąc konkretniej, muzea mogą współpracować z innymi muzeami znajdującymi się na danym obszarze, a w razie potrzeby z odpowiednimi sieciami. Tradycyjnie, w tej dziedzinie jest wiele rodzajów sieci, ale najistotniejsze dla tej pracy jest skupienie się na działaniach,

które maksymalizują wpływ muzeów na rozwój lokalny albo poprzez umożliwienie produkcji nowych rodzajów usług, albo poprzez zmniejszenie kosztów ponoszonych przez muzea. Ponadto, szczególne wymagania techniczne sprawiają, że wymiana wiedzy fachowej lub nawet wspólne świadczenie niektórych usług zyskują na wartości. Wiele muzeów jest zainteresowanych współpracą w zakresie wspólnej organizacji usług „back-office”. Grupowanie muzeów jest ważne także jako sposób na przekształcenie konkurencji między muzeami w sytuację, w której wszyscy wygrywają.

Takie sieci można również rozszerzyć na instytucje inne niż muzea, organizacje kultury i innego typu. Sieci z innymi instytucjami kulturalnymi, jak ośrodki kultury, teatry, wydawnictwa i firmy audiowizualne, zwiększają liczbę odbiorców i dywersyfikują ich grono oraz podaż produktów i usług. Sieci z przedsiębiorstwami spoza sfery kulturalnej oferują różne korzyści, które mogą nie tylko zwiększyć zasoby muzeów, ale także sprawić, że będą one bardziej znane i rozpoznawalne.

Zintegrowane podejście i tworzenie sieci instytucji kultury może jednocześnie budować aktywa społeczności lokalnej i tworzyć przesłanki dla bardziej intensywnych form uczestnictwa kulturalnego obywateli. Taka skoordynowana strategia była w ostatnim dziesięcioleciu przedmiotem eksperymentów w obszarze metropolitalnym Denver, co doprowadziło do zwiększenia poziomu partycypacji w kulturze i poprawy stabilności finansowej lokalnych instytucji kulturalnych<sup>22</sup>. Takie programy wykraczają poza cel, jakim jest rozwój odbiorców, przy czym są raczej projektowane jako ogólnosystemowe strategie zrównoważonego rozwoju społecznego, a co za tym idzie, uzupełniają się z innymi programami lokalnymi.

Działania informacyjne mogą być również adresowane do wolontariuszy (tam, gdzie przepisy krajowe zezwalają na pracę wolontariacką). Wolontariusze w przeszłości odgrywali różne role w działalności muzeów. Jednym z najbardziej tradycyjnych sposobów są stowarzyszenia przyjaciół, którzy przekazywali muzeom fundusze, eksponaty oraz spędzali czas na organizowaniu i świadczeniu usług muzealnych. Tego typu stowarzyszenia są dziś mniej powszechne, zwłaszcza na obszarach wiejskich. Wolontariusze nadal są jednak strategicznym zasobem muzeów – nie tylko poszerzają pulę wykwalifikowanych zasobów ludzkich, ale także mogą pomóc powiązać działalność muzeów z kwestiami rozwoju lokalnego.

---

<sup>22</sup> P.L. Sacco *et al.*, *Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases*, „Growth and Change: A Journal of Urban and Regional Policy”, t. 44, nr 4, 2013, s. 571–588.

Aby zwiększyć siłę oddziaływania, muzeum może:

- prowadzić dialog z innymi organizacjami na poziomie lokalnym lub być partnerem takiego dialogu i regularnie udostępniać własną strategię;
- utworzyć struktury, takie jak grupy badawcze, w celu ułatwienia dialogu i podejmowania decyzji z udziałem pracowników, zwiedzających i użytkowników;
- wspierać partnerstwa z trzecim sektorem;
- wspierać długoterminowe i zrównoważone partnerstwa;
- angażować się w lokalne, regionalne i krajowe sieci oraz międzynarodowe organizacje muzealne (np. ICOM) oraz wspierać te sieci i organizacje;
- angażować się w lokalne sieci instytucji kultury i instytucji innego typu oraz je wspierać;
- określać produkty i koszty, które mogą być dzielone z innymi muzeami, instytucjami kultury lub innego typu instytucjami kultury.







# Lista kontrolna dla samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów

Niniejszy przewodnik przedstawia konkretne rozwiązania dla organów władzy na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz muzeów dążących do osiągnięcia maksymalnego wpływu dziedzictwa na rozwój lokalny. Nie każde muzeum lub miasto może lub powinno podejmować wszystkie zaprezentowane tu zagadnienia. Przewodnik ma stanowić źródło inspiracji i informacji na potrzeby potencjalnych strategii i działań, które będą zależały od charakteru zbiorów muzealnych, potrzeb społeczności lokalnej i szerszego kontekstu społeczno-ekonomicznego danego obszaru.

Przewodnik stanowi narzędzie wspierające proces kształcenia, samooceny i rozwoju, który może posłużyć:

- **władzom lokalnym i regionalnym** do oceny i poprawy przyjmowanych metod zwiększenia społecznej i ekonomicznej wartości dziedzictwa kulturowego;
- **muzeom** do oceny i zwiększenia ich istniejących i potencjalnych powiązań z lokalną gospodarką i społecznością;
- do określenia konkretnych sposobów **tworzenia partnerstw między muzeami, samorządami terytorialnymi, społecznościami i pozostałymi zainteresowanymi stronami**.

Wiele lokalnych podmiotów może być zaangażowanych w proces samooceny, m.in.:

## Muzea

- Zarząd (kurator lub dyrekcja).
- Kierownik działu opracowującego ewaluację.
- Personel odpowiedzialny za edukację, włączenie społeczne i programy społecznościowe, jak również zaangażowanie zwiedzających, zgodnie z głównymi tematami samooceny.
- Kierownik wolontariatu w muzeum lub przewodniczący stowarzyszenia przyjaciół muzeum.

## Samorządy terytorialne




- Poziom polityczny: prezydent, burmistrz, wójt.
- Kierownik działu kultury.
- Personel odpowiedzialny za lokalną strategię rozwoju gospodarczego, edukację, innowacje, turystykę, zatrudnienie, włączenie społeczne, zdrowie i rozwój przedsiębiorczości.

#### **Inne zainteresowane strony**

- **Sektor prywatny:** izba handlowa lub inny organ przedstawicielski przedsiębiorstwa.
- **Kształcenie i szkolenie:** publiczne służby zatrudnienia, instytucje zajmujące się kształceniem i szkoleniem zawodowym.
- **Kształcenie i badania naukowe:** uniwersytety, parki badawcze i szkoły.
- **Zdrowie:** szpitale i inne instytucje ochrony zdrowia.
- **Wymiar sprawiedliwości i resocjalizacja:** lokalne władze więzienne, służby resocjalizacyjne.
- **Społeczność:** organizacje trzeciego sektora, organizacje pozarządowe i inne kluczowe organizacje społeczne.

# Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego

## Rozwiązania dla samorządów

◆ <b>Muzea w strategii rozwoju lokalnej turystyki</b> <span style="float: right;">    </span>			
Promowanie muzeów na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym poprzez finansowanie wsparcia informacyjno-reklamowego i organizowanie udziału muzeów w targach międzynarodowych.			
Wspieranie i organizowanie pakietów usług obejmujących wstęp do muzeów, przejazdy transportem publicznym i dostęp do innych wydarzeń kulturalnych.			
Tworzenie zachęt dla wprowadzenia okresowych biletów zarówno dla turystów, jak i miejscowej ludności.			
Tworzenie zachęt dla dostosowania godzin otwarcia i dni dostępnych dla zwiedzających do realiów życia w regionie.			
Promowanie koordynacji usług biur turystycznych, hoteli, restauracji i muzeów w celu stworzenia zintegrowanej oferty usług.			
Opracowanie sposobu sprawiedliwego podziału dochodu z biletów wstępu do muzeów sprzedawanych zwiedzającym przez biura turystyczne.			
Promowanie zasad zrównoważonej turystyki, np. poprzez zapewnienie dostępu do turystyki dla wszystkich (np. grup o niskich dochodach, osób o ograniczonej sprawności ruchowej).			
◆ <b>Rozwój dóbr i usług jako wynik współpracy muzeów i środowiska przedsiębiorców</b>			
Pomaganie muzeom w rozpowszechnianiu wiedzy o ich zbiorach wśród artystów, rzemieślników, projektantów, MŚP i przedsiębiorców.			
Wspieranie działań muzeów mających na celu wygospodarowanie przestrzeni, w tym przestrzeni coworkingowych, oraz badanie ich zbiorów.			
Dostosowanie usług wsparcia przedsiębiorstw typu start-up, rozwoju i innowacyjności w biznesie do potrzeb MŚP i przedsiębiorców z sektora kreatywnego.			
Wspieranie sprawiedliwego zarządzania prawami własności intelektualnej.			




## Wskazówki dla muzeów

<p><b>◆ Współpraca z branżą hotelarsko-turystyczną i lokalnymi instytucjami kultury w celu dotarcia do różnych odbiorców i przyciągnięcia nowych zwiedzających</b></p>			
Gromadzenie informacji na temat lokalnych trendów rozwojowych, zmian demograficznych i trendów turystycznych oraz przekazywanie tych informacji poszczególnym jednostkom i wydziałom.			
Utrzymywanie regularnych kontaktów z przedstawicielami przemysłu hotelarsko-turystycznego.			
Przeomyślenie własnego programu i harmonogramu, przeanalizowanie zgromadzonych danych na temat zachowań zwiedzających i turystów.			
Rozważenie możliwości podjęcia współpracy i tworzenia synergii z innymi lokalnymi instytucjami kultury i w ramach lokalnych wydarzeń.			
<p><b>◆ Nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i edukacyjnymi w celu promowania innowacji</b></p>			
Wypracowanie pozycji źródła zasobów dla podmiotów gospodarczych (przedsiębiorców, projektantów, MŚP).			
Organizowanie konkretnych wystaw swoich zbiorów i archiwów tak, aby podmioty gospodarcze i inne zainteresowane strony mogły korzystać z wiedzy zgromadzonej przez muzeum. Oznacza to skuteczne zarządzanie archiwami muzealnymi z uwzględnieniem realiów naukowych, technologicznych, ekonomicznych i społecznych na danym obszarze.			
Utworzenie specjalnego stanowiska obejmującego zadania polegające na przyjmowaniu podmiotów gospodarczych (przedsiębiorców, projektantów, artystów, MŚP) i organizacji dyskusji z ich udziałem.			
Pozyskiwanie sponsorów przy okazji prowadzenia współpracy z podmiotami gospodarczymi.			
Koordinowanie działań informacyjnych, aby pokazywać, w jaki sposób wykorzystuje się zbiory i na czym polega działalność muzeum.			
Zapewnianie otwartej przestrzeni współpracy i możliwości tworzenia sieci kontaktów oraz dostosowanie infrastruktury do celów wymiany wiedzy.			
Utworzenie funkcji odpowiedzialnej za rozwój praw własności intelektualnej muzeum. Rozważenie – w przypadku mniejszych muzeów – wspólnego gromadzenia zasobów lub nawiązanie współpracy w tym zakresie z większymi muzeami.			
Identyfikowanie nowych produktów lub narzędzi cyfrowych kwalifikujących się jako przedmioty ochrony prawa własności intelektualnej.			
Zastanowienie się nad strategicznymi sposobami nadania marki niektórym lokalnym produktom, ochrony tradycyjnych systemów produkcji i wnoszenia wkładu w rozwój odpowiednich ram ochrony praw własności intelektualnej związanych z różnymi formami wyrazu kulturalnego lokalnej społeczności.			



## Wykorzystanie muzeów w procesie rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

### Rozwiązania dla samorządów

◆ <b>Uwzględnianie muzeów i otaczającej je przestrzeni przy planowaniu i projektowaniu przestrzeni miejskiej</b>			
Wykorzystanie muzeum jako miejsca debat publicznych na temat projektowania miast i ożywienia życia w mieście, a także do promowania jego relacji z podmiotami rozwoju lokalnego.			
Współpraca z muzeum w celu uczynienia z jego najbliższego otoczenia (parków, ogrodów) elementu każdej wizyty oraz dla ochrony otaczających go krajobrazów kulturowych i przyrodniczych.			
Zorganizowanie nowej przestrzeni publicznej wokół muzeum: <ul style="list-style-type: none"> <li>o tworzenie multidyscyplinarnych zespołów (urbaniści, architekci, muzea, grupy społeczne) w celu uzyskania całościowego obrazu przestrzeni miejskiej;</li> <li>o tworzenie nowych przestrzeni publicznych w celu zintegrowania się z szerszą tkanką miejską, połączenia z lokalnymi ulicami o dużym natężeniu ruchu pieszego i zachęcenia ludzi do interakcji;</li> <li>o rozważenie znacznie tańszych, ale skutecznych sposobów tworzenia przestrzeni, np. dobre miejsca do siedzenia, darmowe miejsca do gry i zabawy.</li> </ul>			
Zapewnienie dodatkowych usług w postaci kawiarni, sklepów i innych rodzajów lokalnej działalności w miejscach, gdzie odbywa się dobry ruch pieszy.			
Postrzeganie muzeum nie tylko jako miejsca gromadzenia zbiorów, ale także jako stałego źródła różnorodnych działań, które przyczyniają się do rozwoju lokalnego dobrobytu zbiorowego.			
◆ <b>Postrzeganie muzeów jako przestrzeni publicznych debat i spotkań miejscowej społeczności</b>			
Zachęcanie społeczności do uczestnictwa poprzez rozpowszechnianie i dzielenie się informacjami o wydarzeniach oraz świadczenie usług transportowych.			
Wspieranie organizacji w muzeach działań edukacyjnych, takich jak kursy szkoleniowe lub warsztaty dla amatorów.			
Wspólne organizowanie z muzeami spotkań planistycznych i wystuchań publicznych związanych z planowaniem przestrzennym, rozwojem obszarów wiejskich i polityką kulturalną.			
Wspieranie muzealnym programów informacyjnych, programów wizyt i innych działań mających na celu zaangażowanie społeczności i obywateli oraz służenie im poza murami muzeów.			

<b>◆ Muzeum jako filar obszarów kreatywności</b>			
Promowanie muzeum jako ośrodka artystycznego i kreatywnego poprzez organizowanie programów rezydencyjnych dla artystów, urbanistów, projektantów, muzealników i działaczy miejskich.			
Dostosowanie usług w zakresie szkoleń, innowacji oraz zakładania i rozwoju przedsiębiorstw w celu wspierania kreatywnej przedsiębiorczości.			
Wspieranie powiązań z branżą kulturalną i kreatywną oraz instytucjami wykorzystującymi wiedzę specjalistyczną w celu wytwarzania nowych towarów i usług.			
Rozważenie możliwości dofinansowania czynszów za powierzchnię warsztatową w centrach kulturalnych dla artystów, rzemieślników i projektantów.			

## Wskazówki dla muzeów

<b>◆ Planowanie i rozwój muzeów częścią szerszego procesu projektowania urbanistycznego</b>			
Ocenianie projektów budowlanych i remontowych na podstawie ich wpływu na urbanistykę oraz pod kątem specyficznych potrzeb muzeum: <ul style="list-style-type: none"> <li>o działanie w ramach interdyscyplinarnych zespołów lub inicjowanie tworzenia takich zespołów dla uczestniczenia w projektowaniu przestrzeni miejskiej i określaniu sposobu wykorzystania przestrzeni publicznej wokół muzeum;</li> <li>o w miarę możliwości uznawanie otaczających krajobrazów kulturowych i przyrodniczych (skwery, ogrody, parki itp.) za rozszerzenie muzeum, łączące je z miejscową tkanką miejską oraz zarządzanie takimi krajobrazami;</li> <li>o rozważenie wpływu projektów budowlanych i remontowych na środowisko naturalne, zużycie energii, rozwój bezpieczny dla środowiska i zmianę klimatu.</li> </ul>			
Projektowanie przestrzeni fizycznych z ułatwionym dostępem dla miejscowych mieszkańców i turystów, również poza normalnymi godzinami otwarcia.			
Umożliwianie tworzenia bardziej elastycznych przestrzeni wewnętrznych przeznaczonych do organizacji różnych rodzajów aktywności, warsztatów i wystaw.			
<b>◆ Muzea bezpiecznymi i otwartymi miejscami dialogu lokalnych społeczności</b>			
Uznanie się za ośrodek zrzeszający stowarzyszenia i podmioty lokalne działające na rzecz ochrony i celebrowania dziedzictwa kulturowego danego obszaru, co może wykraczać poza specyfikę zbiorów muzeum, oraz organizowanie własnej działalności jako taki ośrodek.			
Organizowanie tematycznych wystaw kulturalnych lub innych działań sprzyjających tworzeniu się powiązań między społecznościami i w ich obrębie.			
Postrzeganie działań informacyjnych jako proces angażujący dzielnice i społeczności znajdujące się w niekorzystnej sytuacji.			
Muzea w miastach mogłyby rozważyć organizowanie działań informacyjnych na okolicznych obszarach wiejskich samodzielnie albo poprzez nawiązanie współpracy lub utworzenie sieci z muzeami lub innymi instytucjami kultury i instytucjami innego typu zlokalizowanymi na tych obszarach.			

<b>◆ Aktywne zaangażowanie w rozwój obszarów kreatywnych</b>			
Uczestnictwo w strukturach samorządu terytorialnego, które zarządzają procesem urbanistycznym.			
Wskazanie sektorów lokalnej gospodarki, które mogą korzystać z zasobów artystycznych, naukowych i innych w związku ze zbiorami muzeum i jego działalnością.			
Ułatwianie artystom, rzemieślnikom, projektantom, MŚP i innym firmom korzystania ze zbiorów muzeum.			
Uczestnictwo w lokalnych inicjatywach zapewniających wsparcie w zakresie innowacji, zakładania i rozwoju przedsiębiorstw dla MŚP, przedsiębiorców i podmiotów prowadzących działalność zawodową w sektorze kreatywnym.			
Rozważenie późnych godzin otwarcia w celu wykorzystania potencjału muzeum w rozwoju gospodarki nocnej tego obszaru.			
<b>◆ Dowartościowanie zasobów lokalnej społeczności i dziedzictwa na obszarach wiejskich</b>			
Odgrywanie roli ośrodka zrzeszającego stowarzyszenia i podmioty lokalne zaangażowane w ochronę i waloryzację lokalnego dziedzictwa kulturowego, co może wykraczać poza specyfikę zbiorów muzeum.			
W miarę możliwości mobilizowanie i wspieranie wolontariuszy.			
Współpraca z sieciami innych muzeów lub instytucji kulturalnych i społecznych, w tym w dużych miastach i innych państwach, np. w celu: <ul style="list-style-type: none"> <li>o korzystania z laboratoriów i urzędzeń konserwatorskich i restauratorskich;</li> <li>o opracowania nowych wystaw i programów.</li> </ul>			
Tam, gdzie to możliwe, wspólne gromadzenie pewnych środków i zasobów z innymi instytucjami kulturalnymi lub samorządowymi, poczynając od funkcji administracyjnych.			

# 3

## Zwiększenie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności

### Rozwiązania dla samorządów

<p>♦ <b>Uznanie roli muzeów w zakresie kształcenia i szkolenia zarówno młodzieży, jak i dorosłych</b></p>			
Wyjaśnienie zakresu kompetencji muzeów poprzez uznanie ich roli w zakresie kształcenia i szkolenia.			
Uznanie roli, jaką muzea odgrywają w obszarze edukacji, szkolenia dorosłych i kształcenia ustawicznego w strategicznych dokumentach i programach samorządów terytorialnych.			
Wspieranie eliminacji barier fizycznych i intelektualnych w dostępie do muzeów.			
Zapewnienie muzeom możliwości uzyskania wsparcia finansowego poprzez inicjatywy w zakresie kształcenia, szkolenia i zatrudnienia.			
Ułatwianie współpracy między odpowiednimi instytucjami lokalnymi, takimi jak szkoły, organizatorzy szkoleń technicznych i zawodowych, uniwersytety i służby zatrudnienia.			
<p>♦ <b>Współpraca z muzeami w celu budowania zasobów i zdolności umożliwiających zapewnienie wiedzającym bardziej kompleksowych doświadczeń</b></p>			
Omówienie z muzeami potrzeby zapewnienia takich doświadczeń w kontekście szerszej strategii rozwoju lokalnego.			
Dopilnowanie, aby muzea prawnie kwalifikowały się do finansowania projektów społecznych.			
Udostępnienie przestrzeni poza muzeami, jeżeli zaistnieje taka potrzeba.			
<p>♦ <b>Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów</b></p>			
Współpraca z muzeami, instytucjami oświatowymi, władzami transportu, biurami turystycznymi i organizatorami turystyki w ramach zarządzania harmonogramami muzeów, aby muzea były łatwo dostępne dla turystów i społeczności lokalnej.			
Tworzenie zachęt w celu zwiększenia zasięgu działań zewnętrznych z ukierunkowaniem na miejscowe rodziny i dorosłych (np. poprzez organizację wizyt szkolnych, programy kształcenia dorosłych, festiwale i imprezy).			






## Wskazówki dla muzeów

<p>◆ <b>Organizowanie wizyt, które zachęcają do refleksji i stymulują kreatywność</b></p>			
Zorganizowanie wizyty jako doświadczenia stymulującego kreatywność.			
Dostosowanie informacji do różnych profili zwiedzających i stylów uczenia się.			
Promowanie partycypacyjnego kuratorstwa i zaangażowania społecznego w programy muzeum.			
<p>◆ <b>Zapewnienie możliwości kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie</b></p>			
Poszukiwanie informacji na temat potrzeb w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego określonych grup priorytetowych zidentyfikowanych przez samorządy terytorialne.			
Ocenianie własnego potencjału w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego w zależności od swoich zbiorów, pracy i funkcjonowania.			
Budowanie kompetencji i umiejętności pracowników na potrzeby realizacji takich działań.			
Dotarcie do lokalnych instytucji kształcenia i szkolenia w celu wspólnego projektowania działań edukacyjnych i badania możliwości wspólnego finansowania.			
Opracowanie odpowiedniego budżetu i jego aktywne stosowanie na potrzeby finansowania wykraczającego poza tradycyjne źródła muzealne w celu realizacji takich programów edukacyjnych i szkoleniowych.			
Rozważenie wykorzystania zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej przestrzeni do realizacji takich programów, z uwzględnieniem odpowiednich środków ochrony i konserwacji.			
<p>◆ <b>Propagowanie różnorodności kulturowej</b></p>			
Tworzenie możliwości dla nawiązywania kontaktów i współtworzenia ze społecznościami poprzez wystawy i prezentacje, bez wykluczania społecznego jakichkolwiek typów osób zwiedzających, w tym osób z niepełnosprawnościami.			
Otwarcie się na grupy społeczne, które tradycyjnie nie chodzą do muzeów, nie tylko jako na przyszłych zwiedzających, ale także jako potencjalnych współpracowników i wolontariuszy.			
Gromadzenie środków na usługi społeczne w celu wsparcia tych działań.			

# 4

## Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu

### Rozwiązania dla samorządów

<p>♦ <b>Zwiększenie udziału muzeów w działaniach na rzecz poprawy dobrostanu społeczności poprzez udostępnienie danych, partnerstwo i tworzenie zasobów</b></p>			
Rozważenie wartości wkładu muzeów w dobrostan i dobrobyt społeczności lokalnych oraz uwzględnianie ich potencjalnego wkładu w rozwój strategii lokalnych.			
Udostępnianie muzeom wyczerpujących lokalnych informacji społeczno-gospodarczych.			
Ułatwianie muzeom tworzenia partnerstw z innymi właściwymi instytucjami społecznymi.			
Określenie kosztów, które mogą być dzielone i finansowane przez inne organizacje.			
♦ <b>Muzea jako miejsca pracy</b>			
Dzielenie się z muzeami informacjami na temat tendencji na lokalnym rynku pracy.			
Nawiązywanie dialogu z rynkami pracy i organizacjami oświatowymi na szczeblu lokalnym oraz dzielenie się strategiami w sposób przejrzysty i regularny.			
Zapewnienie muzeom możliwości finansowania programów kształcenia i szkolenia zawodowego.			
♦ <b>Muzea włączone do działań poprawy dobrostanu</b>			
Tworzenie zachęt i zapewnianie zasobów dla muzeów umożliwiających im przyciągnięcie regularnych zwiedzających z grup ryzyka – osób starszych, żyjących w ubóstwie, uchodźców i osób ubiegających się o azyl oraz osób niepełnosprawnych fizycznie i intelektualnie.			
Zachęcanie muzeów, aby w swoich strategiach uwzględniały lokalne informacje społeczno-gospodarcze i pokazywały, jak wykorzystują te dane do definiowania celów.			
Nawiązywanie dialogu między muzeami a lokalnymi organizacjami zdrowotnymi i społecznymi.			
Finansowanie wystaw i programów badawczych mających na celu lepsze informowanie lokalnej ludności o kwestiach zdrowotnych i środowiskowych.			
Wspieranie wprowadzania działań kulturalnych, wystaw i warsztatów do instytucji zdrowia publicznego.			
Ułatwianie komunikacji i wdrażania wspólnych programów z zakładami karnymi lub podobnymi instytucjami społecznymi.			

Wspieranie wypożyczania niektórych obiektów lub organizacji niezależnej wystawy tych obiektów poza muzeami, np. poprzez zapewnienie dostępu do przestrzeni fizycznych lub innych zasobów.			
Zmianie, w miarę możliwości, przepisów niezbędnych do tego, aby umożliwić muzeom rozszerzenie ich działalności i kwalifikowanie się do finansowania z budżetów socjalnych.			

## Wskazówki dla muzeów


<b>◆ Tworzenie możliwości rozpoznania potrzeb i zapewnienia wsparcia potrzebującym</b>			
Uwzględnianie w swoich strategiach informacji o sytuacji społeczno-gospodarczej swojego regionu i pokazanie, w jaki sposób wykorzystuje się te dane do określania celów związanych z wystawami, programami edukacyjnymi i informacyjnymi oraz celów ukierunkowanych na ogół zwiedzających.			
Przeszkolenie pracowników w zakresie tego, jak rozumieć to strategiczne podejście i jak współpracować z partnerami z różnych sektorów.			
Nawiązanie stałego dialogu lub rozwijanie długoterminowego partnerstwa z organizacjami społecznymi na poziomie lokalnym i regularne dzielenie się strategiami.			
Tworzenie i wspieranie interdyscyplinarnych struktur wewnątrz muzeum oraz promowanie w ramach wsparcia wspólnych obiektów w swoich oddziałach.			
Mobilizowanie nowych źródeł finansowania zasilanych z budżetów pomocy społecznej oraz, w stosownych przypadkach, przez organizacje charytatywne, fundacje i sponsorów z sektora prywatnego.			
Określanie kosztów, które mogą być dzielone i finansowane wspólnie z innymi muzeami lub partnerami.			
<b>◆ Partnerstwo z organizacjami wspomagającymi umiejętności i proces zatrudnienia</b>			
Określanie własnego potencjału w zakresie włączenia społecznego i szkolenia zawodowego w zależności od charakteru zbiorów, pracy i funkcjonowania.			
Omówienie właściwych wymogów z odpowiednimi wyspecjalizowanymi instytucjami w celu opracowania długoterminowych partnerstw i wspólnych programów.			
Uwzględnienie faktu, że przestrzenie wymagane do realizacji tych programów mogą znajdować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz muzeum.			
Współpracowanie z partnerami w celu opracowania budżetu i planu realizacji niezbędnego do wdrożenia takich programów.			
<b>◆ Współtworzenie z innymi organizacjami programów ukierunkowanych na potrzeby niektórych grup społecznych (bezdolnych, więźniów, osób starszych lub marginalizowanych)</b>			
Nawiązanie stałego dialogu lub rozwijanie długoterminowego partnerstwa z organizacjami zdrowia, organizacjami zajmującymi się integracją i reintegracją na poziomie lokalnym oraz odpowiednimi lokalnymi organizacjami pozarządowymi, z zapewnieniem regularnej wymiany strategii między tymi podmiotami.			
Opracowywanie programów nie tylko dla grupy docelowej, ale także dla pracowników tych innych organizacji.			

Rozważenie tymczasowego wypożyczenia niektórych obiektów ze zbiorów poza muzea i wykorzystanie czasu, w którym muzea są zamknięte do zwiedzania przez określone grupy.			
Określenie kosztów, które mogą być dzielone i finansowane do spółki z innymi organizacjami.			
Opracowanie systemów oceny dostosowanych do programów eksperymentalnych.			
Dzielenie się odpowiednimi informacjami i wynikami z innymi instytucjami partnerskimi.			



## Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

### Rozwiązania dla samorządów

◆ <b><i>Długofalowe i holistyczne podejście do współpracy z muzeami</i></b>			
Uwzględnienie muzeum w lokalnych strategiach rozwoju i zapewnienie mu pełnego uczestnictwa w forach i spotkaniach dotyczących przyszłości regionu.			
Zachęcanie muzeów do podejmowania inicjatyw w dziedzinie kultury, jak również w innych obszarach społeczno-gospodarczych.			
Opracowanie strategii współpracy w perspektywie średnio- lub długoterminowej oraz, w miarę możliwości, podejmowanie średnio- lub długoterminowych zobowiązań umownych.			
Określenie jasnych ram w zakresie identyfikacji i podziału dochodów zewnętrznych pochodzących z działalności muzealnej (jeśli samorząd terytorialny kontroluje te dochody).			
Zobowiązanie się do reinwestowania dochodów netto muzeów w ich przyszły rozwój (jeśli samorząd terytorialny kontroluje te dochody).			
Uzgodnienie z muzeami wybranej liczby procesów oceny, w oparciu o wspólne cele, aby wyjaśnić zakres odpowiedzialności.			
◆ <b><i>Wspieranie ochrony, konserwacji i badań jako kluczowych zadań muzeów</i></b>			
Wspieranie naukowych potrzeb muzeów i mobilizowanie wyspecjalizowanych zasobów ludzkich i technicznych.			
Wspieranie muzeów w zakresie prowadzonych przez nie działań statutowych, tj. ochrony, konserwacji i badań poprzez udostępnianie i organizowanie specjalnych przestrzeni do przechowywania i badania eksponatów lub poprzez realizowanie konkretnych zadań technicznych.			
Wspieranie lub łączenie usług konserwatorskich różnych lokalnych muzeów.			
◆ <b><i>Strategia wspólnych zasobów dla zwiększenia potencjału muzeów</i></b>			
Zachęcanie lokalnych muzeów do łączenia swoich zasobów, jak również lokalnych instytucji kultury i instytucji innego typu do łączenia zasobów z muzeami.			
Zachęcanie lokalnych muzeów do łączenia wspólnych usług.			
Wspieranie łączenia zasobów na obszarach wiejskich oraz rozwoju sieci z innymi muzeami lub instytucjami kulturalnymi i społecznymi, m.in. w dużych miastach, w celu zwiększenia możliwości i opracowania nowych wystaw i programów.			
Udostępnianie pracownikom muzeów samorządowego systemu szkoleń.			

Zachęcanie, w ramach możliwości, do mobilizacji wolontariuszy poprzez szerszą wymianę informacji na temat wolontariatu na poziomie lokalnym, ponoszenie części odpowiednich kosztów organizacyjnych oraz współpracowanie z muzeami w celu opracowania standardów jakości dla wolontariuszy.			
---	--	--	--

## Wskazówki dla muzeów

<b>◆ Wyraźne określenie roli muzeum w rozwoju lokalnym i uwzględnienie jej w kluczowych dokumentach i procesach</b>			
Posiadanie deklaracji misji i spisanej strategii, określających wizję przyszłości instytucji i uznającej jej rolę w rozwoju lokalnym.			
Opracowanie precyzyjnego planu realizacji strategii i wizji, określającego wyraźne cele i wskaźniki efektywności. Muzeum powinno udostępnić strategiczny plan działania w uproszczonej formie, rozpowszechnionej w całym muzeum, oraz dopilnować, aby pracownicy, zwiedzający i zainteresowane strony uznały go za priorytetowy.			
Zapewnienie, aby w kadrze kierowniczej wyższego szczebla znajdowała się osoba odpowiedzialna za wdrożenie wizji i strategii.			
Aktywne angażowanie się w rozwój i realizację lokalnych, regionalnych lub krajowych strategii gospodarczych i społecznych.			
Branie odpowiedzialności za kluczowe działania w ramach tych strategii, wnosząc wkład w realizację niektórych z nich i kierując realizacją innych.			
<b>◆ Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum</b>			
Posiadanie spisanej deklaracji misji oraz dokumentów dotyczących zbiorów (np. polityka zarządzania zbiorami, plan zbiorów itp.) wystarczająco precyzyjnych, aby umożliwiły zarządzanie zbiorami i podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania. Odpowiedni program powinien również obejmować strategiczne planowanie zapobiegawczej konserwacji.			
Organizowanie ustawicznych szkoleń dla personelu administracyjnego i technicznego w zakresie konserwacji i systemu aktualizacji informacji w swoich archiwach.			
Pozostawanie w stałym kontakcie z różnymi wydziałami samorządu terytorialnego w celu ochrony przed klęskami żywiołowymi i katastrofami spowodowanymi przez człowieka ogółu społeczeństwa, zwiedzających, zbiorów i innych źródeł (jak związanych z nimi danych), poprzez dopilnowanie, że jego plan zarządzania ryzykiem związanym z klęskami żywiołowymi jest skuteczny, przetestowany, aktualny i aktywnie wykorzystywany.			
Czuwanie nad poszanowaniem swoich praw do własności intelektualnej.			
<b>◆ Partnerstwo z właściwymi organizacjami dla zwiększenia oddziaływania</b>			
Nawiązanie dialogu z innymi organizacjami na poziomie lokalnym lub partnerstwa w takim dialogu i regularne dzielenie się własną strategią.			
Utworzenie struktur, takich jak grupy badawcze, w celu ułatwienia dialogu i podejmowania decyzji z udziałem pracowników, zwiedzających i użytkowników.			
Zachęcanie do zawierania partnerstw z sektorem trzecim.			

Zachęcanie do zawierania partnerstw długoterminowych i zrównoważonych.			
Włączanie się w lokalne, regionalne i krajowe sieci oraz międzynarodowe organizacje muzealne (np. ICOM) oraz wspieranie ich.			
Angażowanie się w działalność lokalnych sieci instytucji kultury i instytucji innego typu oraz wspieranie ich.			
Określanie produktów i kosztów, które mogą być dzielone z innymi muzeami, instytucjami kultury lub instytucjami innego typu.			

# Inne praktyczne narzędzia i informatory

- [Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework](http://www.ae-sop.org/resources)  
[www.ae-sop.org/resources](http://www.ae-sop.org/resources)
- [Education Toolkit](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/ceca/Annual_Conference_Docs/2017-10-08_Education_toolkit_-_e-book_EN.pdf), Arja van Veldhuizen, październik 2017, stworzony przez LCM, Erfgoedhuis Zuid-Holland i ICOM-CECA  
[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/ceca/Annual\\_Conference\\_Docs/2017-10-08\\_Education\\_toolkit\\_-\\_e-book\\_EN.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/ceca/Annual_Conference_Docs/2017-10-08_Education_toolkit_-_e-book_EN.pdf)
- [Learning and Learning Spaces in Museums](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)  
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture](#), Praktyczny przewodnik dotyczący metodologii badawczych dla organizacji artystycznych i kulturalnych, Arts Council England, 2012
- [Museum and Creative Industries Toolkit](http://www.nimc.co.uk)  
[www.nimc.co.uk](http://www.nimc.co.uk)
- [Measuring Museum Impacts](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)  
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums](http://www.museumsassociation.org), Museums Association (MA), Wielka Brytania  
[www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)
- [Museos e Industrias Creativas](https://evemuseografia.com)  
<https://evemuseografia.com>
- [Open Up Museums](http://www.openupmuseums.com)  
[www.openupmuseums.com](http://www.openupmuseums.com)
- [Sustainability and museums, Your chance to make a difference](http://www.museumsassociation.org), Museums Association (MA), Wielka Brytania  
[www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)
- [UCL Museum Well-being Measures Toolkit](http://www.ucl.ac.uk)  
[www.ucl.ac.uk](http://www.ucl.ac.uk)



# Literatura

AAM, *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, 2017 <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (dostęp: 19.10.2018).

AAM, *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, 2013 <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (dostęp: 16.10.2018).

ACE, *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012 [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (dostęp: 8 lipca 2019).

Anderson D. et al., *Understanding the long-term impacts of museum experiences*, w: *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, Lanham–New York–Toronto–Plymouth UK 2007, s. 197–215.

Bertacchini E. et al., *Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums*, „Journal of Cultural Economics”, t. 42, nr 4, 2018, s. 619–643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (dostęp: 5.01.2019).

Brida J. et al., *Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano*, „Journal of Travel Research”, nr 51, t. 6, 2012, s. 730–741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.

Chadwick A., *Museums and lifelong learning: The adult dimension*, „Nordisk Museologi”, t. 11, 2000, s. 79–86.

Chang E.J., *Interactive experiences and contextual learning in museums*, „Studies in Art Education”, t. 47, nr 2, 2006, s. 170–186.

Crociata A. et al., *Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study*, „Social Indicators Research”, t. 118, nr 1, 2014, s. 219–233.

Crooke E., *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge 2008.

Crossick G., Kaszynska P., *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, 2016, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (dostęp: 19.10.2018).

Edeiken L.R., *Children's museums: The serious business of wonder, play, and learning*, „Curator: The Museum Journal”, t. 35, nr 1, 1992, s. 21–27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.

Fancourt D., Steptoe A., *Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing*, „Nature International Journal of Science”, Scientific Reports, t. 8, nr artykułu 10226, 2018 (dostęp: 16.10.2018).

Gob A., Postula J.L., *Le musée de ville, Histoire et actualités*, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française, 2015.

Grefe X., Krebs A., *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Grupa ds. analizy polityki, 2010, [http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees\\_municipalites\\_rapport\\_final\\_ENG.pdf](http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf) (dostęp: 16.11.2017).

Grefe X. et al., *The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France*, „Museum Management and Curatorship”, t. 32, nr 4, 2017, s. 319–334.

- Grefe X., *The Economic Impact of The Louvre*, „Journal of Arts Management, Law, and Society”, Taylor & Francis (Routledge), t. 41, nr 2, 2011, s. 121–137.
- Grodach C., Loukaitou-Sideris A., *Cultural development strategies and urban revitalization*, „International Journal of Cultural Policy”, t. 13, nr 4, 2007, s. 349–370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.
- Grossi E. et al., *The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project*, „Journal of Happiness Studies”, t. 13, nr 1, 2012, s. 129–148.
- Gurian E.H., *Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community*, „Curator: The Museum Journal”, t. 44, nr 1, 2011, s. 97–113.
- ICOM, *ICOM establishes new working group on sustainability*, 2018, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (dostęp: 20.11.2018).
- ICOM, *Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects? w: Proceedings of the Advisory Committee Meeting*, Paryż, Francja, 6–8 czerwca 2011, [http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602\\_%20JM\\_panel1.pdf](http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf) (dostęp: 19.11.2018 r.).
- ICOM, *ICOM – Statutes*, International Council of Museums, Paryż, 2007, [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017\\_ICOM\\_Statutes\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf) (dostęp: 28.11.2017).
- ICOM, *Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów*, International Council of Museums, Paryż, 2004, <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/poland.pdf> (dostęp: 16.11.2017).
- ICOM, *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, 2002, [http://icom.museum/shanghai\\_charter.html](http://icom.museum/shanghai_charter.html).
- Iorio M., Wall G., *Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy*, „Journal of Heritage Tourism”, t. 6, nr 1, 2011, s. 1–15.
- McCarthy K. et al., *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, 2004, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (dostęp: 16.11.2017).
- NMA, *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association, 2011.
- OECD, *Health Inequalities and Inclusive Growth*, 2018, <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (dostęp: 16.10.2018).
- OECD, *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paryż, 2014, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- OECD, *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paryż, 2008 <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.
- OECD, *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paryż, 2008, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.
- OECD, *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paryż, 2005, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.
- OECD, *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paryż, 2001, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.
- O’Neill M., *Cultural Attendance and Mental Health*, „Journal of Mental Health”, t. 9, nr 4, 2011, s. 22–29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (dostęp: 16.10.2018).
- Piekkola H. et al., *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute, 2014.

- Plaza B., *On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator*, „International Journal of Urban and Regional Research”, t. 32, nr 2, 2008, s. 506–517.
- Sacco P.L. et al., *From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies*, „Sustainability”, 10, 3923, 2018, <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.
- Sacco P.L., *Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it*, prezentacja na konferencji „Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries”, Bruksela, 24.10.2013 r., <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.
- Sacco P.L. et al., *Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases*, „Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy”, t. 44, nr 4, 2013, s. 571–588.
- Thomson L.J., Chatterjee H., *Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings*, „Journal of Applied Gerontology”, t. 35, nr 3, 2016, s. 349–362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.
- Thomson L.J. et al., *Social Prescribing: A review of community referral schemes*, University College London, 2015.
- Travers T., Glaister S., *Valuing museums: Impact and innovation among national museums*, Konferencja Dyrektorów Muzeów Narodowych, Imperialne Muzeum Wojny, Londyn, 2004.
- Tuck F. et al., *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England 2015.
- UNESCO, *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paryż 2016 <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (dostęp: 16.11.2017).
- Van Aalst I., Boogaarts I., *From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities*, „European Urban and Regional Studies”, t. 9, nr 3, 2002, s. 195–209.
- Weziak-Białowolska D. et al., *Involvement with the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey*, „Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts”, 2018, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.
- Weziak-Białowolska D., *Attendance of cultural events and involvement with the arts – impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey*, „Public Health”, t. 139, 2016, s. 161–169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.
- Zukin S., Braslow L., *The life cycle of New York’s creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones*, „City, Culture and Society”, t. 2, nr 3, 2011, s. 131–140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.



# Muzea i rozwój lokalny w Polsce



## DOKUMENTY OECD NA TEMAT LOKALNEGO ROZWOJU GOSPODARCZEGO I TWORZENIA MIEJSC PRACY (LEED)

Przewodnik OECD-ICOM dla samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów zawiera (1) propozycje dla władz lokalnych i regionalnych, określające w jaki sposób oceniać i zwiększać społeczne i ekonomiczne wartości dziedzictwa kulturowego, a także (2) wskazówki dla muzeów, jak wzmacniać potencjał i siłę związków między nimi a lokalną gospodarką i tkanką społeczną. Jest to studium przypadku oparte na badaniach dziewięciu polskich muzeów różnej wielkości i o różnej strukturze własności, zlokalizowanych zarówno w dużych obszarach miejskich, jak i w gminach wiejskich. Przeprowadzona analiza dotyczyła potencjału muzeów i ich wpływu na rozwój lokalny w Polsce w pięciu wymiarach: i) lokalnego rozwoju gospodarczego, ii) projektowania przestrzeni miejskiej i rozwoju społeczności, iii) kulturowej świadomości i kreatywności społecznej, iv) integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu, v) roli muzeów w rozwoju lokalnym.

Kody JEL: H41, O10, Z18

Słowa kluczowe: kultura, muzeum, dziedzictwo kulturowe, rozwój lokalny, Polska



# Podziękowania

Kierownikiem tego projektu była Ekaterina Travkina, koordynator ds. kultury, przemysłów kreatywnych i rozwoju lokalnego Centrum Przedsiębiorczości, MŚP, Regionów i Miast OECD. Projekt został zrealizowany we współpracy z Międzynarodową Radą Muzeów (ICOM), nad której koordynacją czuwała Dorota Folga-Januszewska, była prezydent ICOM Polska, oraz Afşin Altayli, koordynator ds. muzeów i spraw społecznych w Sekretariacie ICOM.

Prace w kraju prowadzone były przez zespół badawczy pod przewodnictwem Moniki Murzyn-Kupisz (Uniwersytet Jagielloński), w którego skład wchodził: Jarosław Działek (Uniwersytet Jagielloński), Katarzyna Gorczyca (Uniwersytet Jagielloński) i Dominika Hołuj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Zespół badawczy pragnie podziękować wszystkim muzeom i stronom zainteresowanym, a także władzom gminnym, powiatowym i wojewódzkim w Polsce za udział w wywiadach i ankietach, a także za przekazanie cennych komentarzy i spostrzeżeń, dostarczenie danych statystycznych i jakościowych na temat różnorodnych działań i projektów podejmowanych przez muzea.

# Wstęp

Muzea i obiekty dziedzictwa kulturowego mają ogromne znaczenie dla rozwoju lokalnego. Mogą wpływać na rozwój kreatywności, pobudzać różnorodność kulturową, przyczyniać się do ożywienia gospodarek lokalnych, przyciągać zwiedzających i generować zysk. Jest też coraz więcej dowodów na to, że mają pozytywny wpływ na społeczną spójność, zaangażowanie obywatelskie oraz zdrowie i dobrostan obywateli. Już od kilku dziesięcioleci miasta i regiony wykorzystują te zalety muzeów przy opracowywaniu działań bazujących na dziedzictwie w ramach szerszych strategii rozwoju gospodarczego. Zagadnienia te coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania instytucji rządowych na szczeblu krajowym, miejskim i regionalnym, społeczności muzealnej oraz pozostałych zainteresowanych stron.

Obecnie poszukuje się nowych mierników odzwierciedlających wpływ kultury i muzeów na rozwój lokalny, co pozwoliłoby na skuteczne celowe finansowanie publiczne i prywatne. Odchodzi się również od podejścia polegającego na przedstawianiu działalności gospodarczej muzeów za pośrednictwem jedynie ich przychodu, wydatków zwiedzających czy tworzenia miejsc pracy na rzecz podejścia uwzględniającego również szersze oddziaływanie społeczne i ekonomiczne. Oddziaływanie to obejmuje rozwój wspólnot poprzez budowanie kapitału społecznego, rewitalizację miast, budowanie świadomości marki, integrację, dobrostan, innowacje i kreatywność.

W odpowiedzi, przygotowany przez OECD w 2018 r. Program Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Tworzenia Miejsc Pracy (LEED) oraz Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM) podjęły współpracę, aby opracować *Przewodnik dla samorządów terytorialnych, społeczności i muzeów* zawierający informacje i wytyczne dla decydentów i społeczności muzealnej. Przewodnik ten obejmuje potencjalne działania w pięciu obszarach:

1. Wykorzystanie potencjału muzeów dla zwiększenia lokalnego rozwoju gospodarczego;
2. Wykorzystanie znaczenia muzeów na potrzeby rewitalizacji miast i rozwoju społeczności;
3. Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności;
4. Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu;
5. Określenie roli muzeów w rozwoju lokalnym.

## Przypadek Polski

Proces tworzenia *Przewodnika* obejmował analizę konkretnych przypadków w wielu krajach, również w Polsce. Studium przypadku przeprowadzone zostało w latach 2018–2019 przy wsparciu polskiego Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju oraz we współpracy z Komitetem Narodowym ICOM Polska. Wstępnego wyboru muzeów i miejscowości objętych projektem dokonała OECD we współpracy z partnerami projektu. W ocenie wzięły udział muzea i samorządy właściwe dla ich lokalizacji wymienione poniżej:

1. Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze, instytucja współprowadzona przez gminę Zabrze i władze województwa śląskiego;
2. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (od 2019 r. pod nazwą Muzeum Krakowa), instytucja Miasta Krakowa;
3. Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie, instytucja gminy Pruszków;
4. Muzeum Ludowych Instrumentów Muzycznych w Szydłowcu, regionalna instytucja nadzorowana przez województwo mazowieckie;

5. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, narodowa instytucja kultury nadzorowana przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
6. Muzeum Piastów Śląskich w Brzegu, instytucja współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, władze województwa opolskiego i władze powiatu brzeskiego;
7. Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem, regionalna instytucja nadzorowana przez województwo małopolskie;
8. MuBaBaO – Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści, muzeum prywatne z siedzibą w Konstancinie-Jeziornie; oraz
9. Muzeum Powstania Warszawskiego, samorządowa instytucja m.st. Warszawy<sup>23</sup>.

Wybrana grupa objęła instytucje o różnych strukturach własnościowych, organizacyjnych i sposobach finansowania (muzea będące własnością państwa, województwa lub gminy, a także muzea publiczne pod zarządem mieszanym i prywatne)<sup>24</sup>, różnej wielkości i znajdujące się w różnych typach miejscowości/gmin. Do grupy tej należą duże instytucje o międzynarodowej renomie zlokalizowane w głównych ośrodkach miejskich (Warszawa, Kraków), instytucje z licznymi oddziałami (np. Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem), a także mniejsze instytucje zlokalizowane w mniejszych gminach (Szydłów, Brzeg), w tym przypadek prywatnego muzeum prowadzonego przez jedną osobę w Konstancinie-Jeziornie.

Muzea wybrane do analizy na ogół prowadzą aktywne i innowacyjne działania w kontekście krajowym lub – w przypadku mniejszych muzeów, położonych na peryferiach aglomeracji – na poziomie lokalnym. Niektóre z nich należą do najczęściej odwiedzanych muzeów i atrakcji turystycznych w kraju (Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Muzeum Powstania Warszawskiego) lub znajdują się w głównych ośrodkach turystycznych (Warszawa, Kraków, Zakopane). Muzea te stoją w obliczu innych wyzwań i problemów (w tym presji inwestycyjnej) niż instytucje w gminach nieturystycznych, peryferyjnych lub na terenach mniej rozwiniętych gospodarczo (np. Szydłowiec, Brzeg). Chociaż muzea te nie stanowią typowej reprezentacji wszystkich muzeów w Polsce, ich doświadczenia rzucają światło na możliwości i wyzwania, przed którymi stoją prawie wszystkie muzea w Polsce.

### Ramka 1. Przegląd sektora muzealnego w Polsce

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2017 r. w Polsce funkcjonowało 949 muzeów i oddziałów muzealnych. Ogólniejsze dane szacunkowe sprzed kilku lat podawały liczbę przekraczającą tysiąc. Jednocześnie w Państwowym Rejestrze Muzeów, który tworzony jest na podstawie restrykcyjnych standardów funkcjonowania muzeum, znajduje się 128 instytucji. Odpowiadają one za ponad 10,5 mln muzealiów. W 2017 r. muzea odwiedziło 37,5 mln osób, w tym odnotowano 14,2 mln bezpłatnych wizyt i 5,5 mln wizyt uczniów. Oprócz stałych wystaw muzea zorganizowały 3400 wystaw czasowych pokazywanych w kraju i 164 wystawy zagraniczne. W 2017 r. w muzeach przeprowadzono ponad 84 000 lekcji muzealnych dla ponad 1,8 mln uczestników. Oprócz zwykłych wizyt i lekcji muzea w Polsce zorganizowały wiele różnorodnych zajęć, takich jak odczyty, wykłady i spotkania (14 000 wydarzeń rocznie), pokazy filmów (23 200), koncerty (2800), konkursy (średnio jeden na muzeum rocznie), warsztaty (34 400) i imprezy plenerowe (2600) z udziałem 3,1 mln osób. Muzea prowadziły także liczne programy badawcze i działalność wydawniczą.

<sup>23</sup> W pozostałej części raportu używana będzie bądź pełna nazwa muzeum, bądź jedynie miejsce jego lokalizacji, np. Wilanów, Kraków, Zakopane. W przypadku, gdy w danym miejscu znajduje się więcej niż jedna instytucja muzealna, przyjmuje się, że mowa o muzeum biorącym udział w projekcie OECD.

<sup>24</sup> Więcej informacji wraz z rysem historycznym i charakterystyką aktualnej działalności muzeów w Polsce, ich struktury organizacyjne i zarządzania można znaleźć m.in. w publikacjach angielskojęzycznych wymienionych w dalszej literaturze proponowanej dla tego dokumentu.



W 2017 r. prawie cztery piąte polskich muzeów (79,3%) należało do sektora publicznego. Obejmuje on 78 muzeów i oddziałów muzealnych władz szczebla centralnego (głównie tzw. państwowe instytucje kultury) oraz 612 muzeów, dla których organizatorem są samorządy terytorialne (gminne, powiatowe i wojewódzkie). Taki podział obowiązków organizacyjnych i finansowych jest w dużej mierze wynikiem reform administracyjnych z 1999 r., które przydzieliły poszczególne instytucje do odpowiednich poziomów zarządzania, a także wprowadziły podział odpowiedzialności za zarządzanie nimi pomiędzy różne szczeble samorządowe i państwowe (tzw. muzea współprowadzone). Wśród muzeów sektora prywatnego 74 należało do osób prywatnych, 51 do stowarzyszeń i fundacji, 33 do organizacji religijnych i kościołów, a tylko 7 stanowiło własność prywatnych firm.

Bezpośrednie finansowanie muzeów na poziomie centralnym zapewnione jest tylko dla instytucji na szczeblu krajowym. Działają również specjalne programy finansowania w ramach programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, o które konkurują muzea gminne, powiatowe i wojewódzkie (np. Programy Ministra, takie jak „Wspieranie działań muzealnych” i „Kolekcje muzealne”). W ostatnich latach fundusze unijne (a w niektórych przypadkach także Norweskiego Mechanizmu Finansowego – fundusze NMF) są w Polsce znaczącym wsparciem zarówno w zakresie renowacji budynków muzealnych, jak i podejmowania nowych projektów muzealnych. Muzea stanowią stosunkowo wysoką pozycję w budżetach publicznych przeznaczanych na kulturę (19% bezpośrednich wydatków na kulturę i dziedzictwo narodowe z budżetu państwa, 12% wydatków na kulturę i dziedzictwo narodowe z budżetów samorządów terytorialnych). Zarówno liczba muzeów, jak i wyrażona w wartościach bezwzględnych kwota wydatków publicznych na nie są większe w przypadku władz lokalnych i regionalnych. Od 2015 r. wydatki publiczne na muzea z budżetu państwa wzrosły o 20%. W 2017 r. 635,4 mln zł wydano na muzea bezpośrednio z budżetu państwa, a samorządy terytorialne wydały łącznie 900 mln zł. Jednak udział wydatków na muzea w całkowitym budżecie publicznym na kulturę, zarówno na szczeblu krajowym, jak i terytorialnym, nieznacznie maleje. Ponadto wydatki samorządów terytorialnych są znacznie bardziej rozproszone ze względu na dużą liczbę instytucji.

Mimo że szybko rosnąca liczba zwiedzających na poziomie krajowym napawa do optymizmu, dane te należy traktować ostrożnie z dwóch powodów. Po pierwsze, w ostatnich dziesięcioleciach częstotliwość wizyt Polaków w muzeach rośnie w wolnym tempie. W 2014 r. tylko 20% społeczeństwa było w muzeum co najmniej raz w roku, a tylko 1% więcej niż cztery razy w roku (trzy razy mniej niż w Szwecji, Danii czy Holandii). Jednak od 2014 r. liczba zwiedzających muzea rosła i w 2017 r. wyniosła 33,27 mln. Po drugie, duża liczba osób odwiedzających ważne, duże muzea, będące albo znanymi obiektami historycznymi, albo nowymi instytucjami flagowymi, głównie w dużych ośrodkach miejskich, odpowiada zarówno za całkowitą liczbę zwiedzających, jak i stabilny wzrost liczby wizyt w całej Polsce. Muzea gminne, powiatowe i wojewódzkie, które nie są głównymi atrakcjami turystycznymi, często zmagają się z zastojem lub spadkiem liczby zwiedzających. Należy zaznaczyć, że dostępne statystyki zazwyczaj nie obejmują mniejszych muzeów, zwłaszcza prywatnych.

*Źródło:* Opracowano na podstawie: GUS, Kultura w 2017 roku i w 2018 roku. Zob. także: Folga-Januszewska, 1000 Museums in Poland; A Guide, 2011; Folga-Januszewska, Polish Museums, 2012; Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, 2018.

## Metodologia

Zbieranie danych na potrzeby niniejszego studium przypadku obejmowało:

- Ankiety wypełnione przez odpowiednich partnerów (muzea, władze gminne, powiatowe i wojewódzkie) w marcu i kwietniu 2018 r.
- Wywiady z ponad 100 zainteresowanymi stronami przeprowadzane od kwietnia do czerwca 2018 r., średnio 11 na muzeum. Są to wywiady z przedstawicielami muzeów (46); samorządów gminnych, powiatowych i wojewódzkich (32); oraz zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w tym szkołami podstawowymi i średnimi, organizacjami pozarządowymi, prywatnymi firmami, rzemieślnikami, zakładami karnymi, ośrodkami kultury, parkami narodowymi itp. (24).
- Gromadzenie i analizę danych statystycznych (program Statystyka Muzeów, sprawozdania z działalności muzeów dla GUS i Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów).
- Przegląd innych istotnych informacji w literaturze naukowej, opublikowanych źródłach i niepublikowanych materiałach dostarczonych przez poszczególne instytucje muzealne i samorządy terytorialne.

W czerwcu 2018 r. zorganizowane zostały dwa warsztaty walidacyjne w celu przedstawienia i przedyskutowania wstępnych ustaleń dotyczących przebiegu studium z odpowiednimi muzeami oraz innymi zainteresowanymi instytucjami i osobami (w sumie w wydarzeniach udział wzięło prawie 60 osób). Pierwsze warsztaty odbyły się w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, drugie w siedzibie Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Warsztaty poprowadziła Paulina Florjanowicz, dyrektor Departamentu Dziedzictwa Kulturowego w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego; Joanna Staszak, naczelnik Wydziału Kultury Urzędu Miasta Zakopane, oraz Monika Wiejaczka, zastępca dyrektora Departamentu ds. Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Promocji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

Wstępne wyniki projektu zostały omówione na dorocznym spotkaniu ICOM Polska i zebraniu projektowym OECD w Luwrze w Paryżu. Były także prezentowane przez przewodniczącą ICOM Polska na dorocznych spotkaniach ICOM (2018). Końcowa konferencja prezentująca wyniki i zalecenia projektu odbyła się z udziałem przedstawicieli OECD i ICOM w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie w kwietniu 2019 r. i obejmowała warsztaty na temat działań i rekomendacji mających na celu zwiększenie pozytywnego oddziaływania muzeów. Wnioski z projektu zostały wykorzystane do opracowania nowej ankiety Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów poświęconej funkcjonowaniu muzeów w otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz przekazane dużej liczbie polskich muzeów w 2019 r. (niniejsze sprawozdanie nie obejmuje wyników tej ankiety).

# Podsumowanie

Niniejsze studium przypadku dotyczące muzeów i rozwoju lokalnego w Polsce, przeprowadzone w latach 2018–2019, koncentruje się na dziewięciu muzeach różnej wielkości, funkcjonujących w różnych kontekstach gospodarczych i charakteryzujących się różnorodnymi strukturami własnościowymi, organizacyjnymi i finansowania. Zawiera przegląd działalności zarówno tych muzeów, jak i właściwych władz gminnych, powiatowych i wojewódzkich oraz pozostałych zainteresowanych stron w pięciu obszarach istotnych dla rozwoju lokalnego:

1. Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego;
2. Wykorzystanie znaczenia muzeów na potrzeby rewitalizacji miast i rozwoju społeczności;
3. Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności;
4. Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu;
5. Określenie roli muzeów w rozwoju lokalnym.

## Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego

**Samorządy terytorialne uznają rolę muzeów zarówno w budowaniu świadomości marki regionu, jak i jako podstawę gospodarki turystycznej, jednak ich wsparcie często skupia się na czołowych muzeach.** Potencjał mniejszych muzeów, w tym ich zdolność do przyciągnięcia zwiedzających i oferowania im kompleksowego pakietu, pozostaje w wielu przypadkach niewykorzystany. Jest to częsty przypadek w gminach pozostających w cieniu większych ośrodków metropolitalnych, władze miejscowe bowiem nierzadko uważają, że mieszkańcy i turyści będą częściej korzystać z atrakcji metropolitalnych niż z oferty lokalnej. Co więcej, władze regionalne promują muzea (za pośrednictwem wyspecjalizowanych regionalnych organizacji turystycznych) w większym stopniu niż samorządy terytorialne, niezależnie od tego, jakiego szczebla władze są właścicielem muzeum.

**W celu zwiększenia liczby zwiedzających muzea należałoby nasilić działania na rzecz budowania dobrych relacji z sektorem turystyki, a także poprawy połączeń transportowych.** Relacja muzeów z sektorem turystyki jest często jednostronna – chociaż muzea dostarczają sektorowi turystyki informacji umożliwiających zaprojektowanie różnych pakietów dla odwiedzających, to dane turystyczne nie są udostępniane muzeom. Zaangażowanie muzeów w poprawę jakości usług przewodników i usług w zakresie oprowadzania po obiektach dziedzictwa rośnie w kontekście turystyki masowej i deregulacji usług przewodników. Takie zaangażowanie może być również szansą na umożliwienie dostępu do tego typu usług potencjalnym beneficjentom krajowego Programu Dostępność Plus (zob. dalsze informacje w sekcji 1). Organizacja transportu i parkingów jest ważnym elementem poprawy dostępności muzeów dla zwiedzających, jednak nie zawsze zaspokaja ona potrzeby samych muzeów, których opinia jest pomijana podczas projektowania połączeń komunikacyjnych. Istnieje także potrzeba oceny oddziaływania programów pilotażowych prowadzonych przez władze regionalne w celu powiązania zniżek na wstęp do muzeum z regionalnymi biletami kolejowymi.

**Współpraca między muzeami a lokalnymi podmiotami gospodarczymi mogłaby zostać wzmocniona.** Samorządy terytorialne rzadko angażują się we wspieranie powiązań między muzeami a zainteresowanymi podmiotami gospodarczymi. Władze regionalne i lokalne inwestują w infrastrukturę muzealną, aby stworzyć przestrzenie, które mogłyby być wykorzystane do badania i promowania kolekcji przez rzemieślników, projektantów i inne zainteresowane strony. Jednak rzadko wspierają one projekty współpracy między muzeami, uczelniami, parkami nauki, FabLabami (laboratoriami produkcyjnymi, z ang. *fabrication laboratories*) i pozostałymi zainteresowanymi stronami z obszaru innowacji. Wiele muzeów nie jest uznawanych za potencjalnie wartościowych partnerów w dyskusjach na temat rozwoju lokalnego, ich przedstawiciele nie są regularnie

zapraszani na ważne spotkania ani nie przekazują im informacji, na temat których mogliby wyrazić opinię. W takich działaniach częściej uczestniczą większe muzea w dużych miastach, z dostępem do znaczących zasobów finansowych i ludzkich. Można by bardziej docenić rolę muzeów jako instytucji stanowiących źródło inspiracji lub ośrodków zajmujących się produkcją i sprzedażą dobrej jakości przedmiotów wytwarzanych lokalnie. Nie tylko muzea, ale także lokalni producenci korzystają z wpływów z ich sprzedaży, a władze lokalne, regionalne i krajowe mogłyby zaoferować im wsparcie. Długoterminowy sponsoring i prywatny patronat pojawiają się raczej sporadycznie i na ogół nie stanowią ważnego źródła finansowania, z różnych powodów, w tym ze względu na brak minimalnej nawet zachęty podatkowej wpływającej na rozwój sponsoringu korporacyjnego i prywatnych darowizn.

**Należy zwrócić uwagę na ochronę praw własności intelektualnej i innych praw własności muzeów.** Jak dotąd większość polskich muzeów nie uznaje ochrony tych praw za ważną kwestię. Należałoby podjąć na szczeblu krajowym inicjatywę mającą na celu zwiększenie świadomości i wiedzy muzeów na ten temat.

## Wykorzystanie znaczenia muzeów na potrzeby rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

**Współpraca na rzecz zrównoważonego planowania przestrzeni miejskiej i rewitalizacji miast mogłaby zostać wzmocniona.** Do dyskusji na temat planowania i projektowania przestrzeni miejskiej rzadko dopuszcza się muzea i nie istnieją prawne przepisy, które określałyby ich rolę w tej dziedzinie. Muzea gminne tylko w niewielkim stopniu są uznawane przez władze gmin za partnerów w zakresie planowania, na przykład gdy są osięd programów rewitalizacji miast i rozwoju turystyki. Muzea w coraz większym stopniu uznają znaczenie przestrzeni zewnętrznych dla działalności wystawienniczej, gospodarczej i społecznej, a także czynnego wypoczynku. Można by wprowadzić specjalne programy rządowe, aby pomóc muzeom w renowacji i adaptacji dodatkowych przestrzeni do różnych celów gospodarczych i społecznych. Jednocześnie rosnąca presja, aby tereny muzealne funkcjonowały jako ważne publiczne miejsca rekreacji stanowi coraz większy problem na obszarach, gdzie obserwowany jest rozwój budownictwa mieszkaniowego lub napływ turystów. Taka presja występuje często bez uwzględnienia koniecznych ograniczeń wykorzystania zabytkowych parków lub wynikających z bezpośredniego sąsiedztwa zabytkowych budynków.

**Muzea aktywnie budują kapitał społeczny w miejscowościach, w których funkcjonują, lecz przy wsparciu władz lokalnych i regionalnych możliwy jest postęp w kierunku dalszego poszerzania współpracy muzeów ze szkołami i społecznością oraz rozwijania wolontariatu.** Coraz ważniejszą rolą muzeów jest budowanie kapitału społecznego na poziomie społeczności lokalnej. Polskie muzea często funkcjonują jako główne miejsca spotkań oraz partnerzy organizacji non-profit i lokalnych podmiotów zaangażowanych w działania związane z ochroną, konserwacją i promocją dziedzictwa, a także wpływają na lokalny rozwój i jakość życia. Coraz częstsze jest zaangażowanie społeczne w postaci praktyk partycypacyjnych. Muzea rozwijają je z partnerami zewnętrznymi w ramach współpracy, która często okazuje się bardzo pomyslna, nawet jeśli praktyki te mają charakter nieformalny, jak wystawy partycypacyjne, *crowdsourcing* (wiedzy, obiektów na wystawie) i finansowanie społecznościowe. W Polsce wsparcie samorządów terytorialnych dla takich działań jest zróżnicowane. Możliwości budowania kapitału społecznego w muzeach mogą zostać zwiększone poprzez rozwój dodatkowych usług dla zwiedzających, takich jak place zabaw, kawiarnie i restauracje lub sale konferencyjne i sale posiedzeń. Tego rodzaju funkcje muzeów są zazwyczaj przewidziane zarówno w nowych projektach inwestycyjnych, jak i w projektach dostosowania istniejących już budynków do potrzeb muzealnych.

Wsparcie wolontariatu jest kolejnym ważnym sposobem na poprawienie relacji z lokalną społecznością. W Polsce konieczne jest przeprowadzenie kampanii na rzecz wolontariatu, która z jednej strony przyciągnęłaby wolontariuszy z różnych grup wiekowych (w tym seniorów), a z drugiej – zaspokoiłaby potrzeby instytucji w zakresie szkoleń oraz praktycznych i prawnych aspektów organizacji wolontariatu.

Długoterminowa współpraca muzeów ze szkołami (wykraczająca poza standardową ofertę edukacyjną) ma różnorodny charakter, jest coraz intensywniejsza i obejmuje wspólną organizację konkursów artystycznych, programów ogrodniczych, wystaw partycypacyjnych, a także organizowanie doradztwa i obozów letnich. Takie formy współpracy muzeów i instytucji edukacyjnych zasługują na bardziej bezpośrednie wsparcie publiczne ze strony władz na szczeblu lokalnym i centralnym.

**Należy zachować ostrożność przy łączeniu niektórych usług kulturalnych pod przewodnictwem jednej większej instytucji gminnej** (np. miejskie ośrodki kultury składające się z biblioteki, centrum kultury i muzeum). Ten rodzaj połączenia wydaje się wskazany w mniejszych społecznościach, ponieważ zapewnia efektywny podział kosztów i zasobów. Jednak w praktyce często prowadzi do marginalizacji i ograniczenia funkcji muzeów w ramach takich struktur.

## Wzmocnienie świadomości kulturowej i zróżnicowania społecznego

**Obecne ramy prawne nie uznają wyraźnie muzeów za instytucje oświatowe lub placówki doskonalenia zawodowego.** Może to utrudniać muzeom rozwijanie działań wykraczających poza zwykłą ofertę dla dzieci i młodzieży w zakresie kształcenia. Brak uznania ich edukacyjnej roli oznacza również, że muzea nie mogą korzystać ze specjalnych funduszy publicznych na kształcenie i szkolenia zawodowe lub wydawanie zaświadczeń, chyba że połączą siły z partnerami reprezentującymi sektor edukacyjny (np. współorganizacja programów ze szkołami zawodowymi lub uczelniami).

**Ponadto fakt, że programy szkolne nie przewidują wyraźnie wizyt w muzeach osłabia potencjalny wpływ edukacyjny i twórczy muzeów.** Wizyty szkół w muzeach nie są regułą, lecz zależą od zainteresowania poszczególnych placówek i nauczycieli. W tym kontekście zwiedzanie muzeów łatwiej jest zintegrować z zajęciami szkolnymi na niższych poziomach edukacji (z bardziej elastycznym programem nauczania) niż wyższych.

**Rośnie świadomość potrzeby ostrożnego wprowadzania multimediów do oferty muzealnej oraz ograniczeń wystaw multimedialnych.** Muzea starają się osiągnąć równowagę między pokazywaniem autentycznych przedmiotów a zaspokajaniem ciekawości zwiedzających, udostępniając elektroniczne panele multimedialne lub kopie takich przedmiotów. Podczas gdy większe muzea są w stanie opracować kompleksowe narzędzia informacyjne, mniejsze/specjalistyczne muzea mogłyby z kolei współpracować z instytucjami na szczeblu krajowym i regionalnym w celu stworzenia wszechstronniejszych narzędzi wirtualnych.

## Muzea jako miejsca integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu

**Gminne lub regionalne strategie rozwoju rzadko wyraźnie uznają muzea za instytucje, które mogą przyczynić się do integracji społecznej, zachowania zdrowia i dobrostanu miejscowej społeczności.** Samorządy terytorialne zwykle uznają za ważną rolę, jaką instytucje kultury mogą odgrywać w tej dziedzinie, ale nie podejmują konkretnych działań wspierających zaangażowanie muzeów w tym zakresie. Zaangażowanie instytucji opieki społecznej, urzędów pracy i zakładów karnych we współpracę z muzeami jest zatem zwykle kwestią indywidualnych inicjatyw i zależy od bliskiej lokalizacji poszczególnych instytucji muzealnych. Nie istnieją specjalne programy, które dostarczałyby muzeom informacji na temat problemów społeczno-gospodarczych i zdrowotnych w danym regionie. Samorządy terytorialne nie mogą w praktyce wspierać dzielenia kosztów między muzeami i innymi instytucjami związanymi z opieką społeczną i włączeniem społecznym, ponieważ wydatki na muzea stanowią część innego rozdziału budżetu publicznego niż wydatki na opiekę społeczną. Trudności dotyczą także wspierania instytucji innych niż gminne w przypadku muzeów zarządzanych na szczeblu regionalnym lub krajowym.

**Muzea w coraz większym stopniu angażują się w poprawę dostępności i opracowywanie programów przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu, ale zaangażowanie to zależy od indywidualnych inicjatyw pracowników i kierownictwa muzeum.** Jedynym obszarem wyraźnego i szerokiego wsparcia publicznego jest fizyczna dostępność budynków i obiektów muzealnych (np. niektóre inwestycje związane z fizyczną



dostępnością w budynkach muzealnych wspierane przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – PFRON). Ciągłe szkolenie pracowników muzeów byłoby ważnym czynnikiem zwiększenia oferty muzealnej dostosowanej do potrzeb osób niepełnosprawnych o różnych wymaganiach. Szkolenia prowadzone są przez wyspecjalizowane instytucje, głównie pozarządowe, czasami organizacje gminne i szkoły specjalne lub we współpracy z nimi.

## Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

**Mimo że coraz częściej potencjał muzeów uznaje się za istotny czynnik w rozwoju lokalnym, to współpraca między władzami lokalnymi i regionalnymi a muzeami mogłaby zostać rozszerzona.** Muzea zwykle uznawane są za obiekty kulturalne lub atrakcje turystyczne i jako takie uwzględniane są w lokalnych i regionalnych strategiach rozwoju. Ostatnio coraz częściej postrzega się je jako część sektora kreatywnego, zwłaszcza w miastach i na poziomie regionalnym, lub jako instytucje potencjalnie przydatne w budowaniu kapitału społecznego. Jednak rzadko przekłada się to na uwzględnienie muzeów jako ważnych podmiotów w szerszych debatach na temat rozwoju lokalnego. Współpraca między muzeami a władzami lokalnymi i regionalnymi jest często bardziej kwestią indywidualnych inicjatyw niż skutkiem rozwiązań prawnych. Zdarzają się też przypadki niepotrzebnej konkurencji i powielania ofert kulturalnych przez władze lokalne. Przypadki współpracy przynoszące najlepsze efekty można najczęściej zaobserwować na tym samym poziomie zarządzania (między muzeami gminnymi a władzami gmin lub muzeami regionalnymi a władzami regionalnymi). Kooperacja jest intensywniejsza na poziomie regionalnym, ponieważ władze regionalne zwykle nadzorują kilka instytucji kultury, a także są bardziej aktywne w tworzeniu w podległym sobie regionie szlaków kulturalnych, które często obejmują muzea.

**Lokalne przepisy finansowe i podatkowe mogą zachęcać muzea do wkładu w rozwój lokalny.** Jak dotąd, organa administracyjne na żadnym szczeblu nie zajmowały się pomiarem wpływu muzeów na atrakcyjność turystyczną czy mieszkalną okolicy ani oceny możliwości wprowadzenia przepisów finansowych czy podatkowych, które stanowiłyby finansową zachętę dla muzeów do generowania korzystnych skutków zewnętrznych. Dotychczas muzea w Polsce nie były (na szczęście) karane za swoją efektywność gospodarczą (zwiększenie dochodów własnych) poprzez zmniejszenie publicznego wkładu finansowego do ich budżetu, chociaż być może warto rozważyć wprowadzenie w tym zakresie prawnego mechanizmu bezpieczeństwa. Możliwość udziału muzeów we wpływach z podatku turystycznego mogłaby zostać zweryfikowana po wprowadzeniu nowej ustawy o podatku turystycznym nakładanym przez władze lokalne. W miejscowościach, w których pobyt turystów jest motywowany głównie interesującymi zabytkami i muzeami, znaczna część takiego podatku mogłaby być przeznaczana na konserwację zabytków i dla muzeów (takie rozwiązanie wymagałoby jednak opracowania skutecznych i przejrzystych mechanizmów podziału dochodów).

# Wykorzystanie potencjału muzeów na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego

Muzea odpowiadają nie tylko za ochronę i tworzenie wartości kulturowych. Wnoszą wkład również w rozwój lokalnej gospodarki, tworząc miejsca pracy i generując dochody w turystyce. Więcej długoterminowych korzyści może przynieść tworzenie partnerstw między muzeami a lokalnymi przedsiębiorcami, przemysłem, instytucjami szkolnictwa wyższego i instytucjami badawczymi, które wspierają rozpowszechnianie nowych technologii i tworzenie nowych produktów. Potencjalny wpływ polega na:

- tworzeniu nowych miejsc pracy i generowaniu dochodów dzięki przyciągnięciu talentów i zwiększeniu atrakcyjności obszaru dla turystów i przedsiębiorstw;
- rozpowszechnianiu nowych technologii, tworzeniu nowych towarów i usług oraz wspieraniu kreatywności.

## Rozwiązania dla samorządów

Zazwyczaj władze samorządowe w Polsce (gminne, powiatowe, wojewódzkie) uwzględniają muzea w swoich strategiach i działaniach promocyjnych, uznając je za ważne lub potencjalne atrakcje turystyczne, jak również doceniając ich wkład w kreowanie lokalnej marki. Nie włączają się jednak aktywnie w stymulowanie współpracy muzeów z sektorem prywatnym, przemysłem kreatywnym, artystami i rzemieślnikami lub sektorem turystyki. Jako podmioty odpowiedzialne za inwestycje w lokalnej infrastrukturze transportowej i w przestrzeniach publicznych, wpływają na dostępność muzeów, ale nie zawsze uznają je za ważnych partnerów lub interesariuszy, którzy mogą mieć uzasadnione obawy i opinie na temat lokalnych planów inwestycyjnych. Podejmowane są próby koordynowania różnych ofert kulturalnych, a także tworzenia bardziej złożonych propozycji turystycznych (np. szlaków turystycznych) lub łączenia ofert transportu kolejowego z biletami do muzeów, głównie na szczeblu regionalnym (wojewódzkim).

### ***Promowanie muzeów na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym***

W przypadku Polski zaobserwować można znaczne różnice w sposobie, w jaki władze szczebla niższego niż krajowy współpracują z muzeami, w zależności od własności formalnej, finansowania i relacji organizacyjnych między nimi. W przypadku muzeów gminnych (tj. stanowiących własność samorządów terytorialnych lub zarządzanych przez samorządy) władze lokalne zwykle bardziej intensywnie promują muzea jako własne instytucje, drukując ulotki, tworząc strony internetowe i popularyzując te ośrodki podczas międzynarodowych targów i innych wydarzeń. Dzieje się tak jednak tylko wtedy, gdy muzeum jest ściśle powiązane z marką dziedzictwa regionu, a władze lokalne postrzegają je jako nienaruszalny element swojej wizji rozwoju lokalnego. Na przykład w Zabrze Muzeum Górnictwa jest integralną częścią strategii władz lokalnych na rzecz

rozwoju turystyki przemysłowej w mieście, stanowiąc środek pomocy w restrukturyzacji lokalnej gospodarki. Strategia ta jest dodatkowo wspierana przez władze regionalne, na przykład poprzez promowanie Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego.

Innym przypadkiem są duże muzea miejskie lub muzea będące sztandarowymi miejskimi instytucjami kultury i głównymi atrakcjami turystycznymi (Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa). Są one przedmiotem dumy władz lokalnych, w oczach których są wystarczająco silne, by prowadzić samodzielne działania promocyjne, bez pomocy ze strony władz lokalnych (poza zwyczajowym uwzględnieniem w ogólnych materiałach promocyjnych). Dzięki swojej popularności takie muzea są postrzegane jako szansa na promocję miasta.

W przypadku muzeów o profilu mniej znaczącym z punktu widzenia władz lokalnych ich zaangażowanie w promocję jest ograniczone i polega głównie na uwzględnieniu informacji o działalności placówki na stronach internetowych gminy oraz w gminnych czasopismach i ulotkach. Ma to miejsce zarówno w przypadku muzeów gminnych o wyspecjalizowanym charakterze (np. w przypadku Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie, które jest doceniane, ale nie jest szczególnie promowane przez władze gminy), jak również muzeów zarządzanych przez władze wyższego szczebla (regionalnych, państwowych) lub inne podmioty (prywatne). Władze lokalne uwzględniają je w swoich materiałach promocyjnych (zarówno dla turystów, jak i miejscowych odbiorców), ale nie promują ich ani nie popularyzują w jakiś szczególny sposób (np. Zakopane, Brzeg, Wilanów, Konstancin-Jeziorna), choć w pewnym stopniu rozumieją je jako aktywnych graczy w organizacji wypoczynku, turystyki i kultury. Zazwyczaj uważają szersze działania promocyjne za niepotrzebne i wykraczające poza ich zakres odpowiedzialności.

W niektórych przypadkach samorządy terytorialne mogą nie uznawać potencjału mniejszych muzeów w kreowaniu lokalnej marki. Muzea są promowane w większym stopniu przez władze szczebla regionalnego za pośrednictwem wyspecjalizowanych regionalnych rad ds. turystyki (np. Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej) i programów, zwykle bez względu na organizatora muzeum.

### ***Wspieranie dostępności muzeów dla zwiedzających i turystów***

Decyzje dotyczące godzin otwarcia zazwyczaj pozostawia się dyrektorom muzeów i zależą od względów finansowych (w niektórych przypadkach wsparcie gminne przyznawane jest na pracę muzeum poza normalnymi godzinami, np. w Krakowie).

W ostatnich latach wiele polskich władz regionalnych zainicjowało projekty pilotażowe mające na celu oferowanie zniżek na bilety wstępu zwiedzającym, którzy dotarli do muzeum, korzystając z kolei regionalnych (np. programy na Śląsku, Mazowszu i w Małopolsce). Brak jest jednak szczegółowych badań dotyczących wpływu lub popularności takich programów.

Muzea są zazwyczaj w pełni zależne od organizacji transportu i miejsc parkingowych ustalanych przez zarząd miasta. W niektórych przypadkach problem ten jest dobrze rozpoznany (Zabrze) lub pozostawiony w gestii najniższego szczebla zarządzania (dzielnice Warszawy). Niestety, dostęp do muzeum nie zawsze jest traktowany przez miasto priorytetowo i uwzględniany w projektach transportu i parkingów (np. Zakopane, Pruszków).

### ***Promowanie koordynacji lokalnych instytucji kultury w celu oferowania zintegrowanych programów mających wydłużyć pobyt zwiedzających***

Koordynacja programów muzeów i innych instytucji kultury zwykle odbywa się poprzez kontakty osobiste, a nie za pośrednictwem kanałów formalnych. Taka koordynacja prowadzona jest również w praktyce, a informacje podawane są w biuletynach miejskich i publikacjach z zakresu kultury.

Chociaż wykracza to poza ramy niniejszej publikacji, przypomnijmy, że w Polsce nie zajmowano się do tej pory kwestią sprawiedliwego podziału dochodów w przypadku, gdy bilety do muzeum sprzedawane są zwiedzającym przez biura turystyczne. Muzea sprzedają swoje bilety bezpośrednio lub (coraz częściej) przez internet.

Tylko w rzadkich przypadkach muzea zdecydowały się na nałożenie ograniczeń rezerwacji grupowych dokonywanych przez organizatorów wycieczek (np. dwa popularne muzea w Krakowie). Niektóre urzędy miejskie testowały wprowadzenie okresowych biletów turystycznych, także realizowanych przez firmy prywatne (np. w Zakopanem), jak dotąd jednak żadne z nich nie odniosły większego sukcesu.

Samorządy terytorialne nie odgrywają szczególnej roli w kontrolowaniu charakteru informacji o muzeach dostarczanych przez prywatny sektor turystyki. Dotychczas nie była to kwestia podnoszona w Polsce. Jednak w praktyce pojawia się problem agresywnej reklamy prywatnych placówek quasi-muzealnych i innych niż muzealne w regionach turystycznych. Takie instytucje często nie pełnią ważnych funkcji, jakich oczekuje się od muzeum lub świadczą usługi niskiej jakości, mimo że promują się jako muzea (np. wiele takich prywatnych firm w Krakowie).

Samorządy terytorialne nie kontrolują marek czy znaków turystycznych (odbywa się to za pośrednictwem akredytowanych dostawców usług turystycznych, którzy spełniają określone standardy jakości). Rzadko odpowiadają także za ich tworzenie – wśród analizowanych instytucji jedynym istotnym przykładem jest Śląsk i Szlak Dziedzictwa Przemysłowego. Pośród omawianych muzeów tylko w przypadku muzeum w Zabrze samorząd terytorialny zachęcał je do prowadzenia własnego zakwaterowania turystycznego (hostelu) w celu zapewnienia atrakcyjniejszej oferty turystycznej. Zachęcano także muzeum do sprzedaży lokalnie produkowanych i projektowanych towarów w sklepie muzealnym.

W niektórych przypadkach samorządy terytorialne współpracują z muzeami w zakresie nowych inicjatyw mających przedłużyć sezon turystyczny. Zimowy projekt „Ogród Światła” w Wilanowie jest dobrym przykładem takiej inicjatywy. Mimo że początkowo miał być okazją do wypoczynku dla lokalnych mieszkańców, ostatecznie odniósł wielki sukces jako atrakcja turystyczna. Inne rodzaje współpracy obejmują tworzenie szlaków dziedzictwa (np. w Zakopanem) lub wykorzystanie muzeum w celu opracowania nowych atrakcji dotyczących dziedzictwa, które mogłyby wydłużyć pobyt turystów w mieście (np. remont wnętrza ratusza jako przyszłej atrakcji w Brzegu). W przypadku inicjatyw prywatnych (np. Konstancin-Jeziorna) samorządy terytorialne niekiedy nie zdają sobie sprawy z tego, że mała instytucja przyciąga znaczną liczbę odwiedzających i oferuje im kompleksowy pakiet, składający się z zajęć muzealnych, warsztatów, posiłku i spaceru po pobliskim obszarze przyrodniczym.

### ***Promowanie partnerstwa pomiędzy muzeami a podmiotami gospodarczymi***

Władze lokalne i regionalne, które są bezpośrednio odpowiedzialne za muzea, inwestują w infrastrukturę muzealną po to, aby tworzone były miejsca do nauki dla rzemieślników, projektantów lub innych zainteresowanych (np. w Zabrze). Często rezultatem jest powstawanie nowych produktów inspirowanych zbiorami muzeum. Czasami samorząd terytorialny wykorzystuje pamiątki muzealne we własnych działaniach promocyjnych, jednak jest to powszechniejszą praktyką w przypadku, gdy muzeum podlega zarządowi miasta (np. pamiątki dla oficjalnych gości w Krakowie).

# Rozwiązania dla muzeów

## **Wzmocnienie powiązań z sektorem turystyki**

Muzea biorą udział w niektórych wydarzeniach sektora turystyki, szczególnie w większych ośrodkach turystycznych. Jednak uczestniczenie w nich nie zawsze można uznać za efektywne, ponieważ na skutek niedostępności muzeom danych niezbędnych do analizy, koncentrują się one przede wszystkim na badaniu własnych spostrzeżeń i gromadzeniu informacji na temat zwiedzających, ich potrzeb i oczekiwań oraz istotnych zmian w trendach rozwojowych.

Muzea rzadko współpracują z branżą turystyczną również w zakresie tworzenia nowych pakietów dla turystów. Przygotowują raczej własne oferty będące reakcją na obiecujące trendy społeczno-gospodarcze w nadziei, że zostaną zauważone przez turystów i przemysł turystyczny. Strategie obejmują współpracę z silniejszymi partnerami publicznymi, bardziej rozpoznawalnymi na rynku turystycznym (np. Muzeum Tatrzańskie z Tatrzańskim Parkiem Narodowym). W innych przypadkach nie widzą potrzeby większej promocji wśród turystów (np. Muzeum Powstania Warszawskiego).

Relacja muzeów z sektorem turystyki jest zwykle jednostronna – muzea dostarczają informacji do projektowania różnych pakietów dla zwiedzających, ale nie odwrotnie. Informacje te są wykorzystywane przez sektor turystyki do tworzenia nowych usług i pakietów lub bardziej kreatywnej interpretacji istniejących zasobów dziedzictwa. Jednym z przykładów jest „Pasaż Wiedzy” Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, które posiada dedykowaną stronę internetową z informacjami na różne tematy dotyczące siedemnasto- i osiemnastowiecznej Polski, w tym życia codziennego króla Jana III i arystokratycznych rodzin związanych z majątkiem, rozrywek, hobby, kuchni i strojów, a także prezentuje ogólne informacje na temat kultury barokowej i dziewiętnastowiecznej, z krótkimi wpisami, które przyciągają uwagę czytelników<sup>25</sup>.

Niektóre muzea w Polsce współpracują z sąsiednimi muzeami i oferują wspólne bilety w celu uatrakcyjnienia oferty turystycznej. Jednym z przykładów jest wspólny bilet do dwóch miejskich muzeów: Fabryki Schindlera będącej oddziałem Muzeum Historycznego Miasta Krakowa i do Muzeum Sztuki Współczesnej (MOCAK). Innym podobnym przykładem jest wspólny bilet do muzeum miejskiego i państwowego: Podziemi Rynku, oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, i do Sukiennic, oddziału Muzeum Narodowego w Krakowie.

Trendem wzrostowym w Polsce są działania muzeów na rzecz poprawy jakości interpretacji dziedzictwa przez przewodników oprowadzających wycieczki (np. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa), zwłaszcza w kontekście turystyki masowej i deregulacji usług przewodników. Może to być również szansą na umożliwienie dostępu do takich usług potencjalnym beneficjentom krajowego Programu Dostępność Plus<sup>26</sup>. Muzea mogą również organizować i inicjować wycieczki studyjne dla biur turystycznych i przewodników z odleglejszych rejonów (np. województwa/powiatu w przypadku Muzeum Tatrzańskiego). Zdarza się, że w ramach swojej działalności muzea zawierają umowy barterowe z firmami sektora turystyki (np. reklama w zamian za zakwaterowanie lub wyżywienie na imprezach muzeum, takich jak otwarcia wystaw).

Muzea w Polsce uczestniczą również w budowaniu nowych marek dla niektórych obszarów i aspektów lokalnego lub regionalnego dziedzictwa w celu promowania wyjątkowego materialnego i niematerialnego dziedzictwa danego regionu. Często odbywa się to przy współudziale władz lokalnych i we współpracy z nimi. Przykłady takich działań obejmują zaangażowanie w przygotowywanie wniosków o przyznanie statusu pomnika historii jako znaku dziedzictwa narodowego w Polsce lub starania zmierzające do oficjalnego

<sup>25</sup> <http://www.wilanow-palac.pl/pasaz?m=n> (dostęp: 21.11.2020).

<sup>26</sup> Program, którego celem jest ułatwienie dostępu do przestrzeni publicznej osobom o szczególnych potrzebach poprzez inwestycje w infrastrukturę i podnoszenie świadomości. Zob.: [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/72628/Dostepnosc\\_angielski.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/72628/Dostepnosc_angielski.pdf) (dostęp: 20.11.2020).



uznania lokalnego lub regionalnego dziedzictwa niematerialnego, jak uwzględnienie go na krajowej liście niematerialnego dziedzictwa i potencjalnie także na liście niematerialnego dziedzictwa UNESCO (np. Zabrze, Kraków). Ze względu na sukces na rynku turystycznym niektóre muzea stają się markami turystycznymi miasta, np. Fabryka Schindlera w Krakowie, Muzeum Powstania Warszawskiego w Warszawie.

### ***Intensyfikacja wymiany wiedzy i informacji z lokalnymi interesariuszami***

Dyrektorzy i pracownicy muzeów w Polsce mają zwykle dość gruntowną wiedzę na temat głównych problemów i kierunków w rozwoju lokalnym i regionalnym. Zdają sobie zwłaszcza sprawę z wyzwań związanych z rozwojem społeczno-gospodarczym na poziomie lokalnym (dzielnicy większego miasta, gminy w przypadku małego miasta). Większe muzea w dużych miastach z dostępem do większych zasobów finansowych i ludzkich częściej uczestniczą w otwartych spotkaniach, okrągłych stołach lub forach poświęconych lokalnym działaniom rozwojowym, jednak nie wszystkie muzea są w równym stopniu doceniane jako potencjalnie wartościowi partnerzy w dyskusjach na temat rozwoju lokalnego.

Muzea angażują się w różnorodne formy współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie rozmaitych programów edukacyjnych, artystycznych i dotyczących włączenia społecznego. Na obszarach, gdzie występuje znaczna presja inwestycyjna i rosnące problemy w zakresie zrównoważonego planowania przestrzeni miejskiej, muzea mogą również stać się strategicznymi partnerami organizacji pozarządowych skupiających się na lokalnej jakości życia (np. lokalnych stowarzyszeń mieszkańców, jak w przypadku Wilanowa) lub ochrone krajobrazu kulturowego i zabytków (np. Towarzystwo Miłośników Zabytków w Zakopanem).

### ***Partnerstwo z interesariuszami na rzecz rozwoju gospodarczego***

W codziennej działalności muzea współpracują z różnymi podmiotami gospodarczymi. Należą do nich m.in. rzemieślnicy i przedstawiciele rzadkich rzemiosł, artyści i firmy z sektora kreatywnego, firmy komputerowe, różni usługodawcy, a także przedsiębiorstwa z branży konserwatorskiej i budowlanej. Muzea angażują się również w wielowymiarową współpracę z artystami (np. Muzeum Powstania Warszawskiego), traktując zbiory muzealne jako inspirację dla przemysłów kreatywnych (np. Zakopane).

W ostatnich latach wiele muzeów rozwinęło lub planuje rozwinąć tego rodzaju współpracę w większym zakresie i w nowych kierunkach. Nowym widocznym trendem jest zaangażowanie muzeów w pomysłowe praktyki rekonstrukcji historycznej (np. dotyczące rzemiosła, kuchni) oraz organizowanie projektów zachęcających do kreatywnego wykorzystania zbiorów muzealnych (np. przez projektantów mody, biżuterii, zabawek i gier planszowych) lub ułatwiający artystom praktyczne wykorzystanie zbiorów (np. dostęp do materiałów archiwalnych w dziedzinie muzyki, odzieży). Muzea podkreślają swoje rosnące znaczenie m.in. jako źródła wiedzy o rzadkich rzemiosłach i jako ośrodki szkoleniowe (np. w zakresie tworzenia tradycyjnych instrumentów muzycznych, restauracji zabytków, specjalistycznej konserwacji i produkcji tekstyliów), a także jako miejsca promocji i sprzedaży nowych, innowacyjnych produktów – dzieł sztuki oraz przedmiotów współczesnego wzornictwa inspirowanych dziedzictwem i nawiązujących do niego.

Rola muzeów jako źródła inspiracji lub instytucji zajmujących się produkcją i sprzedażą dobrej jakości przedmiotów wytwarzanych lokalnie mogłaby zostać doceniona w większym stopniu, zwłaszcza z uwagi na fakt, że zarówno muzea, jak i lokalni producenci korzystają z wpływów ze sprzedaży. Ponadto niektóre muzea są inicjatorami i współtwórcami produktów przemysłu kulturowego – filmów, nagrań, projektów zabawek itp. Wnętrza muzeów i przestrzenie zewnętrzne coraz częściej stają się przestrzenią dla różnorodnych prezentacji i przedsięwzięć artystycznych – koncertów, przedstawień teatralnych, konkursów tańca i poezji, szkoleń, festiwali, pokazów filmowych itp.

Współpraca z rzemieślnikami, artystami i sektorem kreatywnym jest często niezbędna i tym bardziej intensywna, im prężniej rozwijane są sposoby „aktywnego” zwiedzania muzeum (np. warsztaty twórcze, kursy tematyczne) lub zróżnicowany program (np. koncerty, przedstawienia).

Aby jednak muzea były w stanie wypełniać te szersze funkcje, powinny mieć zapewnioną wystarczającą przestrzeń, a pomieszczenia muzealne muszą zostać dostosowane do prowadzenia nowych działań i odnowione. Prowadzenie tego typu aktywności wiąże się również z dostosowaniem wyposażenia muzeów do wymogów bezpieczeństwa i norm w zakresie sprzętów, w które muzeum jest wyposażone.

### ***Rozwijanie powiązań z uczelniami, inkubatorami wiedzy, parkami nauki i innymi inicjatywami***

Muzea w Polsce zawsze współpracowały z instytucjami naukowymi, wykorzystując wiedzę i umiejętności nauczycieli akademickich i badaczy. Zapewniały im przestrzeń oraz dostęp do obiektów i materiałów archiwalnych, a także udostępniały wyniki badań. Obecnie muzea rozwijają bardziej zróżnicowane relacje z uczelniami i instytucjami badawczymi, służąc nie tylko jako ośrodki odniesienia, ale także jako partnerzy w innowacyjnych projektach. Ich powiązania obejmują zarówno prowadzenie projektów badawczych wspólnie z instytucjami naukowymi i badawczymi, jak i stosowanie wyników badań we własnych działaniach (np. warsztatach i działaniach rekonstrukcyjnych, działaniach konserwatorskich) lub publikowanie czasopism naukowych. Szkoły artystyczne (sztuk wizualnych, muzyki i wzornictwa) mogą również być ważnymi partnerami muzeów, zarówno jako instytucje badawcze, jak i dostawcy umiejętności twórczych. Innym rodzajem partnerów, z którymi współpracują muzea, są instytucje związane z ochroną środowiska (np. parki narodowe), których cele w zakresie ochrony przyrody i krajobrazów kulturowych są zgodne z celami muzeów ochrony wartości dziedzictwa kulturowego, ich upowszechniania i przekazywania przyszłym pokoleniom (np. współpraca w Zakopanem).

Muzea mogą wykorzystywać współpracę z podmiotami gospodarczymi do zdobycia nowych sponsorów. Jednak w Polsce przypadki długoterminowego sponsoringu i prywatnego patronatu są raczej okazjonalne i zazwyczaj nie stanowią ważnego źródła finansowania muzeów. Powody tego stanu rzeczy są złożone, począwszy od osłabienia tradycji prywatnego patronatu w czasach komunizmu, poprzez stosunkowo słabą kulturę społeczną odpowiedzialności biznesu, brak większego zaangażowania sektora prywatnego we wspieranie innych działań (np. sportowych), po brak choćby niewielkich zachęt podatkowych motywujących do sponsoringu korporacyjnego i prywatnych darowizn.

### ***Zarządzanie prawami własności intelektualnej***

Do tej pory ochrona praw własności intelektualnej nie była uważana za istotne zagadnienie w większości polskich muzeów. Spośród przebadanych muzeów tylko Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie podjęło kroki prawne w celu ochrony swojej własności intelektualnej i zapobiegania jej bezprawnemu wykorzystaniu. Małe prywatne Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści jest również świadome tego problemu ze względu na wyjątkowy charakter swojej oferty. Inicjatywy krajowe mogłyby pomóc w podniesieniu świadomości i zwiększeniu wiedzy muzeów na ten temat.

Ogromnie ważnym problemem w Polsce jest jednak kwestia praw własności, a w szczególności własności przedmiotów znajdujących się pod opieką muzeum (np. depozytów długoterminowych) oraz własności nieruchomości. Jest to bardzo złożona kwestia związana z II wojną światową i jej następstwami, w tym nacjonalizacją majątku prywatnego lub ograniczeniem praw do własności prywatnej, doraźnym podziałem niektórych nieruchomości i gruntów na rzecz różnych instytucji publicznych po 1945 r. oraz niedawnymi procesami komunalizacji i reprivatyzacji. Jest to szczególnie ważny problem z punktu widzenia muzeum w Wilanowie i jednego z oddziałów Muzeum Tatrzańskiego – Dworu w Łopusznej.

# Możliwości działań w przyszłości

Niektóre z możliwości przyszłych działań określone w oparciu o studium przypadku i ramy samooceny mogą obejmować:

## **Zwiększenie roli muzeów (mniejszych i pozostających poza zarządkiem władz gminnych) w kreowaniu marki regionalnej**

### *Możliwości dla władz regionalnych*

- Zwiększenie zdolności samorządów terytorialnych do tworzenia własnych marek turystycznych, ich rozwijania i zarządzania nimi.
- Ocena wpływu programu pilotażowego łączącego bilety kolejowe z wejściówkami do muzeów przez władze regionalne w celu sprawdzenia, czy są one korzystne pod względem zwiększenia dostępności muzeów.

### *Możliwości dla samorządów*

- Podczas tworzenia lokalnych marek turystycznych skupienie się na wszystkich rodzajach muzeów (gminnych, prywatnych, należących do stowarzyszeń, powiązanych z kościołami itp.), a także małych muzeach i „muzeach – supergwiazdach” (*superstar museums*) oraz wspieranie ich współpracy z innymi ośrodkami kultury.
- Zbadanie, dlaczego wysiłki mające na celu wydłużenie pobytu na danym terenie (na przykład poprzez wejściówki do muzeum) do tej pory nie kończyły się sukcesem, tak aby można było odpowiednio dostosować programy.

## **Wzmocnienie powiązań między muzeami a sektorem turystyki**

### *Możliwości muzeów, regionalnych i gminnych rad ds. turystyki oraz instytucji na szczeblu krajowym*

- Rozważenie przywrócenia obowiązku posiadania licencji przez przewodników wycieczek lub wprowadzenia innych form kontroli jakości, zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich. Duże muzea miejskie i regionalne mogłyby być odpowiedzialne i uprawnione do prowadzenia szkoleń dla przewodników, ale takie działania wymagałyby dodatkowego wsparcia finansowego z budżetu państwa.
- Ułatwienie wymiany informacji z sektorem turystyki w sposób korzystny dla obu stron. Muzea mogłyby opracować swoje pakiety i oferty w oparciu o doświadczenia sektora turystyki. Dane z sektora turystyki mogą pomóc muzeom w lepszym wejściu na rynek turystyczny.
- Podniesienie świadomości sektora turystyki (organizatorów wycieczek, biur i przewodników) na temat różnorodności aktualnych ofert muzeów. Jednym ze sposobów może być organizacja corocznych targów muzealnych na poziomie krajowym.

## ***Wprowadzenie korzystnych rozwiązań finansowych i podatkowych dla działalności muzealnej i jej zróżnicowania***

### *Możliwości lokalnych, regionalnych i krajowych organów rządowych*

- W miarę potrzeb zapewnienie muzeom średnio- i długoterminowych źródeł finansowania (w przeciwieństwie do praktykowanej rocznej dotacji ze środków publicznych). Może to pomóc muzeom w strategicznym zaangażowaniu się w procesy lokalnego rozwoju i osiągnięcie znaczącego wpływu na ten rozwój.
- Rozważenie uwzględnienia muzeów w nowych przepisach dotyczących podatku turystycznego nakładanego przez władze miejskie w Polsce, uznając możliwy udział muzeów w dochodach z tego podatku w miastach, w których są one główną atrakcją turystyczną.
- Skonsultowanie się z przedstawicielami sektora muzealnego w sprawie zmian aktów prawnych (np. projektów ustaw, rozporządzeń) dotyczących muzeów (np. związanych z planowaniem przestrzennym, prawem zamówień publicznych).

### *Możliwości instytucji państwowych (ustawa o muzeach)*

- Rozważenie stworzenia prawnego „mechanizmu bezpieczeństwa” w odniesieniu do zatrzymywania przez muzea ich własnych przychodów, a następnie ich inwestowania w statutowe działania muzeów. Rozważenie dostosowania przepisów prawnych tak, aby przychody własne z prowadzonej działalności muzeów nie wpływały na wysokość dotacji rocznej przyznawanej przez organizatora, czyli unikanie „karanja” muzeów za efektywność ekonomiczną.
- Rozważenie zapewnienia bieżącej obowiązkowej indeksacji budżetów muzeów publicznych w oparciu o stopę inflacji i wzrost wielkości zbiorów muzealnych oraz w zależności od powierzchni i charakteru nieruchomości, którymi muzeum zarządza. Opracowanie odpowiedniego algorytmu indeksacji.
- Sprawdzenie, czy obecne zachęty podatkowe dla prywatnych darczyńców i sponsorów korporacyjnych w wystarczającym stopniu zwiększają ich zainteresowanie wspieraniem muzeów.
- Wzmocnienie partnerstwa publiczno-prywatnego zgodnie z najnowszymi zaleceniami dla instytucji kultury.

# Wykorzystanie roli muzeów w rewitalizacji miast i rozwoju społeczności

Muzea to miejsca, które mają wpływ zarówno na fizyczną przestrzeń miejską, jak i jej wymiar społeczny. Modernizacja lub budowa muzeów może sprzyjać rewitalizacji obszarów miejskich i powodować ożywienie terenów, które utraciły dynamizm społeczny i tradycyjną bazę gospodarczą. W obliczu zanikania wielu tradycyjnych miejsc spotkań muzea jawią się jako ośrodki sprzyjające budowie kapitału społecznego z udziałem osób należących do różnych społeczności. Potencjalne wyniki obejmują:

- wypracowanie marki na forum międzynarodowym i zwiększenie atrakcyjności danego obszaru;
- dywersyfikację gospodarczą, nowe miejsca pracy i dochody dzięki rozwojowi dzielnic kulturalnych i kreatywnych;
- poprawę jakości życia;
- wyższy poziom kapitału społecznego.

## Rozwiązania dla samorządów

### ***Uznanie muzeum za czynnik zrównoważonego projektowania przestrzeni miejskiej***

Muzea rzadko mają do odegrania szczególną rolę w dyskusjach na temat planowania i projektowania przestrzeni miejskiej poza wyrażaniem opinii i zaleceń na temat dokumentów strategicznych i planistycznych, w szczególności dotyczących obszarów w pobliżu budynków i obiektów muzealnych, ochrony zabytków, a także w niektórych przypadkach infrastruktury turystycznej, zieleni miejskiej i infrastruktury transportowej. Poziom zaangażowania zależy od charakteru relacji muzeum z lokalnym samorządem terytorialnym oraz od powiązań instytucjonalnych muzeum z odpowiednimi władzami (tj. instytucjonalny kapitał społeczny), chociaż powiązania te są często słabe i podatne na wahania polityczne, a także zależne od ustaleń dotyczących własności.

Muzea niebędące własnością samorządów terytorialnych zwykle nie są traktowane jak bliscy partnerzy, ale raczej uczestnicy konsultacji bez specjalnego uznania lub przywilejów (tj. jak organizacja bądź przedsiębiorstwo każdego innego rodzaju). W takim przypadku muzea mogą zgłaszać formalne komentarze, ale nie biorą udziału w szczegółowym opracowywaniu rozwiązań planistycznych lub podejmowaniu ostatecznych decyzji.

Muzea miejskie częściej uważane są przez władze miast za partnerów w planowaniu, zwłaszcza gdy ich działalność stanowi ważny aspekt programów rewitalizacji miast i rozwoju turystyki wdrażanych przez samorząd terytorialny. Na przykład w Zabrzu muzeum jest równorzędnym partnerem w programach rewitalizacji



miasta, zarówno pod względem społecznych aspektów przemian, jak i konserwacji i adaptacji historycznych obiektów dziedzictwa przemysłowego. W Krakowie muzea miejskie odgrywają rolę w rewitalizacji przemysłowego obszaru Zabłocia.

Muzea często położone są na atrakcyjnych terenach zielonych lub w pobliżu zabytkowych parków (np. Wilanów, Szydłowiec, Brzeg, Pruszków). Mimo to dostępność muzeów oraz ich powiązania przestrzenne z otaczającą je okolicą nie zawsze są uwzględniane w miejskim planowaniu przestrzennym.

Potencjalnym obszarem współpracy pomiędzy muzeami a samorządami terytorialnymi jest opracowanie specjalnych lokalnych środków ochrony krajobrazu kulturowego. Takie środki zostały przewidziane jako możliwość w polskiej ustawie o ochronie zabytków, a związane z nimi decyzje są podejmowane przez rady gmin. Ich przygotowanie zwykle wymaga znacznej wiedzy specjalistycznej oraz działań związanych z wyjaśnianiem pomysłu i jego promowaniem, w tym przedstawieniem opinii publicznej argumentów za wprowadzeniem ograniczeń wynikających z ochrony krajobrazu (tj. statusem parku kulturowego). Polskie samorządy terytorialne często korzystają z pomocy i wiedzy eksperckiej muzeów, a także w pewnym stopniu z ich statusu otwartego i bezpiecznego miejsca do dyskusji dla społeczności. Na przykład muzea w Krakowie i Zakopanem były aktywnie zaangażowane w konsultacje, dostarczając wiedzę naukową i przekazując opinie na temat wytycznych w sprawie Parku Kulturowego Stare Miasto w Krakowie i Parku Kulturowego Krupówki w Zakopanem.

W mniejszych miejscowościach inwestycje wyższych szczebli administracji (np. budowa nowych budynków muzealnych) mogą być szansą na wprowadzenie do przestrzeni miejskich nowych, pomysłowych projektów architektonicznych dobrej jakości, przy wsparciu, zachęcie lub nawet wkładzie rzeczowym władz lokalnych (np. Szydłowiec).

Na obszarach, gdzie obserwowany jest napływ turystów lub rozwój budownictwa mieszkaniowego, narastającym problemem jest zwiększająca się presja na to, aby tereny muzealne funkcjonowały jako ważne publiczne miejsca rekreacji. Chociaż muzea coraz częściej uznają swoją rolę w zapewnianiu atrakcyjnych przestrzeni zewnętrznych, problematyczne jest traktowanie tej kwestii jako ich obowiązku lub przejęcie zobowiązań samorządu terytorialnego w zakresie zapewniania takich przestrzeni na obszarach innych niż muzea.

Inne podejście do angażowania muzeów w zrównoważony rozwój obszarów miejskich można zaobserwować w Krakowie, gdzie gmina promuje transport bardziej przyjazny dla środowiska, również w muzeum, w którym coraz więcej samochodów należących do muzeum ma być elektryczna. Inne przykłady w Krakowie obejmują zachęcanie pracowników miejskich, również pracowników miejskiego muzeum, do korzystania z transportu publicznego lub jazdy do pracy rowerem zamiast samochodem, a także promowanie i wdrażanie programów zrównoważonego ogrzewania i efektywności energetycznej w miejskich instytucjach muzealnych lub udzielanie dotacji na ten cel instytucjom publicznym, w tym muzeom.

### ***Włączanie muzeów do regionalnej/lokalnej „marki”, podkreślanie ich wkładu w rozwój i kreatywność***

W niektórych miejscowościach muzea mogą funkcjonować jako ważne „znaki towarowe”, a lokalne samorządy są tego świadome. Władze lokalne i regionalne mogą współpracować z muzeami przy przygotowywaniu wniosków lub opracowywaniu odrębnej marki lokalnej, regionalnej, krajowej, a nawet międzynarodowej (np. status światowego dziedzictwa UNESCO lub niematerialnego dziedzictwa UNESCO; status pomnika historii, rozwój ważnego szlaku dziedzictwa regionalnego, takiego jak Szlak Dziedzictwa Przemysłowego na Śląsku czy Szlak Architektury Drewnianej w Małopolsce). Jest to częstsze w przypadkach, gdy władze gminne w pełni uczestniczą w wartości dodanej danej marki lub w przypadku szlaków dziedzictwa rozwijanych przez władze regionalne. Władze lokalne współpracują również z muzeami lub wspierają je w przygotowaniu dużych festiwali kulturalnych (np. Zakopane) lub sztandarowych wystaw. Jednak w niektórych przypadkach samorządy terytorialne nie dostrzegają w muzeach potencjału budowania lokalnej marki, szczególnie w małych gminach położonych w cieniu większych centrów metropolitalnych z szerszą ofertą kulturalną.

### **Wykorzystanie muzeum jako miejsca publicznego do budowania kapitału społecznego**

Władze szczebla gminnego i powiatowego zazwyczaj uznają rolę muzeów jako miejsc spotkań. Na przykład często są one miejscem prestiżowych wydarzeń lokalnych (np. dla lokalnych instytucji edukacyjnych i kulturalnych, lokalnych rad miejskich, przyjmowania oficjalnych gości miejskich itp.), imprez i uroczystości z udziałem dużej liczby osób (zwłaszcza imprez plenerowych), a także innych lokalnych wydarzeń i uroczystości (np. lokalnych festiwali, świąt miasta lub dzielnicy, bali maturalnych, koncertów rocznicowych, spotkań i konferencji lokalnych polityków). Mogą także uznawać rolę muzeów w określaniu tożsamości lokalnej oraz potrzebę zapoznania z nimi miejscowej ludności, na przykład poprzez przekazanie dodatkowych funduszy na zwiedzanie muzeum przez miejscowych uczniów (np. w Wilanowie).

Podejście do funkcji danego muzeum może być odmienne w zależności od poziomu zarządzania (np. samorząd terytorialny postrzega muzeum w Pruszkowie głównie jako małą przestrzeń dla lokalnej społeczności, podczas gdy władze regionalne – jako potencjalną atrakcję turystyczną). W niektórych przypadkach władze lokalne/regionalne są świadome funkcji kapitału społecznego muzeów i ją podkreślają. Władze miejskie wspierają znane projekty i wydarzenia muzeum organizowane dla lokalnych społeczności w Krakowie. Władze województwa małopolskiego zachęcają zakopiańskie muzeum do organizowania kreatywnych warsztatów i wydarzeń dla lokalnych zwiedzających. Takie wsparcie jest często zapewniane niezależnie od poziomu organizacyjnego zarządzania (np. program „Bon Kultury”). Wsparcie to może pomóc muzeom zrównoważyć ich funkcje pełnione dla określonych społeczności lokalnych z funkcją turystyczną. Na przykład w krakowskim muzeum istnieje wyraźny podział zakresu i charakteru działań między różnymi oddziałami muzeum.

Samorządy terytorialne mogą również ułatwiać organizację wydarzeń, rozbudowując odpowiednie usługi miejskie. W niektórych miastach rozwój ogólnej sieci transportu publicznego jest korzystny dla muzeów (np. Kraków). Jednak w wielu przypadkach poprawa dostępu do muzeów nie ma najwyższego priorytetu władz lokalnych (np. problemy z organizacją parkingów w Pruszkowie, Zakopanem i Warszawie; brak ich stosownego oznakowania, brukowanie dróg i chodników, brak lokalnego transportu w obrębie społeczności w Konstancinie-Jeziornie).

Chociaż niektóre samorządy terytorialne w Polsce przyczyniają się bezpośrednio do organizowania różnych działań, jak tworzenie w strukturach muzeum stałych centrów twórczości artystycznej dla amatorów, nie dotyczy to muzeów objętych niniejszym badaniem. Jeśli władze miejskie wspierają kreatywne działania i kursy oferowane przez muzea, to raczej w ramach zajęć dla miejscowych dzieci w czasie wakacji letnich lub ferii zimowych. Rezydencje artystyczne w muzeach nie były do tej pory przedmiotem działalności samorządów w gminach objętych badaniem, choć niektóre z nich wyraziły zainteresowanie tym pomysłem.

Muzea (niezależnie od swojej struktury organizacyjnej) często współpracują z lokalnymi ośrodkami kultury i bibliotekami miejskimi, dzieląc się zasobami lub współorganizując wydarzenia, z których wiele wiąże się z bezpośrednim twórczym zaangażowaniem mieszkańców (np. wspólne wystawy, sesje malarskie, zajęcia muzyczne lub teatralne, kreatywne pisanie itp.). Należy jednak zachować ostrożność przy łączeniu niektórych usług kulturalnych pod przewodnictwem jednej większej instytucji miejskiej (np. Miejskie Ośrodki Kultury obejmujące bibliotekę, centrum kultury i muzeum). W mniejszych społecznościach może to być skuteczny sposób dzielenia kosztów i zasobów, lecz może także skutkować marginalizacją i ograniczeniem funkcji muzeum w ramach takiej struktury.

# Możliwości działania muzeów

## ***Kluczowa rola muzeum w procesie projektowania przestrzeni miejskiej***

Z jednej strony muzea w Polsce są coraz bardziej świadome własnej roli w tkance miejskiej w zakresie projektowania i zapewniania atrakcyjnych przestrzeni publicznych, a także powiązań przestrzennych z otaczającymi je obszarami. Aspekt ten jest zwykle uwzględniony w ich planach konserwacji i renowacji pomieszczeń muzealnych (np. Zakopane). Niektóre z muzeów inicjują dyskusje na temat ponownego wykorzystania opuszczonych lub niedostatecznie wykorzystanych przestrzeni (np. oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa w Podgórzu zainicjował dyskusję na temat możliwości wykorzystania opuszczonej przestrzeni pod nowym węzłem kolejowym w Podgórzu-Zabłociu). Gdzie indziej zapoczątkowano projekty tymczasowego wykorzystania przestrzeni w pobliżu muzeum jako terenów rekreacyjnych w dzielnicach, w których ze względu na szybki rozwój i gęstą zabudowę lokalni mieszkańcy i pracownicy nie mają dostępu do terenów zielonych (np. inicjatywa małego terenu rekreacyjnego Muzeum Powstania Warszawskiego). Jeszcze inne muzea organizują działania poza swoimi wnętrzami, wykorzystując zarówno tereny zielone zarządzane przez muzeum, jak i pobliskie tereny parkowe (np. Pruszków). Coraz więcej muzeów korzysta z okazji (samodzielnie lub z innymi partnerami, w tym władzami miejskimi) i realizuje niektóre ze swoich działań na zewnątrz w przestrzeni miejskiej (np. muzealne spacery po mieście, wystawy plenerowe wybranych obiektów lub wystawy planszowe w Zakopanem, Krakowie i Warszawie).

Z drugiej strony, jak już wspomniano, formalna rola muzeów w planowaniu przestrzeni miejskiej jest zwykle ograniczona do przekazywania spostrzeżeń i uwag, bez szczególnego uwzględnienia w pracach planistycznych, bądź do dostarczania podstawowych informacji historycznych. W rzadkich przypadkach większe instytucje muzealne same inicjują dyskusje na temat lokalnego rozwoju przestrzennego i związanych z nim wyzwań, w szczególności w środowisku zabudowanym, gdzie zachodzą zmiany związane z inwestycjami prywatnymi, mieszkaniowymi i komercyjnymi. Na przykład Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie opracowało innowacyjny, kompleksowy *masterplan* jako dokument strategiczny instytucji. Stanowi on punkt wyjścia do planowania przestrzennego w dzielnicy, zwłaszcza w pobliżu terenów muzeum. Jest on szczególnie ważny ze względu na brak obowiązującego miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. W miastach, które zmagają się z presją urbanistyczną (w dużych miastach, znanych ośrodkach turystycznych) muzea mogą stanowić punkt odniesienia dla prawidłowo prowadzonych prac konserwatorskich wysokiej jakości w zabytkowych budynkach lub w obiektach o unikatowych, lokalnych cechach architektonicznych (np. Zakopane), dając dobry przykład prywatnym inwestorom.

Jednak wpływ muzeów na estetykę i funkcje ich bezpośredniego otoczenia (place, ulice, ogrody, parki) jest często ograniczony ze względu na prawa własności określone dla przestrzeni sąsiadujących z zabudowaniami muzeów. Na przykład muzeum w Brzegu nie jest zarządcą potencjalnie atrakcyjnego, ale obecnie niedostępnego ogrodu zamkowego i nie ma wpływu na decyzje związane z prowadzoną tuż obok budową nowego hotelu. Muzeum w Szydłowcu korzysta z niektórych pomieszczeń zamku w Szydłowcu, ale nie odpowiada za otoczenie na malowniczej wyspie zamkowej. Główna siedziba muzeum w Zakopanem znajduje się przy centralnej ulicy miasta (Krupówki), ale do tej pory władze lokalne nie podjęły żadnych szczególnych działań w celu podkreślenia obecności muzeum i innych instytucji publicznych w pobliżu głównej pieszej osi miasta.

Mimo że wiele polskich muzeów mieści się w zabytkowych budynkach o znacznych ograniczeniach konserwatorskich, to nie były one remontowane przez wiele dziesięcioleci lub są tylko częściowo odnowione. Problem jest tym większy, że są one zarządzane przez różne organy (nie tylko muzealne). Czynniki te ograniczają elastyczne wykorzystanie przestrzeni oraz dostępność dla niektórych grup zwiedzających (np. osób niepełnosprawnych). Muzea zdają sobie sprawę z tego problemu i w miarę możliwości starają się zwiększyć dostępność, w szczególności w przypadku budowy nowych budynków lub remontu już istniejących (np. planowane prace konserwatorskie i adaptacyjne w budynkach pałacowych i na terenie folwarku w Wilanowie,

inwestycje w budynkach muzealnych w Zakopanem, inwestycje w kilku oddziałach muzeum w Krakowie, nowy budynek muzeum w Szydłowcu). Takie projekty zazwyczaj mają na celu również umożliwienie elastycznego wykorzystania wybranych przestrzeni wewnętrznych. Na przykład wnętrza krakowskiego muzeum są udostępniane zewnętrznym podmiotom do takich celów, jak działania edukacyjne, spotkania i dyskusje, wykłady, pokazy filmów, promocje książek i spotkania lokalnej społeczności. Podobnie w Szydłowcu i Zakopanem, prowadzone obecnie działania budowlane mają na celu udostępnienie wnętrza muzeum lokalnej społeczności, twórcom i studentom, m.in. na spotkania, działania edukacyjne i warsztaty. Muzeum w Zakopanem rozpoczęło również renowację przestrzeni zewnętrznych wokół niektórych swoich oddziałów, aby umożliwić otwarty dostęp i wykorzystanie ich przez ogół społeczeństwa (tj. odwiedzającym tereny muzealne, którzy nie zwiedzają wnętrza muzeum). W niektórych przypadkach sam charakter muzeum sprawia, że jego przestrzeń ma bardzo elastyczny charakter. Na przykład ze względu na brak miejsca w małym, prywatnym budynku muzeum w Konstancinie-Jeziornie, jego główna sala jest wykorzystywana do różnych celów w bardzo pomysłowy sposób, w tym poprzez czasowe zmiany umeblowania.

Niektóre muzea odgrywają aktywną rolę w przestrzeni publicznej, w tym w innych miastach lub regionach. Prywatne muzeum w Konstancinie-Jeziornie jest tego doskonałym przykładem. Ponieważ „zwiedzanie” tego muzeum w praktyce oznacza udział w kreatywnym przedstawieniu – interpretacji dziedzictwa przez jego właściciela – muzeum jest bardzo mobilne. Prowadzi lekcje muzealne, prezentacje i warsztaty wszędzie tam, gdzie zostanie zaproszone, często organizując zajęcia na świeżym powietrzu, zarówno we własnej gminie (np. w parku w Konstancinie-Jeziornie), jak i w innych lokalizacjach.

### ***Wykorzystanie muzeum jako siły napędowej rozwoju obszarów kreatywnych***

Pomysł, aby muzeum stało się siłą napędową rozwoju dzielnic kultury lub kreatywności, był zgłaszany przez niektóre zarządy miast w związku z projektami inwestycyjnymi muzeów. Jednak w praktyce idea ta zwykle nie jest w pełni realizowana (np. w Krakowie Zabłociu).

Wśród muzeów objętych tym badaniem panuje ogólna zgoda co do znaczenia i wartości zbiorów muzealnych jako inspiracji dla współczesnych artystów. Muzea zazwyczaj chętnie udzielają informacji na temat swoich zbiorów i udostępniają je artystom, rzemieślnikom i projektantom. Jak już wspomniano, wiele muzeów angażuje się we współpracę z tradycyjnymi rzemieślnikami, będących często przedstawicielami zanikających rzemiosł, a także z projektantami, których inspiracje stanowią tradycyjne formy i detale artystyczne. Często partnerami muzeów są także stowarzyszenia artystów i rzemieślników lub organizacje cechowe. Jednak (z przyczyn organizacyjnych i finansowych, a także ze względu na ograniczenia formalne) udzielanie bezpośredniego wsparcia rzemieślnikom, artystom lub firmom z sektora kreatywnego, o innym charakterze niż konsultacje koncepcji projektów, udostępnianie im zbiorów lub sprzedaż ich produktów w sklepie muzealnym wykracza poza zakres działalności muzeów. Profil muzeum ma wpływ na rodzaj rzemieślników i artystów, z którymi instytucja najczęściej współpracuje. Na przykład muzeum w Zabrzu przyciąga osoby, których inspirują przedmioty i obiekty przemysłowe lub pracujących ze szczególnymi materiałami, takimi jak węgiel. W Pruszkowie współpraca obejmuje rzemieślników, dla których inspiracją są czasy starożytne, zaś muzeum w Wilanowie współpracuje z ludźmi czerpiącymi z tradycji powiązanych z dworami i pałacami w czasach nowożytnych. W przypadku Zakopanego są to artyści i projektanci wytwarzający przedmioty nawiązujące do lokalnych tradycji ludowych, a także mody z początku XX w. W Szydłowcu współpraca dotyczy tematów związanych z muzyką ludową i instrumentami ludowymi. W przypadku Muzeum Powstania Warszawskiego jego działalność artystyczna i rzemieślnicza inspirowana jest historią II wojny światowej.

Ze względu na swój profil, możliwości organizacyjne i finansowe, a także dostępną przestrzeń do rozbudowy (budynek i tereny do przystosowania) jedno z badanych muzeów ma konkretne plany zainicjowania działań twórczych i artystycznych. Wykorzystując zabytkowy folwark królewski położony w pobliżu pałacu w Wilanowie, muzeum zamierza zachęcić rzemieślników i artystów do produkowania, prezentowania i sprzedaży produktów rzemieślniczych i artystycznych, a także do uczenia tradycyjnych technik rzemieślniczych.

Zagadnieniem, które wymagałoby szerszego rozpatrzenia i wyjaśnienia z prawnego punktu widzenia na poziomie krajowym, jest sposób, w jaki muzea jako formalne ośrodki szkolenia i edukacji dawnych rzemiosł mogłyby być wspierane i prawnie upoważnione do inicjowania takich działań. Tego typu ograniczenia nie stanowią problemu dla prywatnych instytucji, mimo że i one mogą potrzebować wsparcia publicznego, aby skutecznie wejść na rynek komercyjny. Na przykład właściciel muzeum w Konstancinie-Jeziornie ma wiele ciekawych pomysłów na produkcję i sprzedaż przedmiotów (zabawek, pudełek, klocków, pufów), ale ograniczone możliwości ich skutecznego wprowadzenia na rynek.

### **Wykorzystanie muzeum w rozwoju obszarów wiejskich/miejskich**

Muzea na obszarach wiejskich często stają w obliczu szczególnych wyzwań. Trudniej im zmobilizować środki, zasoby ludzkie nie są łatwo dostępne, a godziny otwarcia są zazwyczaj krótkie i sezonowe. Muzea wiejskie, zwłaszcza na obszarach o niskim potencjale turystycznym, mogą być w jeszcze większym stopniu uzależnione od wsparcia w zakresie działań administracyjnych, organizacji wspólnych wystaw i wsparcia wolontariatuszy. Mogą również korzystać z nowych technologii i tworzenia sieci z większymi muzeami w sąsiednich miastach lub na arenie międzynarodowej.

Polskie muzea często pełnią funkcję podstawowych punktów odniesienia, miejsc spotkań i partnerów dla stowarzyszeń i lokalnych podmiotów zaangażowanych w działania związane z ochroną, konserwacją i promocją dziedzictwa, a także dla stowarzyszeń na rzecz lokalnego rozwoju i jakości życia (np. w Zakopanem, Wilanowie, Zabrze i Krakowie). Szczególnie interesującą inicjatywą tego typu jest Rada Dziedzictwa działająca przy Muzeum w Zakopanem.

Większe instytucje w głównych ośrodkach miejskich (Warszawie, Krakowie) mają dostęp do szerszego grona potencjalnych wolontariatuszy (nie tylko nastolatków, ale coraz częściej także seniorów i innych grup wiekowych) i są lepiej przygotowane do skutecznego wykorzystania wolontariatu. Utworzyły już (Muzeum Powstania Warszawskiego) albo planują utworzyć (Wilanów, Kraków) specjalne Centra Wolontariatu. W przypadku mniejszych muzeów zawieranie formalnych porozumień o wolontariacie może być znacznie trudniejsze i wydaje się, że takie instytucje potrzebują większej pomocy w zakresie szkoleń i wsparcia organizacyjnego związanego z prawnymi i praktycznymi aspektami wolontariatu. Podczas gdy współpraca z wolontariatuszami wspiera funkcjonowanie wielu muzeów w Polsce (np. Muzeum Powstania Warszawskiego), przeprowadzenie szerszej kampanii mogłoby przyczynić się do pomocy w dalszym rozwoju wolontariatu muzealnego i przyciągnąć wolontariatuszy z różnych grup wiekowych (w tym seniorów) oraz zapewnić muzeom większe wsparcie w zakresie szkoleń i wsparcia organizacyjnego związane z prawnymi i praktycznymi aspektami wolontariatu.

Muzea w Polsce coraz częściej włączają się w krajowe i międzynarodowe sieci muzeów. Ścisłe współpracują z innymi muzeami o podobnych typach zbiorów, lokalizacji lub tematyce (np. muzea górnicze, muzea górskie, muzea w rezydencjach historycznych).

Ze względu na ograniczenia prawne i organizacyjne wzajemne łączenie środków i zasobów z sąsiednimi muzeami nie zawsze jest możliwe (np. jeśli dwa muzea mają dwóch różnych organizatorów i tym samym są nadzorowane przez dwa różne podmioty). Niektóre gminy w Polsce zaczęły wykorzystywać zbiorowe zakupy w celu optymalizacji kosztów (np. dostawy energii lub wody do instytucji miejskich, ubezpieczenia). Muzea mogą skorzystać z tych działań pod warunkiem, że są częścią gminy. Na co dzień, szczególnie w odniesieniu do konkretnych projektów, muzea dzielą się zasobami z sąsiednimi instytucjami, najczęściej publicznymi, na przykład wypożyczając sobie nawzajem sprzęt, wykorzystując przestrzeń i tereny partnerów, wiedzę i umiejętności instytucji partnerskich lub udostępniając zasoby poprzez użytkowanie tego samego miejsca (np. Szydłowiec). Zakres i skuteczność takiej współpracy zależy od zasobów dostępnych dla każdej instytucji, a także osobistych relacji między pracownikami.



### **Wykorzystanie muzeum do pobudzania życia społecznego**

W ostatnich dziesięcioleciach muzea zaczęły odgrywać ważną rolę w uświadamianiu społeczeństwu wieloetnicznego charakteru ziem polskich zarówno w granicach współczesnych, jak i historycznych. Są to zagadnienia istotne dla edukacji obywatelskiej oraz dla promowania lokalnej historii, łącznie ze złożonym charakterem miejscowego wieloetnicznego dziedzictwa i jego przekazywania. Podobnie, są również przykłady włączania dziedzictwa ludności nowo przybytej do ogólnej narracji kulturowej. Na przykład w Brzegu muzeum i władze lokalne planują organizację specjalnej wystawy poświęconej historii i kulturze rodzin przymusowo wysiedlonych z dawnych Kresów Wschodnich po zakończeniu II wojny światowej.

Wszystkie badane w tym opracowaniu muzea współpracują z wieloma podmiotami lokalnymi. Są wśród nich przedszkola, szkoły podstawowe i średnie, instytucje opieki społecznej, grupy społeczne i stowarzyszenia, w tym stowarzyszenia ochrony dziedzictwa i fundacje rozwoju lokalnego, inne instytucje kulturalne, uniwersytety trzeciego wieku<sup>27</sup>, diecezje, parafie i inne organizacje religijne, grupy rekonstrukcji historycznych oraz miejscowych rzemieślników i artystów. Wymienione podmioty organizują programy i zajęcia dla szkół, a także dla rodzin oraz rozmaitych grup wiekowych (np. coraz częściej seniorzy uznawani są za ważną grupę odwiedzających). Muzea zwracają również coraz większą uwagę na wygodę różnych kategorii zwiedzających (np. zapewniając dla rodzin z bardzo małymi dziećmi specjalne miejsca do karmienia i przewijania).

Charakter zbiorów muzeum i specyfika miejsca wpływa na to, jak współpracuje ono z lokalnymi społecznościami. Na przykład Muzeum Powstania Warszawskiego przyciąga weteranów wojennych i ich stowarzyszenia, a także organizacje harcerskie. Muzeum w Zabrze jest partnerem społeczności i organizacji górniczych. Jego nowo zaplanowany oddział będzie odgrywał rolę ośrodka kultury dla lokalnej, historycznej społeczności górników. Inne przykłady to muzeum w Szydłowcu, które współpracuje z twórcami instrumentów ludowych, muzeum w Krakowie i jego relacje z twórcami tradycyjnych szopek bożonarodzeniowych, muzeum w Zakopanem powiązane z muzykami oraz fanami regionalnej muzyki i kostiumów, muzeum w Brzegu i jego relacje ze stowarzyszeniami osób wywodzących swoje korzenie z dawnych Kresów Wschodnich Rzeczypospolitej (obecnie stanowiących część terytoriów Ukrainy i Białorusi), muzeum w Konstancinie-Jeziornie współpracujące z bazarzami czy wreszcie muzeum w Wilanowie i jego związki ze stowarzyszeniami i osobami zajmującymi się rekonstrukcją historyczną. Współpraca z wieloma instytucjami i grupami ma charakter długotrwały i pozwala na rozwój więzi społecznych. Zdarza się na przykład, że wolontariuszami w muzeum zostają osoby, które jako szkolni uczniowie uczestniczyły we współpracy między szkołą a muzeum.

Zauważalnym trendem są starania muzeów, aby angażować się w różne formy ekspresji artystycznej służącej interpretacji zbiorów, przydając im znaczenia i czyniąc je bardziej interesującymi dla zwiedzających oraz aby wykorzystywać przestrzeń muzealną w nowy sposób. Dotyczy to własnych programów muzeów (np. warsztatów, wydarzeń artystycznych), szerszych inicjatyw (np. interdyscyplinarnych festiwali) oraz udostępniania lub wynajmu powierzchni innym instytucjom i grupom artystycznym (np. grupom teatralnym, zespołom muzycznym, towarzystwom poetyckim, instruktorom tańca, tradycyjnym rzemieślnikom).

Inną ważną rozwijającą się sferą powiązań muzeów z lokalnymi społecznościami i organizacjami społecznymi są praktyki partycypacyjne stosowane przez muzeum we współpracy z zewnętrznymi interesariuszami. Obejmują one wystawy partycypacyjne, *crowdsourcing* (wiedzy, obiektów na wystawie) i finansowanie społecznościowe, które są często bardzo skuteczne, nawet jeśli mają charakter nieformalny.

Muzea biorące udział w badaniu angażują się również w różnorodne formy długoterminowej współpracy z lokalnymi szkołami. Poza zwykłym zapewnieniem standardowej oferty muzealnej (wycieczek, lekcji, warsztatów), działania te obejmują m.in. wspólne urządzenie konkursów artystycznych, programów ogrodniczych, wystaw partycypacyjnych oraz organizację doradztwa i obozów letnich.

---

<sup>27</sup> *Uniwersytet trzeciego wieku* to międzynarodowy ruch, którego celem jest edukacja głównie emerytowanych członków społeczności.

# Możliwości działań w przyszłości

Niektóre możliwości przyszłych działań opracowane w oparciu o studium przypadku i ramy samooceny powinny obejmować:

## ***Tworzenie partnerstwa na rzecz zrównoważonego projektowania i rewitalizacji obszarów miejskich***

### *Możliwości samorządów*

- Uznanie muzeów za kluczowe podmioty w podejmowaniu decyzji dotyczących planowania i zakresu wykorzystania terenów muzealnych oraz przyznanie im decydującej roli w określaniu wspólnie z lokalnymi władzami elementu kulturowego tych przestrzeni publicznych.
- Wyraźne angażowanie muzeów w dyskusje związane z projektowaniem i użytkowaniem infrastruktury pomocniczej w ich sąsiedztwie, takiej jak parkingi, oznakowanie, brukowanie dróg i chodników, transport lokalny itp.
- Uświadamianie pracownikom miejskim i politykom wpływu inwestycji miejskich na dostępność muzeów.
- Wspieranie procesu rozpoznania muzeów jako użytecznych i kompetentnych partnerów, a także jako instytucji dysponujących ekspercką wiedzą o konserwacji obiektów zabytkowych.
- Lepsze rozpoznanie wpływu strategicznego i przestrzennego planowania miasta na funkcjonowanie muzeów, w tym zwracanie większej uwagi na planowanie okolic muzeów i obszarów dziedzictwa, uwzględniające wpływ na środowisko i wartości estetyczne traktowane jako nadrzędne w stosunku do określenia własności i podległości zarządczej.

### *Możliwości muzeów*

- Dołożenie starań, aby działać zgodnie z rezolucją przyjętą przez Zgromadzenie Generalne ICOM w Mediolanie (2016) o odpowiedzialności muzeów za krajobraz: „Muzea ponoszą szczególną odpowiedzialność za otaczający je krajobraz, miejski lub wiejski. Oznacza to podwójny obowiązek: z jednej strony zarządzania dziedzictwem i utrzymania go w perspektywie zrównoważonego rozwoju dla danego terytorium; z drugiej strony – zwrócenia uwagi na obrazy i przedstawienia, które określają sam krajobraz i wywołują z nim skojarzenia”<sup>28</sup>.

## ***Zwiększenie udziału muzeów w budowaniu kapitału społecznego***

### *Możliwości władz lokalnych i regionalnych*

- Opracowywanie systemów motywacyjnych i finansowych w celu:
  - o tworzenia partnerstw pomiędzy muzeami i organizacjami pozarządowymi w zakresie rozwijania projektów muzealnych (programy, które zachęcają muzea do angażowania się w taką współpracę);
  - o zwiększenia zaangażowania muzeów w praktyki i projekty partycypacyjne (np. wystawy partycypacyjne, *crowdsourcing* wiedzy, obiektów na wystawy itp.);

---

<sup>28</sup> The Responsibility of Museums towards Landscape, [http://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions\\_2016\\_Eng.pdf](http://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2016_Eng.pdf) (dostęp: 23.11.2020).

- o wspierania rozwoju różnych rodzajów rezydencji (artystycznych, badawczych, kuratorskich itp.) w muzeach jako sposobu na twórcze wykorzystanie zbiorów i tworzenie nowych powiązań z lokalnymi społecznościami.

### **Stworzenie bardziej zrównoważonej oferty dla turystów i społeczności lokalnej**

#### *Możliwości władz lokalnych*

- Uznanie specyfiki terenów muzealnych jako terenów rekreacyjnych o szczególnych ograniczeniach związanych z ochroną i użytkowaniem, które nie powinny zastępować parków i placów zabaw zarządzanych przez miasto.

#### *Możliwości muzeów*

- Zachowanie strategicznej równowagi między wykorzystaniem muzeów jako atrakcji turystycznych i miejsc dla lokalnych społeczności.
- Rozwijanie w muzeach dodatkowych usług dla zwiedzających, takich jak place zabaw, kawiarnie i restauracje lub sale konferencyjne i sale posiedzeń, które funkcjonują jako przestrzeń interakcji społecznych dla miejscowych zwiedzających.

### **Tworzenie klastrów/dzielnicy kreatywności we współpracy z muzeami**

#### *Możliwości władz lokalnych i krajowych*

- Rozważenie wsparcia (zasobami finansowymi, infrastrukturą fizyczną) muzeów w celu tworzenia klastrów działań kulturalnych i intensyfikacji współpracy z innymi podmiotami w zakresie rozwijania dzielnic kreatywności. Muzea powinny mieć prawną możliwość inicjowania takich działań, w tym funkcjonowania jako formalne ośrodki szkolenia i edukacji dawnych rzemiosł.

#### *Możliwości muzeów*

- Opracowanie programu ofert kulturalnych i angażowanie się we współpracę z innymi podmiotami oraz trzecim sektorem w celu stworzenia klastrów działań kulturalnych i międzysektorowych (w tym rzemiosł rzadkich).

# Wzmocnienie kulturowej świadomości i społecznej kreatywności

Muzea tworzone są głównie z myślą o budowaniu świadomości kulturowej i zwiększaniu wiedzy o kulturze. Z czasem muzea zaczęły służyć bardziej złożonym celom, obejmującym również szkolenia i uczenie się przez całe życie. Ich działalność nie jest kierowana wyłącznie do rdzennej ludności, lecz także do imigrantów i innych marginalizowanych grup społecznych. Misją muzeów jest również skłanianie zwiedzających do ogólnej refleksji i rozwijania samoświadomości poprzez oferowanie możliwości – za pośrednictwem zbiorów muzealnych – pogłębiania wiedzy na temat ich środowiska i ich samych. Muzea mogą wpływać na zmianę sposobu postrzegania przez ludzi minionych i współczesnych problemów, zakwestionować błędne przekonania i przełamać sztywne schematy myślowe. Ukazując przykłady kreatywności w przeszłości, muzea pomagają zrozumieć, dlaczego wytwarzano określone przedmioty i w jaki sposób. Tak właśnie muzea promują kulturę kreatywności.

Potencjalne efekty działalności muzeów obejmują:

- rozwój wiedzy i podnoszenie kwalifikacji;
- większą pewność siebie;
- wzmocnienie kulturowej świadomości i otwartości społeczeństw;
- rozpowszechnienie kreatywności.

## Rozwiązania dla samorządów

### ***Uznanie roli muzeów w zakresie rozwoju kulturalnego i edukacyjnego***

Stopień, w jakim samorządy terytorialne uznają muzea za siłę napędową rozwoju kulturalnego, jest zróżnicowany i w dużej mierze zależy od postawy i wiedzy poszczególnych władz lokalnych, w tym burmistrzów, polityków i pracowników miejskich. Muzea starają się podnosić świadomość poszczególnych członków samorządu lub polityków i rozwijać z nimi stabilne relacje robocze, zapraszając ich do muzeum, włączając do rad muzealnych, regularnie przekazując informacje o bieżących działaniach muzeum itp. Jednak „edukowanie” władz lokalnych może wymagać powtarzania wysiłków co cztery lata (okres kadencji władz samorządowych) w związku z wyborem nowych osób, nieznających danego muzeum. Samorządy regionalne (szczebel zarządzania utworzony po reformie administracyjnej z 1998 r.) zwykle lepiej rozumieją misję i cele muzeów.

Ogólnie, rola muzeów w kształceniu dzieci i młodzieży jest dobrze rozpoznana, niektóre samorządy optacają lub współfinansują zajęcia i warsztaty muzealne dla uczniów lokalnych szkół, nawet w instytucjach, które nie są im podległe (jak np. w Wilanowie). W mniejszym natomiast stopniu muzea traktowane są jako instytucje edukacyjne dla dorosłych. Tam, gdzie rola ta jest uznawana, pociąga to za sobą głównie wsparcie władz samorządowych na rzecz współpracy między muzeami a uniwersytetami trzeciego wieku.

Informacje o muzeach są zwykle uwzględniane na miejskich i regionalnych stronach internetowych, a także drukowane w lokalnych broszurach informacyjnych, niezależnie od tego, komu muzeum podlega. Jednak, jak zauważają muzea inne niż miejskie, priorytetem samorządów terytorialnych jest zazwyczaj promowanie własnych instytucji, wydarzeń i inicjatywy kulturalnych, zwykle poprzez zapewnienie im lepszej widoczności w miejskich materiałach informacyjnych (np. Zakopane, Wilanów). Broszury i zestawienia informacji kulturalnych są również dostępne online i w wersji papierowej, zwłaszcza w dużych miastach (np. „Karnet”, polsko-angielskojęzyczny miesięcznik i portal o kulturze Krakowa). Ponadto niektóre samorządy (w szczególności za pośrednictwem zespołów ds. kultury, promocji lub turystyki) tworzą i wdrażają na poziomie miasta lub gminy programy promujące uczestnictwo w życiu kulturalnym (np. program „Cool-turalny człowiek” w Zakopanem), w których uczestniczą gminne, pozagminne i prywatne instytucje kultury.

Muzea, które są instytucjami szczebla regionalnego lub krajowego, nie zawsze kwalifikują się do miejskiego wsparcia organizacyjnego lub finansowego w zakresie szkoleń pracowników. Jeśli szkolenia prowadzone są na poziomie gmin, częściej są one przeznaczone dla pracowników muzeów gminnych. Wspieranie współpracy muzeów z uczelniami często wykracza poza zasięg gmin. Jeśli do tego dochodzi, najczęściej odbywa się to w ramach wspierania organizacji konkretnych projektów lub wydarzeń, takich jak konferencje lub wystawy poświęcone lokalnej historii czy miejscowej działalności kulturalnej. W niektórych przypadkach samorządy mogą wspierać współpracę między instytucjami kształcenia technicznego i zawodowego a muzeami. Współpraca szkół technicznych i zawodowych z muzeum w Brzegu w zakresie programów konserwacji i restauracji zabytków wspierana przez władze szczebla powiatowego jest tego dobrym, choć rzadkim przykładem.

### **Organizowanie wizyt w muzeum jako doświadczenia**

Muzea w Polsce mają dużą niezależność w zakresie opracowywania projektów i treści wystaw, a także tworzenia towarzyszących im ofert muzealnych. Samorządy terytorialne nie mają wpływu na decyzje muzeów dotyczące charakteru wizyty w muzeum, w szczególności jeśli nie są organizatorami muzeum. Władze lokalne lub regionalne mogą finansować dodatkowe programy muzealne ukierunkowane na bardziej pomysłowe wizyty, np. składające się z warsztatów lub lekcji na niestandardowe tematy. Na przykład małopolski program „Bon Kultury” jest realizowany od sześciu lat w 19 regionalnych instytucjach kultury, w tym w muzeach, takich jak muzeum w Zakopanem. Zapewnia bezpłatny lub zniżkowy wstęp na specjalne warsztaty i zajęcia edukacyjne. Obejmuje również specjalną ofertę „Skracamy drogę do kultury”, przyznającą zniżki dla grup zwiedzających przybywających z daleka.

Ciekawym obszarem współpracy muzeów i samorządów są projekty i wystawy plenerowe. Z jednej strony zapewniają one możliwość dostępu do pewnych treści kulturowych (np. informacji o lokalnych tradycjach, niektórych wydarzeniach lub zjawiskach historycznych, zmianach w krajobrazie kulturowym) bez konieczności odwiedzania muzeum, z drugiej zaś – stanowią zachętę do wizyty w muzeum (jak np. program wystawiania krakowskich szopek bożonarodzeniowych<sup>29</sup> w różnych przestrzeniach miejskich). Samorządy terytorialne tworzą również własne wystawy plenerowe, korzystając ze specjalistycznej wiedzy muzeów oraz z ich materiałów/zbiorów archiwalnych (np. w Zakopanem) lub inicjują i zapewniają początkowe wsparcie finansowe dla nowych sposobów zwiedzania terenów muzealnych (np. Królewski Ogród Światła w Wilanowie).

---

<sup>29</sup> Tradycja krakowskiej szopki bożonarodzeniowej sięga XIX w., jest to wyjątkowa dekoracja sezonowa, która przedstawia Narodzenia Jezusa w scenarii historycznych budynków Krakowa.



### **Zachowanie równowagi między potrzebami miejscowej publiczności a oczekiwaniami turystów**

Zaangażowanie samorządu we współpracę z muzeami, instytucjami edukacyjnymi, biurami turystycznymi i organizatorami wycieczek w zakresie zarządzania czasem otwarcia muzeów jest bardzo ograniczone. Decyzje dotyczące dni i godzin otwarcia podejmowane są samodzielnie przez muzea, które biorą pod uwagę zapotrzebowanie zwiedzających, dostępność personelu i ograniczenia finansowe. Samorząd może wspierać sporadyczne przedłużanie godzin zwiedzania (np. w Noc Muzeów) poprzez udzielanie finansowych dotacji. W praktyce, w większych miastach z szerszą ofertą muzealną, muzea starają się niekiedy różnicować swoje dni otwarcia (np. aby uniknąć sytuacji, gdy wszystkie muzea są zamknięte tego samego dnia). Muzea będące ważnymi atrakcjami turystycznymi zwykle wydłużają czas dostępności dla odwiedzających i w letnim sezonie turystycznym funkcjonują codziennie, ale wynika to raczej z indywidualnych decyzji muzeów niż ze wsparcia samorządu terytorialnego.

Jak wspomniano, władze lokalne lub regionalne tworzą czasem specjalne oferty dla rodzin, grup szkolnych i dorosłych, takie jak „Bon Kultury” w Małopolsce, lub opłacają wizyty uczniowskie lokalnych szkół (np. w Wilanowie). W Krakowie ciekawą nową inicjatywą jest – wydawana bezpłatnie wszystkim mieszkańcom miasta płacącym tu podatki – Karta Krakowska, która uprawnia ich do znacznych zniżek na przejazdy transportem miejskim i wizyty w muzeach miejskich. W niektórych przypadkach władze lokalne lub regionalne zachęcają do zwiedzania mniej popularnych muzeów w małych miejscowościach, zgadzając się na to, aby wstęp do nich był całkowicie bezpłatny (np. w Pruszkowie nie płaci się za zwiedzanie stałej wystawy i wypożyczenie audioprzewodnika; bezpłatne jest również zwiedzanie muzeum w Szydłowcu). Nie wszystkie jednak muzea mają taką możliwość ze względu na ograniczenia budżetowe. W innych przypadkach bezpłatne zwiedzanie muzeów ma miejsce raz w tygodniu (zgodnie z prawem wstęp na publiczne muzealne wystawy stałe w Polsce powinien być bezpłatny raz w tygodniu w dniu wybranym przez kierownictwo muzeum).

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, za zgodą władz lokalnych, wprowadziło wyraźne rozróżnienie między oddziałami muzealnymi koncentrującymi się na zaspokajaniu potrzeb turystów (np. oddziały Fabryka Schindlera i Podziemia Rynku Głównego) a oddziałami o znacznie mniejszej liczbie odwiedzających, które nie generują dochodu dla muzeum, ale stanowią ważne ośrodki odniesienia dla lokalnej społeczności (np. oddziały w Nowej Hucie, Podgórzu czy Zwierzyńcu w Krakowie).

## Możliwości działań muzeów

### **Wspieranie rozwoju kreatywności**

W wielu muzeach w Polsce, łącznie z tymi objętymi badaniem, można zaobserwować znaczącą zmianę zarówno w sposobie komunikowania się z odbiorcami, jak i w samej ofercie muzealnej, choć większe zmiany wystaw muzealnych czy wprowadzanie bardziej pomysłowych programów kulturowych zależne są często od ograniczonych możliwości finansowych. Muzea coraz częściej organizują pomysłowe zajęcia edukacyjne i warsztaty muzealnych. Wiele z nich stymuluje kreatywność zwiedzających w zakresie rozwiązywania problemów, pracy w grupach lub rozwija umiejętności manualne i artystyczne. Programy muzealne obejmują różnorodne wydarzenia i oferty dla różnych grup wiekowych i grup zwiedzających (grupy szkolne, rodziny, seniorzy, osoby niepełnosprawne). Zwiedzający nie tylko oglądają zbiory i za ich pośrednictwem poznają historię i walory artystyczne odwiedzanych miejsc lub obiektów, ale także mogą zdobywać wiedzę i umiejętności w zakresie konkretnych rzemiosł, technik konserwatorskich, kreatywnego pisanie lub projektowania (np. programy w Wilanowie, Pruszkowie, Szydłowcu, Krakowie). Muzea są również często zaangażowane we

współpracę z instytucjami edukacji kreatywnej (np. ośrodkami kultury, szkołami muzycznymi i artystycznymi), a ich zbiory stanowią ważną inspirację i tło dla nabywania umiejętności twórczych (np. tradycyjnej góralskiej muzyki w Zakopanem).

Muzea częściej też udostępniają publiczności warsztaty konserwatorskie, pokazując złożoność procesów zabezpieczania i pielęgnowania zbiorów, a nawet technik konserwacyjnych (np. oddział Thesaurus Cracoviensis krakowskiego muzeum czy kursy konserwacji mebli w Wilanowie). Muzea starają się także twórczo wykorzystywać swoje bezpośrednie otoczenie (tereny zielone, parki, przestrzeń miejską), prowadząc specjalne spacerowe, poszukiwanie skarbów lub gry miejskie. Rośnie również świadomość potrzeby bardzo ostrożnego wprowadzania multimediów oraz ograniczania wystaw multimedialnych. Muzea starają się znaleźć równowagę między pokazywaniem oryginalnych obiektów a zaspokajaniem ciekawości zwiedzających, udostępniając interaktywne panele multimedialne lub kopie oryginalnych obiektów, które zwiedzający mogą na siebie zakładać albo użyć i z którymi mogą wchodzić w interakcje (np. w Szydłowcu, Pruszkowie).

Wszystkie analizowane muzea aktywnie organizują konkursy kreatywne, głównie (choć nie wyłącznie) dla dzieci, lecz również dla artystów i projektantów, a także sesje fotograficzne i malarskie na zewnątrz i wewnątrz budynku instytucji. Wyobraźnię i kreatywność zwiedzających pobudza także obecność przeszkolonych edukatorów muzealnych czy opowiadaczy, zapewnienie materiałów graficznych i specjalistycznych przewodników, audioprzewodników i aplikacji mobilnych w niektórych muzeach. W jednym konkretnym przypadku (Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści w Konstancinie-Jeziornie) wizyty są z definicji twórczym doświadczeniem angażującym w różne praktyki opowiadania bajek z użyciem dźwięków, ruchów, obrazów i kształtów.

Informacje na temat zbiorów muzealnych, budynków i przedmiotów na wystawie są również dostępne przez internet w różnych formach. Oprócz przekazywania informacji o muzeum i jego zbiorach na zwykłych stronach internetowych, większe muzea, dysponujące odpowiednią liczbą pracowników i budżetem, opracowały niedawno kompleksowe narzędzia informacyjne, takie jak wirtualne bazy danych muzeów i wirtualne archiwa lub „wortale” powiązane z obiektami ze zbiorów muzealnych i kluczowymi tematami dla danego muzeum (np. Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum w Wilanowie). Mniejsze, wyspecjalizowane muzea mogą z kolei współdziałać z instytucjami na poziomie krajowym w zakresie wypracowania bardziej kompleksowych narzędzi wirtualnych (np. współpraca muzeum w Szydłowcu z Narodowym Instytutem Muzyki i Tańca, której celem jest pokazanie i opisanie przedmiotów ze zbiorów muzealnych na stronie o zasięgu ogólnokrajowym, dotyczącej ludowych instrumentów muzycznych).

Opinie zwiedzających są brane pod uwagę przy opracowywaniu programów muzealnych i oferty we wszystkich analizowanych muzeach. Opracowanie szerokiej propozycji warsztatów dla rodzin i dzieci w Wilanowie jest dobrym przykładem odpowiedzi muzeum na popyt zgłoszony przez lokalnych odbiorców w przeprowadzonej wśród nich ankiecie. Jednak jedynie nieliczne muzea prowadzą regularne badania opinii publicznej. Zdarza się to częściej w większych instytucjach, np. w Wilanowie lub Krakowie, gdzie w ramach projektu „Krakowski odbiorca kultury” przebadano odbiorców różnych instytucji kultury. Inspiracją dla nowych pomysłów są częściej przypadkowe rozmowy ze zwiedzającymi lub komentarze w internecie. Biuletyny elektroniczne i media społecznościowe stały się ważnymi narzędziami komunikacji dla muzeów, z jednej strony zapewniając potencjalnym zwiedzającym i odbiorcom dostęp do aktualnych informacji, a z drugiej – przekazując muzeom informacje zwrotne. Rozwój ofert muzeów skierowanych do szkół jest również dobrym przykładem otwartości na odbiorców (np. konferencje dla nauczycieli z regionu organizowane w Zabrze).

### ***Zwiększenie roli muzeów w zakresie kształcenia poprzez zaspokojenie potrzeb różnych grup społecznych***

Jak wspomniano, muzea coraz częściej uwzględniają programy nauczania i dostosowują swoją ofertę do założeń i wymagań edukacyjnych. Ich współpraca z instytucjami kształcenia obejmuje wszystkie poziomy – od przedszkoli po uczelnie – i w wielu przypadkach jest rozległa i długoterminowa. Wizyty szkolne w muzeach nie są regułą i zależą raczej od zaangażowania poszczególnych szkół i nauczycieli, ograniczonych wszak liczbą godzin dydaktycznych i koniecznością realizacji głównych celów programowych. Zwiedzanie muzeum łatwiej

zatem zintegrować z zajęciami szkolnymi na niższych poziomach nauczania (w przedszkolach i początkowych klasach szkoły podstawowej, gdzie program nauczania jest bardziej elastyczny) niż na wyższych poziomach, choć to ci właśnie uczniowie są lepiej przygotowani do przyswojenia wiedzy oferowanej przez muzea.

Muzea są również ważnym partnerem coraz popularniejszych w Polsce uniwersytetów trzeciego wieku lub uczelni dla seniorów. Ponadto niektóre muzea chciałyby w większym stopniu funkcjonować jako profesjonalne instytucje szkoleniowe, na przykład w zakresie umiejętności konserwacji i restauracji lub w sektorze turystyki (np. Wilanów, Brzeg i Kraków). Obecne regulacje prawne nie uznają jednak muzeów za instytucje edukacyjne ani zawodowe, co utrudnia im rozwój w tym obszarze. Oznacza to także, że muzea napotykają trudności w dostępie do środków publicznych na kształcenie i szkolenie zawodowe lub w wydawaniu dyplomów, chyba że współpracują z instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi (np. organizują programy wspólnie ze szkołami zawodowymi lub uczelniami, takie jak podyplomowe studia muzealnictwa w Wilanowie lub studia podyplomowe „Cracoviana” w Krakowie).

Ogólnie, muzea zachęcają swoich pracowników do rozwijania umiejętności i zdobywania odpowiedniej wiedzy w celu tworzenia bardziej pomysłowej i interesującej oferty, aby dotrzeć do różnych odbiorców. Osiągają to poprzez udział w konferencjach, wizytach studyjnych i kursach, organizowanych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, korzystanie z ofert większych instytucji lub wyspecjalizowanych organów, takich jak Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, uczelnie lub Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie. Na przykład muzeum w Wilanowie jest inicjatorem i głównym organem zarządzającym polskiej edycji ECHOCAST (*European Cultural Heritage Organizations Customer Awareness Staff Training*). Niemniej, zarówno ograniczenia finansowe, jak i niewielka liczba pracowników mogą mieć negatywny wpływ na zaangażowanie personelu mniejszych instytucji w programy szkoleniowe.

### **Angażowanie różnorodnych odbiorców**

Ważną kwestią w Polsce jest zwiększenie dostępności muzeów. W czasie wszelkich prac inwestycyjnych czy renowacyjnych prowadzonych w muzeach poprawiana jest, w miarę możliwości (np. z uwzględnieniem ograniczeń związanych z konserwacją zabytków), fizyczna dostępność budynków i wnętrz muzealnych (np. dla osób niepełnosprawnych, osób z małymi dziećmi, seniorów). Opracowanie opisu dźwiękowego i kopii obiektu również zwiększa dostępność zbiorów i treści kolekcji dla osób z zaburzeniami widzenia. Usługi te mogą być dostępne dla potencjalnych beneficjentów krajowego programu Dostępność Plus. W tym kontekście wyjątkową inicjatywą jest zapoczątkowany w 2016 roku program samorządu województwa małopolskiego „Małopolska. Kultura wrażliwa”. Jego celem jest zwiększenie dostępności wszystkich regionalnych instytucji kultury (ośrodków kultury, muzeów i teatrów) poprzez szkolenia ich pracowników i opracowanie specjalnych ofert dla osób z niepełnosprawnościami, w tym z zaburzeniami widzenia i słuchu (z uwzględnieniem specjalnego programu certyfikacji).

W celu tworzenia różnorodnych wystaw, programów i działań, w tym warsztatów, wszystkie analizowane muzea bardzo pomysłowo wykorzystują zakresy tematyczne swoich zbiorów. Poczynając od wykorzystania odniesień do czasów starożytnych w Pruszkowie, poprzez czasy króla Jana III, wieki XVII i XVIII w Wilanowie, aż po dziedzictwo górnicze w Zabrze oraz muzykę ludową i instrumenty muzyczne w Szydłowcu. W większości przypadków każde z muzeów organizuje także coroczne festiwale interdyscyplinarne inspirowane głównym tematem zbiorów.

Aby dotrzeć do osób, które zwykle nie chodzą do muzeów, organizowane są też prezentacje i wystawy plenerowe w przestrzeniach miejskich, a także takie inicjatywy, jak Dni Muzeów, Festiwale lub Noce Muzeów. Muzea wykorzystują możliwości wprowadzenia wstępu po obniżonej cenie lub bezpłatnie dla wybranych grup zwiedzających, chociaż poszczególne programy zniżkowe mogą być dostępne tylko dla określonego rodzaju muzeum (np. muzea państwowe, muzea w danym regionie). W instytucjach państwowych lub współprowadzonych (tj. instytucjach krajowych) przykłady obejmują program „Kultura Dostępna”, „Kultura za złotówkę” czy „Darmowy listopad w Rezydencjach Królewskich”. W większości przypadków muzea uczestniczą również w programie „Karta Dużej Rodziny”. Zwiedzanie muzeum i udział w kulturze można również

stymulować poprzez programy organizowane przez kilka instytucji muzealnych. Na przykład Muzeum Powstania Warszawskiego jest inicjatorem i koordynatorem międzyinstytucjonalnej gry miejskiej „Raz, dwa, trzy, warszawiakiem jesteś Ty”, w której ramach liczne instytucje kulturalne z Warszawy i okolic uczestniczą we wspólnym programie edukacyjnym.

Możliwości współpracy z różnorodnymi odbiorcami daje muzeom rozwój usług innych niż muzealne. Obejmują one place zabaw, kawiarnie i restauracje lub sale konferencyjne i sale posiedzeń – tego rodzaju przestrzenie pozamuzealne przewidziane są obecnie w niemal wszystkich programach budowy czy remontów obiektów muzealnych (np. w Wilanowie, Zakopanem, Muzeum Powstania Warszawskiego i Krakowie). Ponadto coraz większe znaczenie ma w Polsce tendencja udostępniania przestrzeni w muzeach grupom o szczególnych zainteresowaniach, kołom i stowarzyszeniom kreatywnym (np. teatralnym, muzycznym) oraz lokalnym towarzystwom (np. oddział krakowskiego muzeum w Podgórzu, Wilanów).

## Możliwości działań w przyszłości

Możliwości przyszłych działań opracowane na podstawie studium przypadku i ramy samooceny mogą obejmować:

### ***Określenie roli muzeów w uczeniu się przez całe życie i kształceniu dorosłych oraz wzmocnienie współpracy ze szkołami***

*Propozycje do wprowadzenia nowych zapisów do ustawy o muzeach/sejmowej Komisji Kultury, Ministerstwa Edukacji Narodowej*

- Uznanie roli muzeów jako centrów ustawicznego uczenia się, studiów podyplomowych, kształcenia zawodowego i rzemieślniczego (zwłaszcza związanego z rzadkimi i tradycyjnymi rzemiosłami). Rozważenie zapewnienia muzeom prawnych możliwości organizowania programów edukacyjnych, wydawania akredytowanych certyfikatów i dyplomów, a także dostępu do bezpośredniego finansowania tych działań ze środków przeznaczonych na walkę z bezrobociem, ustawiczne kształcenie i edukację. Rozważenie wprowadzenia systemów motywujących do współpracy dla muzeów i organizacji kształcenia technicznego i zawodowego.
- Umożliwienie skuteczniejszego i częstsze wykorzystywania muzeów jako miejsc edukacji zintegrowanej z nauczaniem szkolnym, na przykład poprzez wprowadzenie do programów edukacyjnych dodatkowych godzin na zwiedzanie muzeum, zapewnienie dodatkowych funduszy na lekcje w muzeach wraz z podróżą do nich lub wprowadzenie narodowego programu voucherów na zwiedzanie muzeów, zarówno lokalnych, jak i pozamiejscowych, bez uprzywilejowania instytucji na poziomie ogólnonarodowym.
- Traktowanie muzeów jak ośrodków kultury, które mogą rozwijać gospodarkę kreatywną. Muzea są miejscem pogłębiania wiedzy, zwiększania wrażliwości, poznawania lokalnych tradycji i kontaktów ze światem w inspirującym środowisku, a także miejscem, które stymuluje emocje, skupiając się na indywidualnym i lokalnym dziedzictwie.

### **Zwiększenie wykorzystania nowych technologii w celu zaangażowania odbiorców i wzbogacania ich doświadczeń**

*Możliwości muzeów, a także władz krajowych i regionalnych*

- Opracowanie narzędzi informacyjnych i informatycznych, takich jak muzea wirtualne, bazy danych i archiwa muzeów czy portale powiązane z obiektami w zbiorach i tematami. Zaktualizowanie istniejących baz danych<sup>30</sup> w celu rozwijania sieci edukacyjnych, turystycznych lub społecznych łączących muzea i inne instytucje (szkoły, ośrodki turystyczne, szpitale).
- W szczególności w odniesieniu do mniejszych/wyspecjalizowanych muzeów, współpraca z instytucjami na szczeblu krajowym i regionalnym mająca na celu stworzenie kompleksowych wirtualnych narzędzi, aby nauka stała się bardziej inspirująca i angażująca.

---

<sup>30</sup> Na przykład „Pasaż wiedzy” Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (<https://www.wilanow-palac.pl/pasaz>); strona internetowa „Polskie ludowe instrumenty muzyczne” (<http://ludowe.instrumenty.edu.pl/en>); „Wirtualne Muzea Małopolski” – specjalny portal służący prezentacji muzeów i ich zbiorów w województwie małopolskim (<http://muzea.malopolska.pl/en/>).



# Promowanie muzeów jako miejsc integracji, zachowania zdrowia i dobrostanu

Zazwyczaj samorządy terytorialne nie traktują instytucji muzealnych jako bezpośrednich podmiotów rozwoju społecznego, uznając jedynie ich edukacyjną rolę. Muzea jednak w coraz większym stopniu przyczyniają się do indywidualnego i zbiorowego dobrobytu. Ich potencjalny wkład, np. w poprawę zdrowia, jest szczególnie ważny w kontekście starzenia się społeczeństw. Inne inicjatywy angażujące osoby, które nie ukończyły szkoły lub związane z resocjalizacją byłych przestępców i podniesieniem oceny własnej wartości są również znaczące, choć zwykle zaniedbywane, ponieważ ich skutki są trudne do oceny i są widoczne dopiero w dłuższej perspektywie.

Samorządy terytorialne mogłyby uznać muzea za zasoby i miejsca służące zarówno budowaniu kapitału społecznego, jak i propagowaniu pomocy społecznej. Mogłyby dzięki temu wspierać powiązania z instytucjami społecznymi, które interweniują na szczeblu lokalnym. Z kolei muzea muszą, wykorzystując własne zdolności, zwiększyć swoją aktywność w tym zakresie. Potencjalne wyniki dotyczą:

- zmiany postrzegania przez ludzi ich własnych potrzeb i problemów oraz zwiększenia ich aktywności w poprawie jakości ich własnego życia;
- poprawy dobrostanu ludzi ze szczególnym uwzględnieniem grup marginalizowanych;
- rozwijania w ludziach wyższej samooceny, zwiększenia ich szans i zdolności do zatrudnienia;
- zwiększenia spójności społecznej.

## Rozwiązania dla samorządów

### ***Uznanie roli muzeów w pomocy społecznej***

Choć jest to obszar uznany za ważny zarówno przez władze lokalne i regionalne, jak i muzea, żadna ze stron nie rozwija go aktywnie. Władze szczebla niższego niż ogólnokrajowy dostrzegają potencjał roli instytucji kultury w odniesieniu do integracji społecznej, dobrostanu i zachowania zdrowia, ale nie podejmują żadnych konkretnych działań mających wspierać zaangażowanie muzeów w tym zakresie. Rzadko w miejskich lub regionalnych strategiach rozwoju i programach społecznych muzea traktowane są jako instytucje, które mogłyby przyczynić się do włączenia społecznego.

W pewnym stopniu wynika to z faktu, że wyspecjalizowane instytucje gminne, powiatowe i wojewódzkie zostały już zobowiązane do działania w tych obszarach. Podmioty te obejmują urzędy pracy na szczeblu wojewódzkim i powiatowym, instytucje opieki zdrowotnej i opieki społecznej na szczeblu gminnym i wojewódzkim, a także system zakładów penitencjarnych i karnych zarządzanych na poziomie ponadlokalnym.

Współpraca tych instytucji z muzeami jest zazwyczaj skutkiem indywidualnych inicjatyw tych placówek i ich pracowników i jest w dużym stopniu związana z bliskim sąsiedztwem konkretnych instytucji muzealnych (przykładowo, ośrodki zdrowia, domy opieki społecznej i zakłady karne zwykle współpracują z muzeami położonymi blisko nich).

Nie ma specjalnych programów, których celem byłoby przekazywanie muzeom informacji na temat problemów społeczno-gospodarczych i zdrowotnych na danym obszarze. W praktyce samorządy nie mogą wspierać współdzielenia kosztów między muzeami a innymi instytucjami związanymi z opieką społeczną i włączeniem społecznym, ponieważ wydatki na muzea stanowią część innej kategorii budżetu publicznego niż wydatki na opiekę społeczną. Do tego dochodzą też trudności we wspieraniu instytucji innych niż miejskie w przypadku muzeów zarządzanych na poziomie regionalnym lub państwowym.

Z kolei muzea w coraz większym stopniu angażują się w poprawę dostępności (zarówno tej fizycznej, jak i treściowej dla określonych grup zwiedzających) oraz opracowywanie programów adresowanych do zwiedzających z niepełnosprawnościami oraz innych wybranych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Takie inicjatywy nie są jednak wspierane w szczególny sposób przez żaden organ publiczny i zależą raczej od indywidualnych inicjatyw pracowników i kierownictwa muzeum. Jednocześnie są one zwykle znacznie bardziej zasobochłonne (np. wymagają dużo więcej czasu i wysiłku pracowników w stosunku do liczby zwiedzających, mogą generować dodatkowe koszty w przeliczeniu na zwiedzającego). Ponieważ systemy oceny muzeów zwykle koncentrują się na podstawowych wskaźnikach związanych ze skutecznością przyciągania zwiedzających, władze państwowe lub ich jednostki organizacyjne (organy zarządzające) nie oferują muzeom żadnych konkretnych zasobów (z kilkoma wyjątkami, np. regionalnych instytucji muzealnych w Małopolsce). Nie ma żadnego systemu motywacyjnego zachęcającego muzea do opracowywania takich programów, poza satysfakcją pracowników i pozytywnym rozgłosem.

### ***Wspieranie muzeów w walce z bezrobociem***

Praktycznie wszystkie polskie muzea współpracują z urzędami pracy na szczeblu powiatowym i wojewódzkim. Muzea przekazują urzędowi pracy informacje na temat potrzeb kadrowych, a urzędy wybierają i proponują muzeom potencjalnych stażystów. Takie staże są finansowane głównie z budżetu urzędów pracy i spotykają się z dużym uznaniem muzeów, ponieważ zapewniają im dodatkowy personel bez dodatkowych kosztów. Niektórzy stażyści zostają ostatecznie zatrudnieni na stałe w muzeach, w których odbywali staże. Taka współpraca odbywa się również na poziomie miasta w przypadku miast na prawach powiatu, takich jak Kraków i Warszawa. W województwie małopolskim jednym z takich przykładów jest inicjatywa władz wojewódzkich i Wojewódzkiego Urzędu Pracy mająca na celu realizację szkoleń w zakresie muzealnictwa i ochrony zabytków dla osób bezrobotnych (program „Konserwator”). Większość muzeów jest także ważnym partnerem instytucji edukacyjnych (zwłaszcza uczelni) w zakresie staży studenckich.

Wyzwaniem, jak wspomniano, jest brak przepisów, które pozwoliłyby muzeom funkcjonować w większym stopniu (nie tylko w roli partnerów współpracujących) jako ośrodki szkolenia zawodowego, zwłaszcza związanego z tradycyjnymi i rzadkimi rzemiosłami oraz umiejętnościami konserwatorskimi.

### ***Wspieranie zaangażowania muzeów w poprawę dobrostanu i zdrowia***

Muzea nie otrzymują żadnego wsparcia na działania w zakresie dobrostanu i zachowania zdrowia od jakiegokolwiek organu publicznego w Polsce. Jak wspomniano, w praktyce współpraca między muzeami a instytucjami opieki zdrowotnej i pomocy społecznej odbywa się głównie dzięki osobistym relacjom i zainteresowaniom pracowników muzeów i domów opieki społecznej czy szpitali. Muzea nie są też zachęcane w jakiś szczególny sposób do tworzenia wystaw i realizowania innych działań promujących kwestie zdrowotne lub zdrowy styl życia.

Niektóre władze miejskie (lub ogólnie organy nadzoru muzeów, w zależności od poziomu własności muzeum) angażują muzea w kampanie i programy ochrony środowiska. Na przykład tworzą miejskie programy mobilności pracowników (np. zachęcając do korzystania z transportu publicznego w celu dojazdu do pracy) oraz podejmują inicjatywy na rzecz korzystania z bardziej ekologicznych systemów ogrzewania i oświetlenia lub oszczędzania energii.

#### ***Wspieranie muzeów w pracy z osobami przebywającymi w zakładach karnych***

Nie istnieją specjalne programy publiczne, które wspierałyby współpracę muzeów i zakładów karnych. Wspólne programy prowadzone są z inicjatywy samych zakładów penitencjarnych i muzeów. Udostępnianie części zbiorów muzealnych poza murami muzeum (np. wystawianie ich w zakładach karnych) nie zależy od decyzji władz lokalnych lub regionalnych, ale poszczególnych muzeów i jest uzależnione od wymogów w zakresie ochrony i konserwacji (w praktyce zdarza się bardzo rzadko).

## Możliwości działania muzeów

#### ***Zwiększanie pewności siebie i umiejętności grup marginalizowanych***

Muzea w Polsce często wymieniają informacje z powiatowymi i wojewódzkimi urzędami pracy oraz współpracują z nimi głównie w zakresie zatrudnienia pracowników i programów staży dla osób bezrobotnych. Jak wspomniano, formalnie muzea w Polsce nie są ośrodkami kształcenia zawodowego. Czasami, w zależności od profilu, muzea mogą udostępniać przestrzeń, w których prowadzone są zajęcia szkół zawodowych lub kursy uniwersyteckie (np. zajęcia górnicze w Zabrze). Niektóre z muzeów objętych badaniem prowadzą współpracę w zakresie szkolenia zawodowego (np. Brzeg), a dwa z nich oferują programy studiów podyplomowych we współpracy z uczelniami (np. Wilanów i Kraków). Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie planuje w przyszłości rozwinąć ten obszar działalności w znacznie większym stopniu, stając się ośrodkiem szkolenia w zakresie rzadkich i tradycyjnych rzemiosł. Zależy to jednak od odpowiednich rozwiązań prawnych pozwalających na prowadzenie programów edukacyjnych tego rodzaju oraz uzyskania finansowania na dostosowanie części terenów i budynków muzealnych.

#### ***Propagowanie zdrowia i włączenia społecznego poprzez wykorzystanie zbiorów muzealnych lub rozwijanie doświadczeń***

Jak powiedziano, muzea coraz częściej angażują się w inicjatywy na rzecz zachowania zdrowia i włączenia społecznego, choć zakres ich działań w tym obszarze jest niewielki. Obecnie większość muzeów w Polsce współpracuje z niektórymi instytucjami zdrowia i tworzy programy dla osób zwiedzających o szczególnych potrzebach. Jednak, z kilkoma wyjątkami, takie inicjatywy nie są wspierane przez organy publiczne, przez co zależą od osobistej inicjatywy pracowników i kierownictwa zarówno muzeum, jak i szkół specjalnych czy placówek służby zdrowia.

Jedynym obszarem wyraźnego publicznego wsparcia jest zwiększanie fizycznej dostępności budynków i obiektów muzealnych. Na przykład niektóre inwestycje usprawniające dostępność budynków muzealnych wspierane są przez programy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), „Kultura Dostępna” i „Dostępność Plus”. Praktycznie wszystkie programy inwestycyjne muzeów prowadzone obecnie w Polsce mają na celu poprawę ich fizycznej dostępności dla osób niepełnosprawnych fizycznie.

Niektóre muzea dbają o to, aby ich wystawy były dostępne dla osób niepełnosprawnych. Osiągają to dzięki stosowaniu na wystawach eksponatów dotykowych, map modeli i kopii obiektów, tablic informacyjnych pisanych Braille'em i audiodeskrypcji lub biorą udział w programach interpretacji zabytków w przestrzeni miejskiej dla osób niepełnosprawnych (np. w Krakowie). Muzea, które nie są instytucjami państwowymi (miejskie, powiatowe, wojewódzkie i prywatne), mogą ubiegać się o fundusze na organizację i dostosowanie wystaw lub specjalne programy muzealne w ramach programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Wspieranie działań muzealnych”. Jednak programy związane z poprawą dostępności wystaw dla osób niepełnosprawnych konkurują z wieloma różnymi projektami o innym ukierunkowaniu. Dostosowanie ekspozycji do specjalnych potrzeb zwiedzających jest także wspierane poprzez specjalne programy regionalne (np. w województwie małopolskim).

Ogólnie rzecz biorąc, nastąpił znaczny wzrost liczby i różnorodności ofert muzealnych (zwłaszcza zajęć i warsztatów) przygotowanych specjalnie dla różnych grup osób niepełnosprawnych i dostosowanych do ich potrzeb, co jest widoczne w niemal wszystkich analizowanych muzeach. Dzieje się tak dzięki ciągłemu szkoleniu pracowników muzeów w zakresie takich problemów (np. szkolenia dotyczące potrzeb osób z autyzmem lub osób z upośledzeniem wzroku, szkolenia z języka migowego). Takie szkolenia często odbywają się we współpracy z wyspecjalizowanymi instytucjami lub są przez nie prowadzone; są to głównie organizacje pozarządowe, ale czasem także organizacje miejskie i szkoły specjalne (np. współpraca muzeów w Wilanowie, Krakowie i Szydłowcu z takimi organizacjami, kolejnym dobrym przykładem jest współpraca muzeum w Wilanowie z Centrum Alzheimera w Warszawie). W niektórych przypadkach specjalne programy, z których dane muzeum jest znane, są wyraźnie dostosowane do szczególnych potrzeb zwiedzających (np. warsztaty z budowy szopek bożonarodzeniowych dla niewidomych w Krakowie, wolontariat terapeutyczny w Muzeum Powstania Warszawskiego).

Pod względem ekonomicznej dostępności muzeów dla grup społecznych w niekorzystnej sytuacji materialnej i osób niepełnosprawnych muzea często oferują bezpłatny wstęp i zwiedzanie. Dotyczy to grup z domów opieki społecznej, domów dziecka, szpitali psychiatrycznych oraz placówek leczenia uzależnień od alkoholu i narkotyków, z wykorzystaniem dostępnych programów wsparcia (np. „Kultura Dostępna” w przypadku krajowych instytucji kultury). Muzea prowadzą również wykłady i warsztaty dla pacjentów domów opieki społecznej (np. Wilanów, Kraków), zarówno w muzeum, jak i w samych instytucjach.

Działania muzeów adresowane do seniorów lub angażujące ich, a także współpraca z organizacjami osób starszych są coraz bardziej popularne, szczególnie w kooperacji z uniwersytetami trzeciego wieku. Muzea i oddziały muzealne mogą również reagować na potrzeby określonych grup miejscowej ludności, tworząc specjalne programy dla dzieci i rodzin z ubogich dzielnic, zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. Kraków, Zabrze).

Oferta muzealna kierowana do konkretnych grup etnicznych i wyznaniowych zagrożonych wykluczeniem jest obecnie niewielka, głównie ze względu na jednonarodowościowy charakter polskiego społeczeństwa od czasu II wojny światowej. Niemniej działalność muzeów w tym zakresie jest coraz częściej uznawana za potencjalnie ważny obszar (np. potrzeba tworzenia specjalnych programów dla rosnącej mniejszości ukraińskiej).

Działania muzeów związane z integracją społeczną są zazwyczaj uzależnione od skutecznej współpracy z organizacjami pozarządowymi, skoncentrowanej na określonych problemach, jak szczególne rodzaje niepełnosprawności, konkretne grupy etniczne czy grupy wiekowe. Zwykle przekazanie środków publicznych wspierających integrację społeczną i ochronę zdrowia staje się możliwe dzięki pośrednictwu takich organizacji, ponieważ muzea same nie mają bezpośredniego dostępu do tego rodzaju funduszy. Programy angażujące odpowiednie instytucje publiczne i pozarządowe są często owocem interdyscyplinarnych działań różnych oddziałów.

### ***Działania na rzecz dobrostanu poprzez edukację i podnoszenie świadomości***

Muzea w Polsce rzadko angażują się w przygotowywanie i pokazywanie wystaw dotyczących zagadnień zdrowotnych i środowiskowych, chyba że ich profil jest z nimi bezpośrednio związany (np. muzea szkół medycznych, muzea przyrodnicze i historii naturalnej). Jednak muzea uwzględnione w tym badaniu coraz częściej angażują się w ochronę środowiska i edukację. Dzieje się tak często w reakcji na lokalne zagrożenia środowiskowe (np. programy w Wilanowie, coroczny Tydzień Ziemi w Zabrze), a także w wyniku owocnego partnerstwa z organami ochrony środowiska (np. partnerstwo między Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem a Tatrzańskim Parkiem Narodowym), którego podstawą czasami jest specyfika muzeum (np. Muzeum Hutnictwa w Pruszkowie). W przypadku poszczególnych muzeów (np. Wilanowa) zaangażowanie w edukację ekologiczną wiąże się z przewartościowaniem znaczenia i wagi zarządzanych przez muzeum terenów parkowych i ogrodowych oraz z zainteresowaniem miejscowych zwiedzających tym zagadnieniem.

Muzea mogą także podejmować działania związane z promowaniem zdrowego stylu życia. Zachęcają do korzystania z transportu publicznego i jazdy na rowerze zamiast samochodem, przestrzegania zdrowej diety, sięgania po lokalne produkty spożywcze, spacerowania po zielonych terenach rekreacyjnych lub relaksowania się w ciszy (np. Kraków, Warszawa).

### ***Działania na rzecz resocjalizacji więźniów i byłych przestępców***

Na współpracę pomiędzy muzeami a instytucjami penitencjarnymi wpływa bliskie sąsiedztwo (np. w tym samym mieście lub powiecie) oraz profil muzeum. Ogólnie, muzea skupiające się na trudnych tematach wojny lub ludobójstwa wydają się być bardziej zaangażowane we współpracę z zakładami karnymi (np. Muzeum Powstania Warszawskiego, oddziały Muzeum Historycznego Miasta Krakowa koncentrujące się na II wojnie światowej).

Współpraca polskich muzeów i zakładów karnych występuje w trzech podstawowych postaciach. Są to: i) wizyty w muzeach dla małych grup osób skazanych i będących pod nadzorem sądowym; ii) wykłady, lekcje i pokazy filmowe prowadzone przez pracowników muzeum w zakładach karnych (np. współpraca Muzeum Powstania Warszawskiego z Aresztem Śledczym w Warszawie-Służewcu); oraz iii) szersze formy współpracy. Na przykład osoby skazane mogą pomagać w sprzątaniu, pracach konserwacyjnych prowadzonych na terenie muzeum, w tym w ogrodach (np. Wilanów, Brzeg, Zabrze). Mogą także wraz z muzeum uczestniczyć w programach charytatywnych (np. program tworzenia zabawek „Ośmiorniczki” dla dzieci w szpitalach z udziałem muzeum w Brzegu i miejscowego zakładu karnego).

Działania muzeów ukierunkowane na edukację oraz zaangażowanie dzieci i młodzieży z ubogich dzielnic także mogą być postrzegane jako zaangażowanie w działania zapobiegawcze (np. programy muzealne prowadzone w nowohuckim oddziale krakowskiego muzeum).

### ***Współpraca partnerska z odpowiednimi instytucjami społecznymi***

Partnerstwo z instytucjami społecznymi odpowiedzialnymi za kwestie związane z włączeniem społecznym, dobrostanem i zapobieganiem przestępczości nawiązywane jest głównie na zasadzie *ad hoc*, w oparciu o indywidualne, osobiste powiązania, a nie w wyniku specjalnych skoordynowanych, systematycznych działań. Zazwyczaj zależy ono od wkładu obu stron (czasu pracowników, zapewnienia przestrzeni) i podziału kosztów prowadzenia takich programów. Przy okazji pracownicy obu stron zdobywają wiedzę i doświadczenie i dzielą się nimi. Zaangażowanie muzeów w taką współpracę może być jednak ograniczone z uwagi na fakt, że rzadko kwalifikuje się ona do dofinansowania z budżetów na opiekę społeczną lub pomoc społeczną.

### ***Dostosowanie wewnętrznych zasad zarządzania i administracji w celu wspierania zaangażowania muzeum w tego typu działania***

Dyrektorzy i pracownicy muzeów w Polsce są na ogół otwarci na pomysły i sugestie dotyczące szkolenia i zaangażowania pracowników we współpracę z instytucjami pomocy społecznej, zdrowia publicznego i zakładami penitencjarnymi lub innymi odpowiednimi organami. Struktury muzealne zazwyczaj mają zdolność uwzględnienia takich interdyscyplinarnych inicjatyw (np. w razie potrzeby możliwe jest utworzenie interdyscyplinarnych grup zadaniowych dla konkretnych projektów).

Mimo że muzea chciałyby realizować więcej programów i działań na rzecz włączenia społecznego, jak w przypadku programów zatrudnienia, obecnie nie są postrzegane (ani przez prawo, ani organy zarządzające programami wsparcia publicznego) jako instytucje, które mogłyby się zaangażować w działalność związaną z opieką społeczną i integracją społeczną, co oznacza, że nie mają dostępu do wielu źródeł odpowiednich funduszy.

## Możliwości działań w przyszłości

W oparciu o studium przypadku określone zostały następujące możliwości działań na przyszłość:

### ***Zwiększenie dostępności muzeów dla osób o szczególnych potrzebach***

Muzea w Polsce podejmują działania na rzecz zwiększenia fizycznej dostępności obiektów i terenów muzealnych. Przykładem są niektóre inwestycje ułatwiające dostępność budynków muzealnych wspierane przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). „Działanie 25: Kultura bez barier” programu rządowego „Dostępność Plus” to plan modernizacji i unowocześnienia infrastruktury dla zapewnienia czynnego udziału w życiu kulturalnym i poznawania dóbr kultury osobom z różnymi niepełnosprawnościami. Także muzea mogą odgrywać ważną rolę w realizacji celów programu „Dostępność Plus”.

*Możliwości Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Narodowego Funduszu Zdrowia, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów*

- Dalsze finansowanie na rzecz zwiększenia dostępności muzeów przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), mające na celu ułatwienie dostępu do obiektów i terenów muzealnych osobom o szczególnych potrzebach i starszym.
- Zwiększenie zakresu wsparcia dla mniejszych muzeów w celu cyfryzacji ich zbiorów; opracowanie standardów i norm informacyjnych dla stron internetowych, ulotek i innych materiałów promocyjnych oraz tworzenie audiodeskrypcji i kopii obiektów.
- Rozważenie specjalnego wsparcia publicznego, które zachęcałoby muzea do prowadzenia programów (np. warsztatów, zajęć, wizyt) dla osób o szczególnych potrzebach. Kontynuowanie i rozwijanie istniejących programów, takich jak „Kultura Dostępna” i „Dostępność Plus”.



#### *Możliwości muzeów*

Tworzenie wystaw i współpraca z innymi muzeami lub wyspecjalizowanymi organizacjami w celu tworzenia działań/programów na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, promowania zdrowego stylu życia, dobrego samopoczucia psychicznego i zrównoważonego rozwoju oraz zwiększenia świadomości ekologicznej.

Wspieranie ciągłego szkolenia pracowników muzeum, aby świadczyć usługi dla wszystkich zwiedzających, jednocześnie biorąc pod uwagę potrzeby określonych grup zwiedzających (np. osób z autyzmem, upośledzeniem wzroku). Szkolenia takie mogą być prowadzone we współpracy ze specjalistycznymi instytucjami (np. organizacjami pozarządowymi, organizacjami miejskimi, szkołami specjalnymi).

#### ***Umożliwienie muzeom promowania włączenia społecznego grup w niekorzystnej sytuacji***

##### *Możliwości samorządów*

- Wspieranie aktywnej roli muzeów, zwłaszcza dysponujących mniejszymi zasobami, we włączaniu społecznym grup w niekorzystnej sytuacji. Potencjał muzeów nie ogranicza się do sprawowania opieki nad wystawami podkreślającymi wyzwania stojące przed tymi grupami, ale obejmuje także działania, warsztaty i wydarzenia, które angażują członków tych grup, a nawet stwarzają możliwości ich zatrudnienia.
- Przyjęcie podejścia międzysektorowego, które wymaga zaangażowania różnych oddziałów samorządu terytorialnego (do spraw kultury, włączenia społecznego, zatrudnienia, zdrowia itp.) i pozostałych zainteresowanych stron (publicznych służb zatrudnienia, instytucji opieki zdrowotnej, szkół itp.) w powstawanie, projektowanie i realizowanie programów.
- Stosowanie procesów partycypacyjnych angażujących różne grupy społeczności i pozostałe zainteresowane strony w określanie problemów oraz projektowanie, wdrażanie i ocenę programów.

#### ***Tworzenie partnerstw na rzecz zapobiegania przestępczości i reintegracji byłych przestępców***

##### *Możliwości muzeów*

- Przegląd i promowanie doświadczeń poszczególnych muzeów w celu wspierania i poszerzania współpracy z instytucjami penitencyjnymi.
- Promowanie działań muzealnych, które koncentrują się na edukacji i angażowaniu dzieci i młodzieży z ubogich dzielnic, aby włączyć muzea w działania zapobiegawcze.

##### *Możliwości samorządów*

- Rozważenie utworzenia specjalnych programów publicznych wspierających współpracę muzeów i zakładów karnych i zachęcających do takiej współpracy.
- Promowanie zdobytego doświadczenia i dobrych praktyk w tym zakresie.

# Istotna rola muzeów w rozwoju lokalnym

Poza konkretnymi obszarami, w których samorządy terytorialne i muzea mogą nawiązywać partnerstwa, aby zwiększyć wpływ muzeów na rozwój lokalny, ogólne zarządzanie partnerstwem muzeów z samorządem terytorialnym może utrudnić lub ułatwić ten wpływ. Struktura partnerstwa zależy zarówno od wielkości samorządu terytorialnego, jak i ram prawnych łączących muzea i samorządy terytorialne. Niezależnie od tej specyfiki, u podstaw partnerstwa tego rodzaju leżą następujące zasady:

- muzea mogą przyczyniać się do rozwoju lokalnego, zarówno jako czynniki napędzające, jak i wspomagające. Jako ośrodki wiedzy mogą opracowywać i świadczyć nowe usługi, które zapewnią rozwój bezpieczniejszy dla środowiska i bardziej sprzyjający włączeniu społecznemu;
- samorządy terytorialne mogą uwzględniać rolę kultury jako dźwigni rozwoju lokalnego i zmobilizować zasoby – regulacyjne, finansowe, gruntowe i ludzkie – które umożliwią muzeom realizację ich lokalnego potencjału rozwojowego.

Uwzględnianie wpływu muzeów na rozwój lokalny wymaga uznania potencjału twórczego i transformacji społecznej muzeów przez wszystkie zainteresowane strony. Potrzebne są również nowe rozwiązania prawne w zakresie zarządzania muzeum uwzględniające kwestie i perspektywy rozwoju lokalnego.

## Rozwiązania dla samorządów

### ***Uznanie potencjału muzeów w rozwoju lokalnym***

Samorządy terytorialne uznają potencjał muzeów w zakresie rozwoju lokalnego głównie poprzez włączenie ich do lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych. Zostają one uwzględnione albo w częściach strategii dotyczących warunków rozwoju i infrastruktury, albo w konkretnych planowanych projektach, zwłaszcza związanych z infrastrukturą muzealną (np. w przypadku włączenia muzeum gminnego do lokalnych strategii rozwoju, strategii rozwoju kultury lub strategii rewitalizacji miast).

Ochrona, konserwacja i badania zbiorów stanowią główną działalność muzeów. Fizyczna i poznawcza dostępność zbiorów dla zwiedzających będzie miała wpływ na potencjalny wkład każdego muzeum w rozwój lokalny. Samorządy terytorialne mogą wspierać naukowe potrzeby muzeów i zmobilizować wyspecjalizowane zasoby ludzkie i techniczne, zapewniać specjalne przestrzenie do przechowywania i badania przedmiotów lub wykonywania określonych zadań technicznych. Mogą również wspierać lub łączyć usługi konserwatorskie lub inne usługi różnych lokalnych muzeów.

W Polsce nie istnieją konkretne programy samorządowe zapewniające wsparcie dla muzeów w odniesieniu do ich potrzeb naukowych poza tymi, które uznają niektóre fizyczne wymagania dotyczące przechowywania, konserwacji i badania zbiorów muzealnych (poziomy wilgotności, ogrzewanie, bezpieczeństwo) w planach budowy lub dostosowania budynków gminnych, w których mieszczą się muzea.

Łączenie usług konserwatorskich lokalnych muzeów jest utrudnione z uwagi na fakt, że poszczególne muzea są zarządzane na różnych szczeblach (choć problem ten można rozwiązać poprzez specjalne porozumienia). W praktyce odbywa się to bez udziału władz lokalnych lub regionalnych poprzez współpracę dwustronną między poszczególnymi muzeami (np. wykorzystanie warsztatu konserwatorskiego partnera dla określonego rodzaju przedmiotów, takich jak skóra, papier czy metal, lub zlecenie określonych zadań konserwatorskich pracownikom innego muzeum).

Prowadzenie własnych pracowni konserwatorskich jest kosztowne i tylko największe instytucje mogą sobie pozwolić na interdyscyplinarne pracownie konserwatorskie. W Krakowie podjęto inicjatywę stworzenia dużego, wspólnego centrum konserwatorskiego dla wszystkich muzeów (krajowych, regionalnych i miejskich) jako projekt międzymuzealny prowadzony przez Muzeum Historyczne Miasta Krakowa i Muzeum Narodowe. Projekt ten utknął jednak w martwym punkcie, m.in. z powodu braku wystarczającej zachęty, wsparcia i współpracy ze strony władz publicznych różnych szczebli. W rezultacie niedawno Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (oddział Thesaurus Cracoviensis) samodzielnie przygotowało nowe warsztaty konserwatorskie.

### ***Długofalowe podejście do relacji między samorządem a muzeami***

Tradycyjna trudność, z jaką borykają się muzea w wielu krajach, polega na tym, że ich relacje z samorządami terytorialnymi zmieniają się zazwyczaj co roku ze względu na zasady polityki budżetowej. Znaczący wpływ na rozwój lokalny wymaga dłuższych ram czasowych. W związku z tym skuteczniejsze będzie określenie wzajemnych zobowiązań w perspektywie długoterminowej, co pozwoli na zbudowanie solidnych podstaw wzrostu gospodarczego. Zobowiązania te powinny zostać precyzyjnie zdefiniowane, aby oczekiwany wkład samorządu terytorialnego w funkcjonowanie muzeum i wkład muzeum w rozwój lokalny były wyrażone w sposób jasny, a kryteria ich oceny były zasadne. Nie powinny być wyodrębniane w ramach osobnych działań kulturalnych samorządów terytorialnych, lecz zintegrowane z ogólną działalnością władz (np. zatrudnienie, opieka społeczna, zrównoważony rozwój).

Jak wspomniano, muzea w Polsce uznawane są zwykle za placówki kultury lub atrakcje turystyczne i jako takie uwzględniane są w lokalnych i regionalnych strategiach rozwoju. Ostatnio coraz częściej postrzegane są jako część sektora kreatywnego, zwłaszcza w miastach i na poziomie regionalnym i/lub jako instytucje potencjalnie przydatne w rozwoju kapitału społecznego. Niestety, rzadko przekłada się to na postrzeganie muzeów jako ważnych podmiotów w szerszych debatach na temat rozwoju lokalnego i zwykle ogranicza się do zapraszania pracowników do okrągłego stołu i dyskusji na temat strategii rozwoju kultury. Większe zaangażowanie muzeów widoczne jest jedynie wówczas, gdy profil muzeum jest zgodny z ogólnymi lokalnymi i regionalnymi strategiami rozwoju (np. w przypadku Muzeum w Zabrzu zgodny ze strategiami Zabrza jako miasta turystyki przemysłowej i ideą Śląska jako regionu turystyki przemysłowej).

Intensywniejsza współpraca, większa świadomość i oczekiwania dotyczące zaangażowania muzeum w rozwój lokalny są bardziej widoczne na poziomie regionalnym. Ponieważ władze regionalne zwykle nadzorują kilka instytucji kulturalnych tego samego rodzaju, mogą opracowywać dla nich szersze strategie ogólne.

Władze lokalne lub regionalne nie oferują muzeom żadnej szczególnej zachęty do podejmowania działań wykraczających poza dziedzinę kultury. Program dla bezrobotnych „Konserwator” realizowany w województwie małopolskim jest jednym z niewielu wyjątków.

Muzea są oceniane przez ich główne jednostki organizujące, zarządzające i finansujące. Dlatego samorządy terytorialne zwykle nie mają bezpośredniego wpływu na stosowane wskaźniki, z wyjątkiem muzeów miejskich. Władze miejskie mogą pośrednio współuczestniczyć w pewnym stopniu w ocenie działalności muzeów poprzez członkostwo w radach muzealnych. W Polsce do takich rad należą zazwyczaj zarówno zainteresowane strony lokalne, jak i innych: przedstawiciele organów zarządzających (organizujących), środowisk akademickich i naukowych, sektora pozarządowego oraz samorządów terytorialnych. Dzięki uczestniczeniu w spotkaniach rady muzeum władze lokalne (np. burmistrzowie lub wiceburmistrzowie, dyrektorzy miejskich wydziałów kultury) poznają działalność muzeum, infrastrukturę i sytuację finansową danego muzeum oraz jego ocenę.

### **Zachęcanie muzeów i innych interesariuszy do łączenia zasobów**

Formalnie, władze miejskie i regionalne zwykle nie zachęcają do dzielenia się zasobami pomiędzy muzeami a innymi zainteresowanymi stronami (publicznymi i prywatnymi). W praktyce jednak zdarza się to dość często (np. w zakresie wykorzystania sprzętu potrzebnego podczas imprez plenerowych, organizacji koncertów i spotkań, zapewniania przestrzeni), szczególnie między muzeami a pobliskimi instytucjami lokalnymi, takimi jak ośrodki kultury lub szkoły. Zazwyczaj łączenie zasobów odbywa się na zasadzie *ad hoc*, w oparciu o osobiste relacje między pracownikami poszczególnych instytucji.

Władze zarówno szczebla lokalnego, jak i regionalnego uznają, że należy zachęcać do dzielenia się zasobami, w szczególności między różnymi instytucjami (muzealnymi i innymi niż muzealne), zwłaszcza na tym samym poziomie zarządzania. Często jest to jednak trudne w praktyce ze względu na odległość geograficzną (np. instytucje regionalne rozproszone w regionie) lub ograniczenia prawne.

Dzielenie się zasobami jest powszechniejsze w przypadku różnych jednostek miejskich i muzeów miejskich niż w przypadku muzeów niezarządzanych lokalnie (np. regionalnych lub krajowych). Podobnie samorząd terytorialny może udostępnić swój system szkoleniowy pracownikom muzeów zarządzanych przez gminy. Ponadto w przypadku dużych muzeów miejskich, takich jak muzeum w Krakowie, władze lokalne unikają powoływania nowych instytucji i raczej tworzą nowe jednostki muzealne (np. oddziały w określonych dzielnicach) w ramach istniejących struktur organizacyjnych i administracyjnych. Samorząd terytorialny w większych miastach (np. Krakowie, Warszawie) może również prowadzić własną sieć centrów informacji turystycznej i kulturalnej (lub punktów informacyjnych), które dostarczają informacje o ofercie muzealnej (tj. promocja wszystkich muzeów niezależnie od ich struktury organizacyjnej, z wykorzystaniem ogólnego budżetu gminy na promocję).

Samorząd w Warszawie stworzył platformę „Spółdzielnia Kultury”, służącą do wymiany informacji i dzielenia się zasobami między różnymi instytucjami kultury, w szczególności gminnymi. Ma ona postać portalu internetowego, który zbiera informacje od poszczególnych instytucji, jakie zasoby mogą udostępniać i na jakiej podstawie. Pożyczanie (np. sprzętu) jest z definicji bezpłatne, jeżeli służy lokalnym inicjatywom kulturalnym i społecznym, mogą z niego skorzystać zarówno warszawskie instytucje, jak i mieszkańcy. Innym przykładem jest program „Krakowski odbiorca kultury” wspierany przez władze lokalne i regionalne. Program realizowany jest przez jednostkę Uniwersytetu Jagiellońskiego wraz z kilkoma instytucjami kultury (zarządzanych na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, jak muzea, opera i filharmonia) i ma na celu wspólne badania preferencji krakowskiej publiczności instytucji kulturalnych.

### **Zapewnienie prawidłowych ram prawno-finansowych dotyczących dochodów muzeów**

Mimo że wkład muzeów w przyciąganie turystów do danego obszaru lub ich wpływ na atrakcyjność mieszkaniową niektórych dzielnic jest ogólnie uznawany, jak dotąd władze na żadnym szczeblu nie próbowały ani zmierzyć takiego oddziaływania, ani wprowadzić lokalnych przepisów finansowych czy podatkowych, które motywowałyby muzea do tworzenia takich korzystnych skutków zewnętrznych.

W Polsce wszelkie przychody generowane samodzielnie przez muzea (własne zarobki z dostarczania towarów i świadczenia usług) są zwykle z definicji traktowane jako dodatkowa część ich budżetów do reinwestowania w statutową działalność muzeum. Ogólnie, wpływy własne stanowią niewielką część całkowitego budżetu polskich muzeów (poza nielicznymi wyjątkami). Tylko w rzadkich przypadkach poszczególne oddziały muzealne przynoszą wystarczające przychody, aby mogły być niemal samowystarczalne (np. w przypadku głównych atrakcji turystycznych Krakowa, takich jak Fabryka Schindlera, w przeciwieństwie do rejonowych oddziałów muzeów, które przyciągają na ogół jedynie miejscowych odbiorców). Podobnie, niektóre działania muzeów przynoszą przychód (np. wynajem powierzchni), ale stanowi on rekompensatę kosztów poniesionych na inne działania kulturalne i społeczne. Obecnie dotacje na działalność nie podlegają korekcie o własne przychody muzeum, choć warto zastanowić się, czy wprowadzenie określonego prawnego mechanizmu bezpieczeństwa mogłoby zagwarantować, że muzea nie będą karane finansowo za bezpośrednie zwiększenie swoich przychodów.

Po weryfikacji i wprowadzeniu nowej ustawy o podatkach turystycznych nakładanych przez władze lokalne można by zbadać możliwość podziału tej daniny przez muzea. W miejscach, w których turystyka motywowana jest głównie przez zabytki i muzea, ustalona część takiego podatku mogłaby zostać przeznaczona na konserwację zabytków i muzea. Takie rozwiązanie wymagałoby oczywiście opracowania skutecznych i jasnych mechanizmów podziału wpływów z przedmiotowego podatku.

Chociaż nie istnieją oficjalne regulacje w tej sprawie, samorządy terytorialne zazwyczaj chętnie wspierają muzea miejskie dodatkowymi funduszami, jeśli środki łączone są potrzebne, by uczestniczyć w projektach współfinansowanych przez UE, zachęcając muzea do korzystania z tego rodzaju zewnętrznego finansowania. Podobnie, władze regionalne i muzea regionalne mogą liczyć na dodatkowe wsparcie organizacyjne i finansowe (np. dodatkowe dotacje lub subwencje) od swoich organów zarządzających, ubiegając się o fundusze zewnętrzne i wdrażając projekty współfinansowane z funduszy UE, NFM/EOG lub systemów dotacji Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

### **Wzmocnienie wolontariatu**

Zasadniczo, władze lokalne i regionalne w Polsce nie oferują żadnego specjalnego wsparcia na rzecz promowania wolontariatu w muzeach. W wielu przypadkach nie jest to ich rolą, ponieważ nie są oficjalnymi jednostkami organizacyjnymi muzeum danego szczebla (np. władze lokalne w przypadku muzeów regionalnych lub krajowych). Chociaż niekiedy władze lokalne dostrzegają zdolność konkretnych muzeów do przyciągania wolontariuszy bez dodatkowej pomocy (np. muzeum w Wilanowie czy Muzeum Powstania Warszawskiego), czasem widzą potrzebę dalszego rozwijania tej sfery działalności muzeów i rozważają opracowanie pewnych systemów wsparcia (np. Kraków). W województwie małopolskim władze kulturalne uznają udostępnianie informacji o wolontariacie za ważną praktykę powiązaną ze współpracą z muzeami. Przez wiele lat uwzględniały informacje na temat szerokiej gamy działań muzeów w formularzach sprawozdawczych, aby zdobyć informacje o oddziaływaniu społecznym regionalnych muzeów i zachęcić je do zwiększenia swojego wpływu.

## Możliwości działania muzeów

### ***Rola muzeum w rozwoju lokalnym i nadanie mu praktycznego wymiaru w kluczowych dokumentach i procesach strategicznych.***

Jak wspomniano, muzea chętnie angażują się w rozwój i realizację lokalnych, regionalnych i/lub krajowych strategii gospodarczych i społecznych. Niektóre z nich, zwłaszcza ściśle powiązane z lokalnymi władzami, aktywniej angażują się również w opracowywanie takich strategii. Zaangażowanie to jest jednak ograniczone w zależności od personelu, budżetu i włączania muzeum w podejmowanie decyzji przez organy odpowiedzialne za planowanie i tworzenie strategii. Muzea nie są z definicji uczestnikami opracowywania lokalnych lub regionalnych strategii. Dlatego nie zawsze zaprasza się je do udziału w dyskusjach na temat rozwoju lokalnego, a jeśli tak się dzieje, nie zawsze otrzymują wystarczające informacje ogólne, zaś ich opinie i zalecenia niekiedy nie są brane pod uwagę. Włączenie muzeów do rozmowy na temat rozwoju lokalnego zależy od uznania miejscowych władz i jest wypadkową siły i charakteru sieci społecznościowych, jakie zarząd muzeum jest w stanie rozwinąć, a nie od wymogów ustawowych.

Niemniej jednak wszystkie muzea objęte badaniem, niezależnie od wielkości i specjalizacji, silnie zaznaczają swoją obecność w społecznościach lokalnych. Współpracują z różnymi miejscowymi partnerami (szkołami i innymi instytucjami edukacyjnymi, szkołami artystycznymi, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami opieki społecznej i opieki zdrowotnej, grupami społecznymi) w celu organizowania lokalnych wydarzeń oraz

działań kulturalnych i artystycznych. Organizują i współorganizują różnorodne wydarzenia i spotkania władz gminnych, powiatowych i wojewódzkich, a także międzynarodowych grup badawczych na temat niektórych aspektów oddziaływania muzeów. Przykładem może służyć nowa seria konferencji poświęcona obecności muzeów w ich środowisku społeczno-gospodarczym zainicjowana przez muzeum w Wilanowie pod patronatem ICOM czy udział krakowskiego muzeum w międzynarodowej grupie roboczej ds. muzeów i branż kreatywnych funkcjonującej w ramach Sieci Europejskich Organizacji Muzealnych (NEMO).

Większość analizowanych muzeów (siedem na dziewięć) opracowało pisemne strategie rozwoju. Niektóre z nich są bardzo szczegółowe i innowacyjne, jak Masterplan Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie jako kompleksowa strategia i dokument planowania przestrzennego. Inne rozpatrują funkcjonowanie poszczególnych instytucji nie tylko z punktu widzenia pełnienia podstawowych funkcji muzealnych (gromadzenia, konserwacji, przechowywania, badania i upowszechniania), ale także ich roli w lokalnym środowisku społeczno-gospodarczym. Niektóre z muzeów opracowały również bardzo szczegółowe, nowoczesne systemy monitorowania realizacji i aktualizacji strategii, poświęcając tej kwestii dużo czasu i wysiłku, tworząc specjalne struktury organizacyjne i dedykowane stanowiska pracy (np. Kraków, Wilanów), a nawet organizując specjalistyczne konferencje na temat zarządzania strategicznego w muzeach (np. Kraków w 2017 r.).

W innych przypadkach, w tym w muzeach mniejszych, kwestia wdrażania strategii jest procesem mniej sformalizowanym lub jest zgodna z ogólną wizją dyrektora lub kierownika. Pomimo niedawnego rozwoju różnych programów studiów podyplomowych w zakresie muzeologii i zarządzania dziedzictwem, wydaje się, że nadal istnieje potrzeba opracowania systemu szkoleń i pomocy, szczególnie dla mniejszych muzeów, w celu wsparcia personelu w opracowywaniu strategii i monitorowaniu ich wdrażania.

#### ***Uznanie ochrony, konserwacji i badań za główne działania muzeum***

Dokumentacja w zakresie zarządzania zbiorami, inwentaryzacji, ochrony, bezpieczeństwa i procedur ewakuacyjnych podlega regulacjom na poziomie krajowym, w związku z czym niektóre muzea, w szczególności instytucje, które są „muzeami rejestrowanymi”, muszą spełniać określone wymagania. Jednak w niektórych instytucjach możliwe jest ulepszenie planowania strategicznego, zwłaszcza w zakresie powiększania zbiorów w celu zwiększenia ich wartości artystycznej i społecznej oraz interpretacji zbiorów w sposób wydobywający ich unikalne aspekty, dzięki pomocy zewnętrznej (np. specjalnych programów na poziomie krajowym). Większe instytucje są na ogół lepiej przygotowane na wyzwania związane z zarządzaniem zbiorami i do podejmowania innowacyjnych wysiłków w celu dalszego rozwijania takich umiejętności (np. zaangażowanie muzeum w Wilanowie w paneuropejski projekt EPICO dotyczący konserwacji zapobiegawczej w rezydencjach zabytkowych). Niektóre muzea współpracują również z innymi instytucjami (zarówno w kraju, jak i za granicą) zajmującymi się podobnymi zbiorami, eksponatami lub całymi kompleksami muzealnymi (np. dziedzictwem przemysłowym w przypadku Zabrze, muzea miejskie w przypadku Krakowa) i uważają dzielenie się doświadczeniami i dobrymi praktykami za bardzo pomocne w kontekście skutecznego zarządzania własnymi zbiorami i obiektami. Ponadto muzea próbują stosować innowacyjne podejścia w zakresie poszukiwania dodatkowego finansowania działań związanych z nabywaniem, badaniem, konserwacją, wystawianiem lub publikowaniem zbiorów. Na przykład muzeum w Zakopanem posłużyło się innowacyjnym finansowaniem społecznościowym, aby zebrać fundusze na kompleksową monografię/album na temat własnych zbiorów związanych z jednym z najważniejszych polskich artystów okresu międzywojennego, Stanisławem Ignacym Witkiewiczem „Witkacym”. Każda osoba, organizacja lub instytucja przekazująca pieniądze na publikację mogła „zaadoptować” obraz, który miał się w niej pojawić, a po ukazaniu się książki otrzymała jej egzemplarz.

#### ***Właściwy dobór partnerstwa kluczem do zwiększenia oddziaływania***

Partnerstwa z innymi odpowiednimi organizacjami mogą przybierać różne formy. Punktem wyjścia jest organizowanie regularnych wymian i spotkań konsultacyjnych pomiędzy pracownikami muzeum a różnymi podmiotami kulturalnymi, gospodarczymi i społecznymi na szczeblu lokalnym. Mogą one pomóc w przełamaniu granic formalnych, promować świadomość tego, co wiąże się z kreatywną organizacją i potencjalnym



wkładem muzeum w rozwój lokalny, a także wzmocnić ogólną wymianę informacji. Dokładniej rzecz ujmując, muzea mogą współpracować z innymi muzeami znajdującymi się na danym obszarze, a w razie potrzeby z siecią muzeów.

Muzea są zwykle dobrze poinformowane o sytuacji społeczno-gospodarczej swojej okolicy. Chociaż nie mają dostępu do tego rodzaju danych i informacji, szeroko pojęto wiedzę zdobywają, prowadząc działalność w danym miejscu.

Tylko cztery muzea objęte badaniem zdecydowały się opublikować swoją misję na stronach internetowych, mimo że znaczna większość z nich posiada strategiczne dokumenty rozwojowe. Strategie te zwykle uznawane są za dokumenty wewnętrzne. Zasadniczo, nie są one powszechnie udostępniane społeczeństwu, chociaż wybrane elementy strategii muzeum mogą być ujawniane na spotkaniach lokalnych zainteresowanych stron, w informacjach medialnych, oficjalnych listach muzeów lub publikowane w konkretnych celach. Przykładowo, szczegółowe informacje na temat lokalnych problemów Wilanowa i wyzwań związanych z planowaniem przestrzennym oraz punkt widzenia Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie są opublikowane w internecie.

Dzielenie się zasobami i obiektami przez różne działy muzealne jest procesem, który zachodzi w sposób naturalny (np. w większych muzeach z licznymi oddziałami dedykowane zespoły ds. marketingu, administracji i transportu dla wszystkich oddziałów muzealnych). Jednym ze sposobów zachęcania do współpracy między różnymi jednostkami jest tworzenie interdyscyplinarnych grup zadaniowych dla poszczególnych projektów lub wydarzeń. W mniejszych muzeach dzieje się to naturalnie, ponieważ wszyscy pracownicy muszą być wielofunkcyjni, a w większych instytucjach przyjmuje postać grup zadaniowych i grup badawczych. Większe muzea objęte badaniem (np. w Wilanowie, Krakowie) zachęcają do tworzenia takich struktur. Aby zapewnić skuteczne wykorzystanie przestrzeni i wyposażenia, muzeum może również stworzyć specjalne narzędzia, takie jak wewnętrzny internetowy kalendarz rezerwacji, w którym wszystkie wydziały składają wnioski oraz rezerwują miejsca i wyposażenie (np. Wilanów). W większych muzeach (np. w Krakowie) wewnętrzne środki dotyczące oszczędności związane z dzieleniem się zasobami i rozwiązaniami organizacyjnymi mogą również obejmować rachunkowość centralną, zamówienia publiczne i usługi techniczne (organizacja wystawy). W niektórych przypadkach outsourcing pewnych usług jest również możliwością wykorzystywaną przez muzea w celu optymalizacji ich struktury zatrudnienia i kosztów (np. ochrona, sprzątnięcie, konserwacja lub obsługa multimedialnych).

Dzielenie się zasobami jest częste podczas realizacji wspólnych projektów z innymi instytucjami, z udziałem dwóch (lub więcej) partnerów. Na przykład muzeum może zaoferować przedmioty ze swojej kolekcji i wiedzę ekspercką w celu stworzenia scenariusza wystawy, a jego partner może zaoferować wsparcie w zakresie konserwacji obiektów lub przestrzeni do ich wystawiania. Powiązania między Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem a Tatrzańskim Parkiem Narodowym są dobrym przykładem takiej owocnej współpracy.

Wszystkie muzea objęte badaniem oferują wyjątkowe wystawy i usługi oparte na specyfice ich zbiorów, więc nie dochodzi do dublowania pracy innych muzeów. Istnieją jednak przykłady takiego dublowania w przypadku muzeów zarządzanych na szczeblu regionalnym lub krajowym oraz działań instytucji miejskich. Ponadto muzea, które z różnych przyczyn organizacyjnych i finansowych pozostają w tyle pod względem nowoczesnego zarządzania, mogą napotykać więcej wyzwań, a także potrzebować pomocy z zewnątrz, aby móc poddać konstruktywnej analizie swoje strategiczne mocne strony i wyjątkowe aspekty swoich zbiorów lub budynków.

W większych miastach kontrowersyjną kwestią jest poszerzanie przez niektóre wyspecjalizowane instytucje muzealne zakresu tematycznego ich działalności, który może pokrywać się z ofertą innych muzeów miejskich. Jednym z przykładów jest zakres tematyczny działalności Muzeum Warszawy oraz działań Muzeum Powstania Warszawskiego niezwiązanych z II wojną światową. Powiązaną kwestią jest racjonalność dalszego prowadzenia niezależnej specjalistycznej miejskiej instytucji muzealnej skoncentrowanej na wąskim temacie (np. Muzeum Fotografii) zamiast przekształcania jej w oddział większego muzeum miejskiego (np. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa). Innym potencjalnym problemem jest prowadzenie przez Muzeum Narodowe

oddziału muzealnego z dala od głównej siedziby, choć jego zakres tematyczny jest zgodny z profilem innego większego, wielooddziałowego muzeum (np. Muzeum Szymanowskiego w Zakopanem Oddział Muzeum Narodowego w Krakowie).

### ***Wsparcie i uznanie dla wolontariuszy, którzy przyczyniają się do realizacji celów muzeum***

Wolontariat uznawany jest za coraz ważniejsze zjawisko w większości muzeów objętych badaniem. Budowanie relacji z wolontariuszami następuje dzięki długoterminowym powiązaniom na szczeblu lokalnym, zwłaszcza poprzez działania edukacyjne i kulturalne z udziałem dzieci i młodzieży lub seniorów (np. Pruszków, Kraków, Muzeum Powstania Warszawskiego i Wilanów). Znaczenie wolontariatu i nowy stosunek do niego dyrektorów i pracowników muzeów (wolontariat traktowany jest jako sposób nie tylko na umocnienie zasobów kadrowych, ale także na budowanie silniejszych więzi z lokalnymi społecznościami) uwidacznia fakt, że większe muzea utworzyły specjalne jednostki lub ośrodki wolontariatu oraz biorą pod uwagę przestrzeń potrzebną na działania wolontariuszy podczas planowania programów inwestycyjnych. Oferują również specjalne zachęty dla wolontariuszy (np. możliwość stałego bezpłatnego wstępu na tereny muzealne, uczestniczenia w wydarzeniach specjalnych i spotkaniach).

Coraz większa liczba osób ze starszych grup wiekowych zgłasza się jako wolontariusze, zwłaszcza w większych miastach, pod warunkiem, że dane muzeum oferuje im jasne informacje na temat możliwości i różnorodności potencjalnych zadań (np. ogrodnictwo, edukacja, rekonstrukcja w Wilanowie). Wolontariat może być ograniczany przez charakter lokalnego środowiska społecznego – szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie liczba potencjalnych wolontariuszy jest mniejsza. Inne możliwe czynniki to brak tradycji wolontariatu starszych pokoleń, mniejsza liczba szkół lub brak instytucji akademickich (np. Szydłowiec). Mogą również istnieć ograniczenia organizacyjne, np. związane z przestrzenią, dotyczące wiedzy pracowników muzeum na temat formalnych aspektów wolontariatu lub niewystarczającej liczby pracowników do nadzorowania wolontariuszy i planowania ich zadań.

Czasami muzea zamiast podpisywać formalne umowy o świadczenie usług wolontariackich, korzystają z dobrowolnej pomocy w ramach współpracy z instytucjami edukacyjnymi, takimi jak szkoły (np. Brzeg). Nowym zjawiskiem, na razie marginalnym, jest pojawienie się korporacyjnych lub instytucjonalnych programów wolontariatu, w tym dla pracowników instytucji władz miejskich, którzy podejmują się wolontariatu w instytucjach publicznych na terenie gminy (np. w Warszawie). Ten rodzaj wolontariatu może być uznawany za szczególnie ważny, ponieważ daje pracownikom miejskim szansę zdobycia wiedzy z pierwszej ręki i wglądu w funkcjonowanie muzeów oraz poznania specyfiki, potrzeb i potencjału konkretnej instytucji.

Ogólnie, oczekiwania dotyczące roli i poziomu zainteresowania współpracą między muzeami a władzami lokalnymi i regionalnymi nie są jednakowe. W związku z tym w większości przypadków władze lokalne i regionalne oceniają lepiej swoją współpracę z muzeami i rolę w stymulowaniu wkładu muzeów w rozwój lokalny niż ta współpraca jest oceniana z perspektywy muzeów, w szczególności gdy muzeum nie posiada organizatora na szczeblu gminnym.

# Możliwości działań w przyszłości

Niektóre propozycje przyszłych działań określone w oparciu o studium przypadku i ramy samooceny mogą obejmować:

## **Wzmocnienie praktyk w zakresie oceny i dzielenia się wiedzą**

### *Możliwości Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów*

- Przeprowadzenie niezależnego badania skutków połączenia usług kulturalnych pod przewodnictwem jednej większej instytucji miejskiej (np. Miejskiego Ośrodka Kultury składającego się z biblioteki, centrum kultury i muzeum), na które zdecydowało się kilka gmin w Polsce w ciągu ostatnich dwóch dekad.

### *Możliwości muzeów*

- Wymiana doświadczeń dotyczących oceny, monitorowania i opracowywania strategii z innymi muzeami.
- Monitorowanie przypadków zazębiania się działań muzeum i samorządu na danym obszarze oraz przeciwdziałanie im.
- Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk dotyczących zaangażowania muzeów w rozwój lokalny.
- Organizowanie kursów i seminariów dla pracowników muzeów na temat aspektów finansowych i problemów społeczno-gospodarczych związanych z funkcjonowaniem muzeum.

## **Podnoszenie świadomości potencjalnej roli muzeum we wspieraniu rozwoju lokalnego**

### *Możliwości muzeów, a także władz lokalnych, regionalnych i krajowych*

- Opracowanie specjalnej kampanii edukacyjnej (krótkie konferencje, dłuższe kursy, publikacje i ulotki) skierowanej do organów władzy na każdym szczeblu (od centralnej do lokalnej) w celu zwiększenia świadomości oddziaływania muzeów na rozwój lokalny.
- Podnoszenie świadomości władz lokalnych na temat różnych powiązań między muzeami a planowaniem i projektowaniem przestrzeni miejskiej oraz różnych potencjalnych wskaźników i informacji jakościowych istotnych dla oceny funkcjonowania muzeów.
- Promowanie dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań opracowywanych przez muzea i samorządy terytorialne (np. publikowanie przewodników na temat dobrych praktyk, takich jak program „Bon Kultury” w województwie małopolskim lub pomysł Rad ds. Dziedzictwa Kulturowego powiązanych z wiodącymi muzeami w danym powiecie lub województwie realizowany w Zakopanem).

## **Podnoszenie kwalifikacji personelu muzeum**

### *Możliwości muzeów, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów*

- Stwarzanie pracownikom, zwłaszcza mniejszych muzeów, położonych bardziej na uboczu, większych możliwości uczestniczenia w szkoleniach i odpowiednich programach badań prowadzonych przez instytucje szkolnictwa wyższego i wybrane muzea, które stały się ekspertami w konkretnych dziedzinach w związku ze zwiększeniem roli muzeum w rozwoju lokalnym.

- Podnoszenie świadomości i zwiększanie wiedzy pracowników muzeum na temat praw własności intelektualnej i ich ochrony.
- Opracowanie i zrealizowanie ogólnokrajowej kampanii na temat wolontariatu muzealnego, mającej na celu uświadomienie społeczeństwu możliwości wolontariatu w muzeach i wsparcie muzeów w pozyskiwaniu wolontariuszy z różnych grup wiekowych. Uzupełnieniem tej kampanii będzie uświadomienie muzeom korzyści płynących z wolontariatu oraz wyjaśnienie aspektów prawnych i praktycznych związanych z jego organizacją.
- Podnoszenie umiejętności pracowników muzeów i umożliwienie zatrudniania nowego personelu posiadającego doświadczenie w zakresie nowych zadań związanych z rozszerzającymi się funkcjami muzeów w celu zwiększenia włączenia społecznego i rozwoju gospodarczego.
- Zaktualizowanie programów studiów z zakresu muzealnictwa i zarządzania dziedzictwem w szkołach wyższych i na uniwersytetach, aby odzwierciedlały rosnącą rolę muzeów.

# Literatura

- Folga-Januszewska D., *1000 muzeów w Polsce. Przewodnik*, Bosz, Olszanica 2011.
- Folga-Januszewska D. (red.), *Muzea polskie*, Bosz, Olszanica 2012.
- Folga-Januszewska D. (red.), *Extended museum in its milieu*, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, TAIWPN Universitas, Kraków 2018.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura w roku 2017*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2017-roku,2,15.html>.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura w roku 2018*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html>.
- Lorentz S., *Przewodnik po muzeach i zbiorach w Polsce*, Interpress Publishers, Warszawa 1974.
- Murzyn-Kupisz M., *Cultural Trends*, 2010, <https://doi.org/10.1080/09548961003696070>.
- Murzyn-Kupisz M., *Socio-economic aspects of museum operations: employment, income and expenditure in museums*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2017.
- Murzyn-Kupisz M., Działek J., *Libraries and museums as breeding grounds of social capital and creativity: potential and challenges in the post-socialist context*, Ashgate Farnham 2015.
- Museums in Poland. *Reports based on data from the Museum Statistics Project (2013–2015)*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2017, [https://www.nimoz.pl/files/publications/40/Statystyka%20Muzea%20w%20Polsce%20Raport%20EN\\_lekki.pdf](https://www.nimoz.pl/files/publications/40/Statystyka%20Muzea%20w%20Polsce%20Raport%20EN_lekki.pdf).
- Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, *Museum Statistics. Museums in 2018*, Warszawa 2018, [https://nimoz.pl/files/articles/173/Museum%20Statistics\\_2018\\_EN.pdf](https://nimoz.pl/files/articles/173/Museum%20Statistics_2018_EN.pdf)
- Nieroba E., *Dynamics in the Field of Museums: Contemporary Challenges for Polish Museologists*, 2018, <https://www.mdpi.com/2076-0760/7/5/77>.
- Nowacki M., *Museums and related institutions in Poland following political transformation*, 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09647770701628636>.

Wydawca: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

egzemplarz bezpłatny

ISBN: 978-83-7610-712-7

W projekcie OECD-ICOM udział wzięły następujące polskie muzea:

<p><b>Muzeum Tatrzańskie im. dra Tytusa Chałubińskiego w Zakopanem,</b> regionalna instytucja nadzorowana przez województwo małopolskie</p> <p>Zdjęcie: gmach główny Muzeum Tatrzańskiego, fot. A. Samardak</p>	<p><b>Muzeum Krakowa,</b> instytucja Miasta Krakowa</p> <p>Zdjęcie: Pałac Krzysztofory, oddział Muzeum Krakowa</p>	<p><b>Muzeum Ludowych Instrumentów Muzycznych w Szydłowcu,</b> regionalna instytucja nadzorowana przez województwo mazowieckie</p> <p>Zdjęcie: Zamek Szydłowieckich i Radziwiłłów, Muzeum Ludowych Instrumentów Muzycznych w Szydłowcu</p>
<p><b>Muzeum Powstania Warszawskiego,</b> samorządowa instytucja m.st. Warszawy</p> <p>Zdjęcie: Muzeum Powstania Warszawskiego, fot. M. Szlaga</p>	<p><b>Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie,</b> narodowa instytucja kultury nadzorowana przez Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu</p> <p>Zdjęcie: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, fot. W. Hołnicki</p>	<p><b>Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze,</b> instytucja współprowadzona przez gminę Zabrze i władze województwa śląskiego</p> <p>Zdjęcie: Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze, fot. K. Kurzacz, CC BY-SA 3.0, <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/">creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/</a></p>
<p><b>Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści,</b> muzeum prywatne z siedzibą w Konstancinie-Jeziornie</p> <p>Zdjęcie: Muzeum Bajek, Baśni i Opowieści, fot. M. Malinowski</p>	<p><b>Muzeum Piastów Śląskich w Brzegu,</b> instytucja współprowadzona przez Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu, władze województwa opolskiego i władze powiatu brzeskiego</p> <p>Zdjęcie: Renesansowy dziedziniec, fot. J. Strzelecki, CC BY-SA 3.0, <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/">creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/</a></p>	<p><b>Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego im. Stefana Woydy w Pruszkowie,</b> instytucja gminy Pruszków</p> <p>Zdjęcie: Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie, fot. P. Tomaszewski</p>



Fundusze Europejskie



Rzeczpospolita  
Polska



Ministerstwo  
Funduszy  
i Polityki Regionalnej

Unia Europejska  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne

