

**Interdyscyplinarny  
podręcznik  
ochrony dziedzictwa,  
zarządzania  
dziedzictwem  
i komunikacji**

**Tom II**

**ZARZĄDZANIE**



**Erasmus+**

---

**Interdyscyplinarny podręcznik  
ochrony dziedzictwa,  
zarządzania dziedzictwem  
i komunikacji**

**Tom II – Zarządzanie**

---

Opracowany w ramach projektu  
*EduGame: Innovative Educational Tools for Management in Heritage  
Protection - gamification in didactic process*

Współfinansowany z funduszy Komisji Europejskiej w ramach  
programu Erasmus+  
Akcja 2: Partnerstwa Strategiczne

---

**Interdyscyplinarny podręcznik  
ochrony dziedzictwa,  
zarządzania dziedzictwem  
i komunikacji**

**Tom II – Zarządzanie**

---

*Spis treści*

<b>ZARZĄDZANIE OBIEKTEM ZABYTKOWYM .....</b>	<b>3</b>
<i>STUDIUM PRZYPADKU - Zespół zamkowy w Janowcu .....</i>	<i>43</i>
<i>STUDIUM PRZYPADKU - Muzeum Dom Dantego .....</i>	<i>62</i>
<i>STUDIUM PRZYPADKU - Fundacja Parku Côa .....</i>	<i>94</i>

# ZARZĄDZANIE OBIEKTEM ZABYTKOWYM

Rozdział podręcznika EDUGAME

opracowany przez

Politechnikę Lubelską

Autor: Bogusław Szmygin

## Zarządzanie Obiektem Zabytkowym

Zarządzanie obiektem zabytkowym powinno być działaniem obejmującym wszystkie aspekty materialne i niematerialne rzeczywistości, w której znajduje się i funkcjonuje ten obiekt. Zarządzanie, a nawet tylko przeanalizowanie, tak złożonej całości nie jest jednak możliwe. Dlatego należy skoncentrować się na aspektach kluczowych dla ochrony i użytkowania zabytku, a jednocześnie będących w zasięgu działania zarządcy. Mając na uwadze kluczowe zadania i problemy zarządcy zabytku - ochronę, zarządzanie, użytkowanie, można wyróżnić trzy obszary problemowe, w ramach których zarządca powinien gromadzić informacje i podejmować działania.

Pierwszym obszarem jest ogólna charakterystyka zabytku, która powinna obejmować kluczowe informacje na temat obiektu dotyczące jego własności, charakterystyki technicznej, uwarunkowań zarządzania i funkcjonowania. Ta charakterystyka powinna obejmować informacje ważne dla zarządzania zabytkiem z wyjątkiem informacji dotyczących systemów jego ochrony i zarządzania.

Drugim obszarem jest system ochrony i zarządzania zabytkiem. W ramach tego obszaru należy przeanalizować aktualne rozwiązania i zidentyfikować problemy związane z zarządzaniem i ochroną zabytku. Na tej podstawie powinny być zaproponowane rozwiązania doskonalące te systemy.

Trzecim obszarem jest użytkowanie zabytku. Pod tym szerokim pojęciem rozumiane jest użytkowanie oparte o wartości zabytkowe obiektu oraz wszystkie inne funkcje użytkowe, które zabytek może pełnić jako obiekt (bez bezpośredniego związku z wartościami zabytkowymi).

Charakterystyka i analiza sytuacji w tych trzech obszarach jest jednocześnie podstawą do zidentyfikowania problemów, które powinien rozwiązać zarządca zabytku. Analiza zebranych informacji powinna być też podstawą do zaproponowania rozwiązań zidentyfikowanych problemów. To jest również zadanie zarządcy zabytku. Zebranie informacji, identyfikacja problemów oraz opracowanie rozwiązań to suma koniecznych działań, które należy wykonać w ramach zarządzania zabytkiem, i które powinny być przedstawione w Planach Zarządzania - dokumentach, które powinny być opracowywane dla zapewnienia właściwej ochrony i użytkowania zabytków.

## **1. Ogólna charakterystyka zabytku**

Pierwszym obszarem wymagającym rozpoznania i zebrania informacji jest całościowa charakterystyka zabytku. Ta charakterystyka powinna obejmować po pierwsze informacje prezentujące zabytek jako obiekt o określonych parametrach, istniejący w konkretnych warunkach, które określają możliwości jego ochrony i użytkowania. Jest to zatem charakterystyka obiektu i kontekstu, w jakim istnieje. Po drugie, konieczne jest scharakteryzowanie zabytkowych wartości historycznego obiektu. Precyzyjne określenie wartości zabytku i jego materialnych nośników, jest podstawą wskazania przedmiotu ochrony oraz zakresu możliwych ingerencji w zabytek. Po trzecie, należy scharakteryzować całościowo stan techniczny zabytku. Jest to oczywista podstawa zaplanowania prac konserwatorskich, ich kosztów, terminów realizacji. Po czwarte, należy zidentyfikować kluczowych interesariuszy uczestniczących lub mających wpływ na zabytek. Rozpoznanie interesariuszy, ich potrzeb i możliwości działania jest jednym z ważnych zadań zarządcy, mającym istotne znaczenie dla skuteczności jego pracy.

### **1.1 Charakterystyka zabytku i warunków jego funkcjonowania**

Charakterystyka zabytku powinna obejmować istotne elementy i aspekty, ważne dla przedstawienia dobra, przede wszystkim jako obiektu budowlanego istniejącego w określonej rzeczywistości. Charakterystyka obejmuje przede wszystkim informacje historyczne, administracyjne, lokalizacyjne, opis materialnej postaci zabytku oraz szereg informacji dotyczących jego współczesnego funkcjonowania.

Pierwszą grupę informacji powinny stanowić dane dotyczące historii zabytku. W historycznych obiektach ilość informacji, które dotyczą faktów, osób i zdarzeń z nimi związanych może być bardzo duża. Z zarządczego punktu widzenia nie wszystkie mają istotne znaczenie. Ważne są natomiast dwie grupy informacji.

Przede wszystkim ważne są informacje dotyczące kluczowych wydarzeń i postaci, które były związane bezpośrednio z historią obiektu, szczególnie jeśli miały one szerszą wartość historyczną. Wydarzenia i osoby związane z obiektem tworzą jego historyczny kontekst, który stanowi o jego niematerialnych wartościach. Jeżeli związane z obiektem wydarzenia czy osoby mają szczególną wartość (historyczną, symboliczną, artystyczną), to elementy obiektu pochodzące z tego okresu mogą być przedmiotem szczególnej ochrony lub ekspozycji.

W historii obiektu ważne są również informacje związane z jego materialnymi przekształceniami. Większość obiektów historycznych, szczególnie istniejących dłużej, była przekształcana. Wynikało to ze zmiany mód architektonicznych, przekształceń użytkowych, zmian standardów, różnego rodzaju niszczących zdarzeń (pożary, wojny, powodzie, itp.). Ingerencje i katastrofy przekształcały obiekt, zmieniając jego wartość. Dlatego trzeba zebrać informacje o historii przekształceń obiektu i powiązać je z materialnie istniejącymi elementami zabytku. Są to informacje ważne dla koncepcji ochrony zabytku.

Drugą grupę powinny stanowić informacje dotyczące materialnej charakterystyki zabytku, jako współcześnie istniejącego obiektu. Również w tym przypadku trzeba wybrać informacje istotne z punktu widzenia zarządczego.

Przede wszystkim trzeba scharakteryzować zabytek jako obiekt. Potrzebne są informacje o lokalizacji, poszczególnych elementach składowych, powierzchni, kubaturze, liczbie kondygnacji, działce na której jest zlokalizowany, itp. Są to podstawowe informacje, których potrzebuje zarządca każdego budynku.

Ważne dla zarządcy zabytku są też informacje dotyczące jego właścicieli i użytkowników. W pewnych przypadkach są to kwestie jednoznaczne, ale najczęściej jest więcej partnerów zarządzających zabytkiem - właściciele, użytkownicy, zarządcy. Ich uprawnienia, cele i możliwości mogą być bardzo różne, co komplikuje zarządzanie zabytkiem. Dlatego potrzebna jest identyfikacja wszystkich interesariuszy bezpośrednio uczestniczących w zarządzaniu zabytkiem.

Bardzo istotne są też informacje charakteryzujące zarządcę zabytku. Działania zarządcy mają kluczowe znaczenie dla ochrony i użytkowania zabytku, dlatego trzeba zebrać informacje dotyczące możliwości jego działania. Są to informacje dotyczące m.in. struktury organizacyjnej instytucji zarządzającej, jej kompetencji, kwalifikacji, liczebności, możliwości finansowych, doświadczenia. Zebranie i analiza tych informacji pozwala ocenić czy zabytek może być odpowiednio zarządzany, jakie działania należy podjąć by poprawić jakość zarządzania oraz jakie są możliwości użytkowania obiektu i wprowadzania nowych funkcji.

W tym pakiecie danych mogą być również zebrane i przedstawione podstawowe informacje na temat użytkowania zabytku. Jednak generalnie powinny być one przedmiotem odrębnej, szczegółowej analizy (części 3 rozdziału).

Trzecią grupę stanowią informacje charakteryzujące otoczenie, w którym funkcjonuje zabytek. Ochrona i użytkowanie zabytku powinna być określona przez jego wartość

zabytkową, potencjał użytkowy, plany i możliwości zarządcy. W praktyce jednak każdy obiekt historyczny funkcjonuje w określonej rzeczywistości kulturowej, społecznej, gospodarczej, prawnej, lokalizacyjnej, etc. Czynniki te w bardzo dużym stopniu determinują ochronę i użytkowanie zabytku. Dlatego trzeba je rozpoznać, charakteryzując najważniejsze elementy, które może wykorzystać zarządca.

Ważnym czynnikiem są warunki ekonomiczne i sytuacja gospodarcza środowiska, w którym znajduje się zabytek. Poziom zamożności mieszkańców i stan otoczenia gospodarczego określa formy użytkowania zabytku i możliwość wsparcia jego ochrony. Atrakcyjność turystyczna otoczenia - o bardzo różnym charakterze, jest również czynnikiem istotnie wpływającym na możliwości użytkowania zabytku.

Ważny jest również potencjał kulturowy, społeczny i demograficzny otoczenia zabytku. Zabytek w dużym mieście może być zagospodarowany nawet na niszowe cele związane z kulturą i dobrze funkcjonować.

Bardzo ważna może też być ocena lokalizacji zabytku w mniejszej skali przestrzennej. Istotna jest na przykład lokalizacja zabytku w strukturze miasta - generalnie lepsze są centralne dzielnice, gdzie jest dużo potencjalnych użytkowników. Ważna jest jednak również dostępność komunikacyjna, parkingi, sąsiedztwo innych atrakcji. Znaczenie takich czynników jest zależne od specyfiki funkcji użytkowej zabytku.

Generalnie analiza informacji na temat szeroko rozumianego kontekstu funkcjonowania zabytku ma istotne znaczenie, zarówno dla jego ochrony jak i użytkowania. Należy przy tym podkreślić, że istotne są informacje na temat obecnej sytuacji, jak i planowanych działań (źródłem informacji powinny być regionalne plany i strategie rozwoju).

## **1.2. Charakterystyka zabytkowych wartości historycznego obiektu**

Charakterystyka zabytkowych wartości obiektu jest podstawą stworzenia odpowiedniej koncepcji jego ochrony, ale również użytkowania. Charakterystyka ta powinna obejmować informacje i analizę wszystkich parametrów, które są ważne z punktu widzenia zabytkowego statusu obiektu. W praktyce oznacza to możliwi precyzyjne określenie zabytkowych wartości obiektu oraz parametrów charakteryzujących jego stan (jako zabytku), czyli autentyzmu i integralności. Wnikliwa i klarowana prezentacja tych elementów jest bardzo ważna, gdyż jest podstawą określenia, co jest przedmiotem ochrony i jakie powinny być granice ingerencji w zabytkowy obiekt.



Przedmiotem pierwszej analizy są zatem zabytkowe wartości. Przyjmując perspektywę zarządcy zabytku należy założyć, że określenie wartości zabytkowych obiektu powinno być dokonane przez służby konserwatorskie. Status zabytku jest nadawany obiektowi historycznemu na podstawie formalnej decyzji upoważnionego urzędu, która ją uzasadnia. W uzasadnieniu decyzji powinny być wskazane wartości, które reprezentuje obiekt.

Zakres wartości, których nośnikiem może być zabytek może być bardzo szeroki. Wartości zabytkowe nie są formalnie skodyfikowane, choć konserwatorzy posługują się pomocniczo różnymi typologiami wartości. Na przykład polska ustawa regulująca ochronę zabytków, definiując zabytek wskazuje ogólnie wartość historyczną, artystyczną i naukową. Dlatego w każdym przypadku specjaliści powinni indywidualnie określić wartości zabytku. Trzeba też podkreślić, że kwalifikacje i doświadczenie specjalistów dokonujących analizy zabytku są naprawdę ważne, gdyż nie ma formalnych schematów wskazujących, jak należy identyfikować zabytkowe wartości.

Określenie wartości zabytku ma charakter porównawczy. Oznacza to, że analizowany zabytek (element, cecha) jest porównywany w ramach odpowiedniej grupy odniesienia. Tylko w ten sposób można ustalić wartość zabytku. Wartościowanie wymaga też ustalenia kryteriów, w oparciu o które następuje porównanie. Jeszcze jedno ustalenie musi dotyczyć przyjęcia miary do oceny kryteriów. Te trzy elementy muszą być ustalone aby dokonać oceny wartości. Zarówno ich ustalenie, jak i użycie - dokonanie procesu wartościowania, wymaga specjalistycznych kwalifikacji. Tym większych, że jest to zawsze proces indywidualny.

Ocena wartości zabytku wymaga również powiązania ich z materialnymi nośnikami. Materialnym nośnikiem wartości jest fizycznie istniejący obiekt zabytkowy, lub jego elementy. Również niematerialne wartości zabytku wymagają swoistej reprezentacji - zabytek jest „upostaciowieniem” takich wartości. Relacje pomiędzy wartościami a ich materialnymi nośnikami muszą być ustalone, gdyż przedmiotem ochrony i działań konserwatorskich jest fizycznie istniejący zabytek. Działania konserwatorskie mają na celu utrwalenie, uzupełnienie, stworzenie takiej formy zabytku/obiektu, aby jak najpełniej reprezentował zabytkowe wartości. Dlatego ustalenie materialnych nośników wartości powinno być podstawą zaplanowania prac konserwatorskich.

Ustalenie materialnych nośników wartości ma też kluczowe znaczenie dla użytkowania zabytku. Współczesne funkcje użytkowe wymagają z zasady ingerencji w zabytek, nawet gdy użytkowanie wiąże się z najmniej inwazyjną adaptacją. Zarządcy zabytku muszą więc wiedzieć, jakie elementy zabytku mogą być w pewnym zakresie

przekształcane. Wiedza ta jest podstawą poszerzania programu użytkowego, co jest obecnie częstym zadaniem i celem zarządców.

Tak więc ocena zabytkowych wartości i określenie ich materialnych nośników ma bardzo istotne znaczenie dla ochrony i użytkowania zabytku. Ten proces analityczny powinni wykonać zabytkoznawcy, jednak zarządca historycznego obiektu musi go rozumieć. Interpretacja wartościującej analizy zabytku jest bowiem elementem jego codziennej pracy - wymagają tego wszystkie działania ingerujące w zabytkową formę i substancję. Poza tym czynniki wpływające na wartościowanie się zmieniają, co oznacza, że ocena zabytkowych wartości jest dynamicznym procesem, w którym powinien również uczestniczyć zarządca zabytku.

Wyjściowym źródłem informacji na temat zabytkowych wartości powinna być dokumentacja zabytku. W Polsce podstawowym dokumentem jest wpis do Rejestru Zabytków i różne dokumentacje gromadzone przez Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków (na przykład tzw. białe karty). W przypadku dóbr uznanych za Światowe Dziedzictwo UNESCO jest to oficjalna dokumentacja nominacyjna przyjęta podczas wpisywania zabytku na Listę (przede wszystkim tzw. orzeczenie ouv).

Drugim przedmiotem analizy powinien być autentyzm i integralność zabytku. Te dwie dopełniające się cechy/parametry wspólnie pozwalają określić stan zachowania zabytku - dotyczy to wartości zabytkowych, a nie stanu technicznego, który jest oceniany innymi metodami.

Autentyzm jest uznawany za kluczową cechę, opisującą stan zachowania zabytku i jednocześnie kryterium pozwalające oceniać prawidłowość prac przy nim dokonywanych. Autentyzm to ocena prawdziwości, wiarygodności, tożsamości badanego obiektu/elementu w stosunku do przyjętego pierwowzoru. Analiza autentyzmu jest zatem badaniem obiektu, polegającym na porównywaniu go do stanu pierwotnego (któremu przypisana została wartość).

Podobnie jak w przypadku wartościowania, do oceny autentyzmu trzeba przyjąć kryteria, które pozwolą ocenić zabytek w wybranych aspektach. W europejskiej tradycji oceniano autentyzm formy i substancji. Jednak proces poszerzania kryteriów doprowadził do przyjęcia w 1994 roku tzw. Dokumentu z Nara, w którym zapisano, że ocena autentyzmu powinna być dokonywana tylko w obrębie danego kontekstu kulturowego. W zależności od tego kontekstu, kryteriami oceny autentyzmu - oprócz formy i substancji, może być również położenie, wykonanie, materiał, oraz inne czynniki przyjęte w danej kulturze. A zatem w skali globalnej ocena autentyzmu została

zrelatywizowana, chociaż w odniesieniu do zabytków europejskich nadal stosuje się przede wszystkim ocenę formy i substancji.

Ocena autentyczności może być dokonywana w stosunku do całego zabytku, jak i jego poszczególnych elementów. Nie opracowano jednak schematów sumowania ocen poszczególnych elementów pozwalającej dokonać całościowej oceny autentyczności zabytku. Nie stosuje się również sumowania ocen poszczególnych kryteriów (parametrów), w świetle których można oceniać autentyczność. Można natomiast odrębnie oceniać autentyczność istniejącego zabytku, autentyczność dokonywanych (lub planowanych) prac konserwatorskich oraz zmiany autentyczności w wyniku wprowadzenia funkcji użytkowych.

Przedstawione informacje wskazują, że ocena autentyczności zabytku może być dokonywana w wielu aspektach. Ponieważ ocena autentyczności polega na porównaniu obecnej formy zabytku z formami pierwotnymi, działanie to wymaga dogłębnej znajomości zabytku w różnych okresach. Jest to wiedza specjalistyczna, często wymagająca badań obiektu. W tym celu zarządcy zabytków potrzebują specjalistycznej pomocy. Natomiast wyniki tych ocen zarządcy powinni znać, uwzględniać w ochronie i użytkowaniu zabytku.

Drugą cechą odzwierciedlającą stan zabytku z punktu widzenia zachowania zabytkowych wartości jest integralność. Integralność jest parametrem oceniającym kompletność zabytku. Zabytek integralny to zabytek, który zachował wszystkie elementy składowe istotne z punktu widzenia formy, która została uznana za wartościową. Podobnie jak w przypadku autentyczności, integralność ocenia się przez porównanie obecnej formy obiektu z formą pierwotną. I podobnie jak w przypadku autentyczności nie wprowadzono miar integralności - stosuje się szacowanie integralności wyrażane w procentach.

Ocena integralności nie ma bezpośredniego zastosowania do prac stricte konserwatorskich. Może być natomiast wskazówką do wykonania ewentualnych uzupełnień. Podniesienie integralności (kompletności) zabytkowego zespołu może uzasadniać wykonanie współczesnych uzupełnień. Z drugiej strony obniżenie integralności jest czynnikiem, który może być pomocny w ocenie działań, których efektem ma być zniszczenie/przekształcenie na przykład mniej wartościowych elementów zespołu historycznego.

Tak więc również ocena integralności wymaga wiedzy o poszczególnych fazach historycznego rozwoju zabytku. Natomiast zrozumienie tego parametru jest potrzebne zarządcy w planowaniu działań przekształcających zabytkowy obiekt/zespół.

### 1.3 Charakterystyka stanu technicznego zabytku i zadań konserwatorskich

Jednym z najważniejszych zadań zarządcy zabytku jest utrzymanie go w odpowiednim stanie technicznym. Zabytki są obiektami budowlanymi pełniącymi w większości różnorodne współczesne funkcje użytkowe, a więc muszą spełniać obowiązujące standardy funkcjonalne, techniczne, użytkowe, estetyczne, bezpieczeństwa, dostępności, itd. Dlatego muszą być utrzymane w odpowiednim stanie techniczny, monitorowane i remontowane.

W obiektach zabytkowych dodatkowa trudność wynika z konieczności spełnienia wymagań konserwatorskich, które mogą znacznie przekraczać poziom utrzymania zwykłego obiektu budowlanego. Wynika to z wymagań dotyczących jakości prac konserwatorskich, używanych materiałów, tempa tych prac i oczywiście kosztów.

Zarządca obiektu zabytkowego powinien zatem realizować dwa rodzaje prac - remontowe i konserwatorskie. W pewnych obszarach prace te mogą się pokrywać i uzupełniać. Jednak większość prac konserwatorskich musi być potraktowana odrębnie, być zrealizowana przez innych fachowców, w innym standardzie, z użyciem innych materiałów. Zarządca zabytku powinien uwzględnić odrębność tych dwóch grup działań.

Podstawą utrzymania zabytku w odpowiednim stanie technicznym jest jego regularna ocena. Ocena stanu technicznego zabytku jest działaniem złożonym. Generalnie zakres oceny stanu technicznego obiektów budowlanych ma charakter indywidualny, zależy bowiem od wielu czynników wynikających z jego specyfiki - między innymi wieku, stopnia zużycia, form i intensywności użytkowania, możliwości badawczych, potrzeb użytkowników, planów remontowych czy adaptacyjnych. Dlatego w praktyce nie stosuje się uniwersalnego standardu oceny. Z wielu elementów budowli i parametrów, które określają jej stan techniczny badane są tylko potrzebne w danej sytuacji. Ograniczeniem jest również czas badań, koszt i możliwości wykonania - ocena wszystkich elementów obiektu jest więc działaniem wyjątkowym. Dlatego w praktyce inżynierskiej nie funkcjonuje standard kompleksowej oceny stanu technicznego obiektu.

Jednak zabytki stanowią specyficzną grupę obiektów budowlanych. Wyróżnia je kilka cech, które mają znaczenie dla oceny ich stanu technicznego. Przede wszystkim historyczne obiekty zbudowano dawno, a więc zastosowane w nich rozwiązania techniczne i materiały zwykle nie spełniają współczesnych standardów. Upływ czasu sprawia też, że procesy ich niszczenia trwają długo, co powoduje znaczne ich zaawansowanie. Zabytki reprezentują wartości, które uzasadniają ich specjalny status

i traktowanie. Obiekty, które są ich nośnikami powinny być w dobrym stanie, co wymaga ich wszechstronnej diagnostyki. Wreszcie obiekty zabytkowe są adaptowane do współczesnych funkcji użytkowych, co wymaga często kompleksowych interwencji w substancję i formę zabytku. Tak więc z wielu powodów potrzebna jest kompleksowa ocena stanu technicznego.

W obiektach niedawno zbudowanych do oceny stanu technicznego można wykorzystać dokumentację, która zawiera opis techniczny i odpowiednie rysunki. W historycznych obiektach zwykle dokumentacja jest tylko fragmentaryczna lub w ogóle jej nie ma. Dlatego konieczne jest wykonanie opisu technicznego i rysunkowej inwentaryzacji, jako podstawy oceny stanu technicznego zabytku. Poza tym taka dokumentacja, wobec trwających stale procesów niszczenia i przekształcania zabytku, jest we współczesnym konserwatorstwie traktowana również jako forma jego ochrony. To nadaje dokumentacji dodatkową wartość i uzasadnia jej wykonanie.

Jeżeli dokumentacji zabytku nie jest kompletna to oprócz oceny stanu trzeba też wykonać opis techniczny. Podstawą tych działań jest analiza istniejących materiałów dokumentacyjnych oraz wizja lokalna (z perspektywy eksperta) lub systemowy przegląd zabytku (z perspektywy zarządcy). Wizja lokalna służy kompleksowemu zebraniu i uaktualnieniu informacji o stanie zabytku. Informacje mogą być uzupełnione badaniami, wykonanymi *in situ* oraz w laboratorium (na podstawie pobranych próbek). Systemowo przeprowadzony przegląd zabytku polega zatem na zbieraniu informacji w kilku formach. Obejmuje on następujące działania:

- wywiady z bezpośrednimi użytkownikami i zarządcami
- wykonanie szczegółowej dokumentacji fotograficznej
- wykonanie (uaktualnienie, uzupełnienie) inwentaryzacji
- wykonanie odkrywek ważnych elementów budynku (ściany, stropy, tynki, itp.)
- wykonanie badań makroskopowych elementów drewnianych, murów, tynków, malatur,
- pobranie materiałów do badań laboratoryjnych
- udokumentowanie istotnych procesów niszczących zagrażających bezpieczeństwu obiektu (szkice, notatki),

Informacje gromadzone podczas przeglądu zabytku umożliwią sporządzenie lub uzupełnienie opisu technicznego, którego historyczne obiekty przecież nie mają, a jest on przydatny w zarządzaniu. Dokument taki powinien zawierać następujące elementy:

- charakterystykę ogólną obiektu
- opis architektoniczny
- opis konstrukcji
- opis budowlany
- opis wykonanych prac konserwatorskich

Zebrane w trakcie opisanych działań informacje są podstawą oceny stanu technicznego zabytku. Ocenę dokonuje się zwykle w podziale na elementy, grupując je zgodnie z podziałem w opisie technicznym. Pozwala to ustalić ich hierarchię - dla bezpieczeństwa zabytku i jego użytkowników najważniejsza jest ocena elementów konstrukcyjnych.

Ocena stanu technicznego obiektu jest złożonym działaniem wymagającym kompetencji i doświadczenia inżyniera budowlanego. Natomiast zarządca zabytku powinien podczas tych działań zdobyć informacje pomocne w planowaniu jego ochrony i użytkowania. Informacje o stanie obiektu powinny stanowić podstawę prac naprawczych, remontowych i konserwatorskich dla zarządcy zabytku.

Ocena stanu technicznego dokonana przez specjalistę powinna być szczegółowa - obejmować opis uszkodzeń, analizę ich przyczyn oraz propozycje sposobu naprawy. Z zarządczego punktu widzenia ważna jest również całościowa ocena poszczególnych elementów obiektu, która ten stan wiąże z pilnością interwencji. Zwykle stosuje się 5-stopniową skalę - stan awaryjny, niedostateczny, dostateczny, dobry, bardzo dobry. Możliwe jest zsumowanie ocen poszczególnych elementów i określenie całościowej oceny stanu zabytku. Tak ocena jest przybliżona, ale ma wartość informacyjną, przydatną szczególnie w zewnętrznej ocenie zabytku.

Ocena stanu technicznego wykonywana z perspektywy budowlanej obejmuje cały obiekt. Jednak w sposób specjalny powinny być potraktowane elementy znaczące dla zabytkowej wartości historycznego obiektu. Ocena stanu tych elementów musi być szczególnie staranna. W wielu przypadkach wymaga specjalistycznych kwalifikacji - od oceny stanu podstawowych materiałów budowlanych, aż do oceny stanu elementów wystroju architektonicznego. Ocena elementów zabytkowych jest o tyle skomplikowana, że od eksperta nie oczekuje się również wskazania jak autentyczny element zachować (nie wymieniając). W tym aspekcie ocena budowlana różni się od konserwatorskiej.

Najcenniejsze elementy zabytkowe powinny być oczywiście zachowane w jak najlepszym stanie. Może to wymagać specjalistycznych prac konserwatorskich. Ich

istotą jest utrwalenie zabytkowej formy i substancji, zabezpieczenie przed czynnikami niszczącymi i uczytelnienie. W pracach konserwatorskich, jeszcze bardziej niż w przypadku prac budowlanych, istotne są specjalistyczne kwalifikacje wykonawców oraz przestrzeganie zasad konserwatorskiego działania.

Podobnie jak w przypadku prac budowlanych zarządca powinien opracować plan prac konserwatorskich, uwzględniając przede wszystkim zabytkową wartość poszczególnych elementów oraz pilność prac (zaawansowanie procesów zniszczenia).

Reasumując można stwierdzić, że ocena stanu technicznego powinna doprowadzić do całościowej wiedzy na temat stanu obiektu, działania czynników niszczących oraz koncepcji prac remontowych i konserwatorskich. Ocena stanu technicznego powinna również zakończyć się opracowaniem planu i harmonogramu prac remontowych i konserwatorskich. Dokumentacja stanu technicznego, jeżeli jest kompleksowa i obejmuje również opis techniczny wraz z inwentaryzacją i dokumentacją fotograficzną, jest też formą ochrony zabytku.

## **2. System ochrony i zarządzania zabytkiem**

Drugim dużym obszarem wymagającym rozpoznania, zebrania informacji i opracowania planu działania jest system ochrony i zarządzania zabytkiem. Ochrona zabytku jest często traktowana jako autonomiczne działanie skoncentrowane na ochronie jego zabytkowych wartości, które jest realizowane przez specjalistyczne służby konserwatorskie. W praktyce jednak jest to element znacznie szerszych działań, w których uczestniczy wielu interesariuszy, a najważniejszą rolę odgrywa właściciel czy użytkownik zabytku. Dlatego ochrona zabytku powinna być traktowana jako integralny element zarządzania takim obiektem.

Zarządzanie obiektem zabytkowym to suma działań podejmowanych w celu jego utrzymania przez różne podmioty, które mają uprawnienia i są zobowiązane do ich realizacji. Podmiotów tych jest zwykle kilka, co wynika ze specyfiki zabytku. Najważniejszą pozycję zajmuje właściciel obiektu, który może być jego użytkownikiem czy zarządcą. Te trzy funkcje - właściciel, użytkownik, zarządca, mogą się zresztą łączyć w różnych konfiguracjach. Drugim ważnym podmiotem są służby konserwatorskie, które mogą działać przy zabytku w różnych aspektach - od uzgadniania i nakazywania prac, poprzez ich finansowanie, aż do przejmowania zabytku (w skrajnych przypadkach). Trzecim podmiotem jest państwo - które stanowi

prawa dotyczące zabytków, oraz samorząd terytorialny, który na swoim poziomie również może stanowić różne przepisy bezpośrednio wpływające na zabytek. Państwo i samorząd mogą wpływać na zarządzanie zabytkiem również w inny sposób, na przykład finansując różne prace. W praktyce podmiotów wpływających na zarządzanie może być więcej, gdyż zależy to od indywidualnych okoliczności.

Analiza systemu zarządzania zabytkiem powinna objąć wszystkich partnerów, którzy biorą udział w tym procesie. Każdy powinien być zidentyfikowany, oceniony pod względem możliwości działania i rzeczywistego udziału w procesie zarządzania zabytkiem. Informacje te powinny być zebrane i posłużyc do stworzenia optymalnego systemu zarządzania konkretnym obiektem. To zadanie powinno być wykonane przez zarządcę bezpośrednio odpowiedzialnego za obiekt, którym najczęściej jest jego właściciel. To oznacza, że do analizy systemu zarządzania można przyjąć jego perspektywę, a pozostałych partnerów należy potraktować jako interesariuszy procesu zarządzania.

Zarządzanie zabytkiem powinno obejmować wszelkie aspekty związane z jego ochroną i użytkowaniem. Każdy z nich powinien być przeanalizowany, oceniony i ewentualnie udoskonalony. Dlatego zarządzanie zabytkiem można też definiować jako działania zarządcy, w których powinien on optymalnie wykorzystać zewnętrzne możliwości wsparcia. Oczywiście złożoność elementów ważnych dla zarządzania zabytkiem jest różna, zależna przede wszystkim od skali i funkcji zabytku oraz charakterystyki zarządcy. Pojedyncze obiekty zabytkowe i większość zabytkowych zespołów nie tworzą złożonych struktur z zarządczego punktu widzenia. Ich zarządcami są zwykle osoby prywatne lub niewielkie podmioty. Dlatego proces zarządzania większością zabytków i zespołów można na poziomie analitycznym sprowadzić do kilku głównych elementów (nie dotyczy to historycznych zespołów staromiejskich, których zarządzanie jest złożonym problemem).

Z punktu widzenia zarządzania zabytkowym obiektem kluczowe są następujące elementy:

- status formalno-prawny obiektu
- organizacyjna i kwalifikacje podmiotu zarządzającego
- finansowanie obiektu
- zaplecze materialne zarządcy
- współpraca z interesariuszami
- użytkowanie zabytku
- utrzymanie zabytku w odpowiednim stanie technicznym
- ochrona zabytkowych wartości



Charakterystyka i znaczenie poszczególnych elementów składających się na zarządzanie zabytkiem jest różne. Niektóre problemy mogą być rozwiązane bezpośrednio przez zarządcę w sposób trwały, inne wymagają uczestniczenia w złożonych, dynamicznych procesach, z udziałem wielu partnerów, często niezależnych od zarządcy. Do tej grupy problemów należy ochrona zabytkowych wartości, współpraca z interesariuszami i użytkowanie zabytku. Ich złożony charakter wymaga odrębnego przedstawienia. Natomiast kwestie mniej złożone mogą być pokrótce scharakteryzowane łącznie w kilku najczęściej występujących formach współczesnego użytkowania zabytków.

## **2.1 Formy współczesnego użytkowania i zarządzania zabytku**

Wielka różnorodność obiektów zabytkowych, form ich użytkowania, sposobów finansowania, form własności, etc., wymagałaby odrębnego wydzielenia i przeanalizowania wielu grup zabytków. Wykracza to poza przyjęte ramy opracowania. Dlatego w pewnym uproszczeniu można wydzielić kilka głównych grup obiektów, dla których można stworzyć wspólną charakterystykę biorąc pod uwagę kilka czynników istotnych dla procesu ich zarządzania.

### Obiekty pełniące publiczne funkcje użytkowe

Zabytki określone jako obiekty pełniące publiczne funkcje użytkowe, to obiekty takie jak urzędy, szkoły, obiekty reprezentacyjne. Istotą wydzielenia tej grupy jest funkcja publiczna, która jest realizowana w zabytkowym obiekcie.

W takich obiektach obecna funkcja użytkowa jest często taka jak pierwotna (na przykład szkoła czy ratusz) lub w pewien sposób zbliżona (na przykład siedziba władz w dawnym pałacu). Dlatego realizacja takich funkcji użytkowych nie wymaga radykalnych ingerencji w zabytkową formę obiektu.

W przypadku tej grupy funkcji zarządca mieszczącej się w zabytku instytucji jest jednocześnie zarządcą obiektu. Kompetencje zarządcy wynikają więc z specyfiki działania instytucji; nie mają związku z ochroną zabytkowego obiektu. Zwykle tacy zarządcy doceniają znaczenie zabytkowej siedziby, jednak ich priorytetem jest sprawna realizacja zasadniczej funkcji.

Środki służące utrzymaniu zabytkowej siedziby publicznej instytucji są częścią jej budżetu. Ich wielkość jest zatem funkcją kondycji finansowej tej instytucji (może być bardzo różna). Bieżące utrzymanie obiektu ma zwykle zapewnione finansowanie, natomiast na konserwatorskie remonty potrzebne są dodatkowe środki.

Obiekty zabytkowe w wielu przypadkach są dobrym miejscem do realizacji funkcji publicznych. Zarządcy zwykle rozumieją potrzebę ochrony zabytkowych wartości. Jednak priorytet funkcji użytkowych sprawia, że takie obiekty wymagają uważnego nadzoru konserwatorskiego.

#### Obiekty pełniące funkcje kultury

Zabytki określone jako obiekty pełniące funkcje placówek kultury, to przede wszystkim różnego rodzaju muzea i obiekty przeznaczone do zwiedzania. Zwykle obiekty te są własnością państwową lub samorządową.

Podmiot zarządzający w takich obiektach jest powoływany i kontrolowany przez właściciela. Sposób zarządzania takich obiektów jest ukierunkowany przez funkcje, które obiekt ma on pełnić. Dlatego struktura organizacyjna podmiotów zarządczych oraz kwalifikacje zatrudnionych osób są zwykle dostosowane do specyfiki pełnionych funkcji. W wielu przypadkach zatrudnieni specjaliści mają kwalifikacje i zrozumienie dla potrzeb związanych z ochroną zabytkowych wartości.

Zarządcy takich obiektów z reguły dysponują budżetem ze środków publicznych, który w podstawowym zakresie pokrywać koszty bieżącego utrzymania obiektu, koszty osobowe oraz koszty prowadzenia działalności statutowej. Środki na większe prace konserwatorskie zarządcy muszą uzyskiwać od właściciela zabytku lub z różnych dotacji publicznych.

Dodatkowe środki w budżetach takich instytucji (w tym na prace konserwatorskie) mogą pochodzić z wpływów związanych z działalnością podstawowej (np. bilety od zwiedzających) lub innych przychodów związanych z funkcjonowaniem tych instytucji (np. wynajem pomieszczeń, reklamy, sponsoring). Środki pozyskiwane w związku z działalnością takich instytucji zależą od wielu czynników - m.in. atrakcyjności obiektów, lokalizacji, atrakcyjności oferty programowej, wielkości ruchu turystycznego. W niektórych obiektach mogą stanowić znaczące uzupełnienie budżetu, jednak z reguły nie wystarczają do pełnego pokrycia kosztów funkcjonowania takich instytucji.

Realizacja funkcji kultury w obiektach zabytkowych jest z zasady właściwą oprawą dla tych funkcji i jest zwykle korzystana dla ochrony zabytkowych wartości obiektu. Zarządcy wykazują zrozumienie dla potrzeb konserwatorskich i wynikających z nich ograniczeń. Potrzeby konserwatorskie są zwykle uwzględniane w planach merytorycznych i finansowych zarządcy.

### Obiekty sakralne.

Zabytkowe obiekty sakralne stanowią znaczącą część zbioru zabytków. Są to przede wszystkim kościoły różnych wyznań, klasztory i towarzysząca im zabudowa. Kościoły są często głównym elementem zespołów obiektów towarzyszących, które pełnią różne funkcje wynikające z programu tych instytucji.

Kontynuacja funkcji religijnych jest korzystana dla utrzymania zabytkowych wartości obiektów historycznych. Współczesne ingerencje są zwykle ograniczone do doposażania obiektów w różnego rodzaju instalacje zapewniające obecne standardy użytkowe.

Właścicielami obiektów sakralnych są związki wyznaniowe. Te instytucje powołują zarządców poszczególnych obiektów, którymi generalnie są osoby duchowne. Duchowni nie mają specjalistycznego przygotowania w zakresie administrowania obiektami historycznymi, ale zwykle doceniają wartość tych obiektów. Tym bardziej, że na przykład kościoły katolickie mają specjalny status jako miejsca sprawowania liturgii, co dodatkowo sprzyja poszanowaniu tych miejsc. Status miejsc kultu religijnego również generalnie motywuje zarządców i wspólnoty religijne do utrzymania tych obiektów w dobrym stanie technicznym. W strukturach kościoła katolickiego w Polsce działają konserwatorzy diecezjalni, którzy powinni pomagać w utrzymaniu zabytkowych wartości obiektów sakralnych. Oczywiście zabytki te podlegają wszystkim przepisom dotyczącym obiektów zabytkowych.

Zabytki sakralne są utrzymywane z budżetów instytucji kościelnych. Budżety poszczególnych parafii są oczywiście bardzo zróżnicowane. W przypadku prac remontowych proboszczowie zwykle zwracają się do parafian o zebranie środków na ich pokrycie. W przypadku prac konserwatorskich zarządcy zabytków sakralnych również muszą się starać o publiczne dotacje.

Generalnie można uznać, że kontynuacja funkcji religijnych w obiektach sakralnych jest korzystana dla ochrony ich zabytkowych wartości, podobnie jak ich zarządzanie przez instytucje kościelne.

### Obiekty mieszkaniowe.

Dużą grupę zabytków stanowią obiekty o funkcji mieszkaniowej. Są to obiekty o różnej skali - od zabytkowych domów jednorodzinnych, poprzez rezydencje mieszkalne o różnej skali, aż do wielkich kamienic w centrach metropolii. Do grupy obiektów o funkcjach mieszkaniowych należy też coraz więcej obiektów pełniących w przeszłości inne funkcje, a współcześnie adaptowanych na mieszkania.

Generalnie kontynuacja funkcji mieszkaniowej w zabytkach, które były w tym celu zbudowane, jest dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia ochrony zabytkowych wartości. Standardy mieszkaniowe zmieniają się, jednak zwykle współczesne ingerencje mogą ograniczyć się do doposażenia budynków o współczesne instalacje i wyposażenie. Pozwala to na zachowanie formy architektonicznej zabytków oraz wartościowych elementów wystroju architektonicznego.

Odrębnym problemem są zabytki współcześnie adaptowane do funkcji mieszkaniowych. W przypadku obiektów o dużych kubaturach (na przykład przemysłowych) wprowadzenie funkcji mieszkaniowych pozwala zachować formę architektoniczną, czytelność cech wewnętrznych, a jednocześnie zapewnić współczesne użytkowanie i środki na utrzymanie tych obiektów.

Obiektami mieszkalnymi zwykle zarządzają ich właściciele lub zarządcy działający w imieniu mieszkańców. Zarządcy tej grupy obiektów nie mają zawodowego przygotowania do ochrony zabytkowych wartości. Ich priorytetem jest zapewnienie odpowiednich standardów użytkowych, choć w wielu przypadkach zależy im na ochronie zabytkowych wartości. Jednak zabytki należące do tej grupy powinny być pod staranną kontrolą służb konserwatorskich, gdyż często ich zarządcy podejmują nieuzgodnione ingerencje.

Środki finansowe na utrzymanie zabytków pełniących funkcje mieszkaniowe pochodzą od ich właścicieli lub lokatorów. Jeżeli są to obiekty, w których mieszkają właściciele, to ich stan techniczny jest funkcją ich możliwości finansowych. Stan części obiektów - rezydencji w dworach czy pałacach - może być bardzo dobry, obejmować również kosztowne remonty konserwatorskie.

W przypadku obiektów wielorodzinnych czynsze lokatorów powinny pokrywać koszty utrzymania, w tym remontów i prac konserwatorskich. Jednak sytuacja jest bardzo różna, szczególnie w obiektach komunalnych, w których powstała wieloletnia tzw. luka remontowa. W takich obiektach wykonanie większych prac konserwatorskich (na przykład remonty elewacji) wymaga zewnętrznych dotacji.

### Obiekty komercyjne

Zabytki określone jako obiekty komercyjne to obiekty, których zasadnicza funkcja użytkowa ma charakter komercyjny. Najczęściej są to funkcje takie jak gastronomia, hotele, różne usługi, biura. Funkcje te łączy wspólny cel, którym jest uzyskanie przychodów pozwalających na pokrycie co najmniej wszystkich kosztów ich funkcjonowania i utrzymania.

Zakres dostosowania obiektów zabytkowych do pełnionych funkcji jest bardzo różny, wynika i z pierwotnej formy obiektu i wprowadzanej funkcji. Nadzór konserwatorski, który zwykle uzgadnia takie działania sprawia, że nowe funkcje nie powinny drastycznie ingerować w zabytkowe wartości obiektu. Jednak w praktyce charakter i potrzeby tych funkcji wymagają wielu różnorodnych przekształceń.

Forma własności takich obiektów jest różna; wiele z nich - szczególnie obiekty mniejsze - jest prywatnych, w przypadku większych obiektów właścicielami mogą być podmioty prowadzące działalność gospodarczą. W zależności od skali obiektu i formy własności zarządcą jest więc osoba lub powołany podmiot zarządzający. Zarządzanie takimi obiektami ma z zasady zapewnić skuteczną realizację funkcji komercyjnej, dlatego struktura podmiotu zarządzającego i kwalifikacje osób zarządzających są podporządkowane realizacji tej funkcji. Zarządcy nie mają zatem kompetencji w zakresie ochrony zabytkowych wartości.

Środki na utrzymanie takich obiektów pochodzą z prowadzonej działalności komercyjnej. Plan finansowy funkcjonowania takich obiektów zakłada, że bieżące utrzymanie - w tym również prace służące utrzymaniu obiektu w odpowiednim stanie technicznym, jest pokrywane z działalności. Kosztowne remonty konserwatorskie mogą wymagać zewnętrznych dotacji. W przypadku niewielkiej grupy obiektów prestiżowych lub bardzo korzystanie położonych, przychody z działalności komercyjnej mogą pokryć kompleksowe remonty, obejmujące również prace konserwatorskie.

Z komercyjnego punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej w obiektach zabytkowych może być korzystne (pomimo ograniczeń konserwatorskich) ze względu na ich indywidualny charakter, historyczne konotacje, tożsamość. Zwykle jednak potrzeby funkcjonalne są przez zarządców traktowane priorytetowo w porównaniu z potrzebami konserwatorskimi. Dlatego obiekty te wymagają szczególnie starannego, niezależnego nadzoru konserwatorskiego.

Wydzielenie przedstawionych grup obiektów ma charakter orientacyjny. Przede wszystkim ma na celu pokazanie różnic, wynikających z możliwych współcześnie form użytkowania, które jednocześnie wiążą się z określonymi zakresami ingerencji w zabytki. I już ta informacja jest ważna z punktu widzenia zarządzania zabytkiem.

Jednocześnie charakterystyka poszczególnych grup obiektów pokazuje odmiennosc form użytkowania, zwracając uwagę na inne formy własności, zarządzania, finansowania. Są to również informacje bardzo ważne dla zarządcy. Oczywiście w praktyce każdy z tych aspektów powinien być przeanalizowany indywidualnie i może

okazać się, że rzeczywiste charakterystyki różnią się od przedstawionych w zestawieniu.

## 2.2 System ochrony zabytku

Ochrona zabytku powinna być traktowana jako elementem procesu zarządzania. Jednak specyfika i znaczenie tych działań w przypadku obiektu historycznego uzasadnia ich odrębne przedstawienie.

Ochrona zabytku polega na zachowaniu jego historycznej formy i substancji oraz utrzymaniu ich w odpowiednim stanie technicznym. Jest to trudne zadanie ponieważ cały czas zachodzą różne procesy niszczące zabytek, a jednocześnie następuje zmiana standardów technicznych i użytkowych. Zjawiska te dotyczą wszelkich obiektów, są naturalne i trwają cały czas. Dlatego remontowanie istniejących obiektów i dostosowywanie ich do nowych standardów i potrzeb jest powszechną i w pełni uzasadnioną praktyką.

Zachowanie obiektu w historycznej postaci i ograniczenie możliwości dostosowania go do współczesnych wymagań jest zatem procesem nienaturalnym i wymagającym specjalnej organizacji. W praktyce konieczne jest współdziałanie służb konserwatorskich z właścicielami zabytków oraz zapewnienie wsparcia, obejmującego rozwiązania prawne, finansowe i organizacyjne. System ochrony musi te wszystkie elementy łączyć i zapewniać ich funkcjonowanie. Jest to ważne i trudne, gdyż właściciele, użytkownicy i zarządcy zabytków są zainteresowani przede wszystkim ich wykorzystaniem do współczesnych funkcji użytkowych. Ochrona zabytkowych wartości nie jest ich priorytetem, a często jest nawet traktowana jako kosztowne utrudnienie w użytkowaniu obiektu.

Ograniczenia wynikające z zaleceń konserwatorskich sprawiają, że trzeba stworzyć system, który będzie wspierał działania służące ochronie zabytków i w pewnym zakresie ograniczenia te rekompensował. Mając na uwadze ogół działań związanych z ochroną zabytków, kompletny system ich ochrony powinien zawierać pięć elementów niezbędnych do realizacji tego procesu:

- stworzenie podstaw prawnych, które stanowią podstawę działania poszczególnych interesariuszy procesu ochrony (prawo ogranicza swobodę działania właścicieli zabytków, określa ich obowiązki, nadaje kompetencje służbom konserwatorski)
- stworzenie służb konserwatorskich, które sprawują profesjonalny nadzór nad ochroną zabytków (służby państwowe i samorządowe)

- określanie wartości zabytku, ich materialnej reprezentacji oraz sposobu ich ochrony (specjalistyczne działanie realizowane przez służby konserwatorskie)
- wsparcie kompensujące dodatkowe utrudnienia i koszty związane z pracami konserwatorskimi (wymagania i prace konserwatorskie są dodatkowych obciążeniem dla właścicieli zabytków - powinny być w pewnym zakresie dotowane)
- zapewnienie fachowego doradztwa wspomagającego planowanie prac konserwatorskich oraz użytkowanie zabytku respektujące ochronę zabytkowych wartości (działanie realizowane przez specjalistów, w uzgodnieniu ze służbami konserwatorskimi)

Spełnienie wyszczególnionych warunków pozwala uznać, że istnieje system umożliwiający ochronę zabytków. Zarządca obiektu zabytkowego powinien rozpoznać każdy z tych elementów w środowisku swojego działania, gdyż tworzą one jednocześnie ramy i możliwości jego pracy.

W praktyce działania służące ochronie zabytków klasyfikuje się jednak uwzględniając relację zabytku i podmiotu, który wykonuje przy nim określone czynności. Ze względu na charakter tych relacji wyróżnia się dwa obszary - opiekę nad zabytkami i ochronę zabytku. Specyfika tych obszarów uzasadnia ich odrębne przedstawienie, zgodnie zresztą z rozgraniczeniem wprowadzony nawet w tytule polskiej ustawy o *ochronie zabytków i piece nad zabytkami* z 2003 roku.

System opieki nad zabytkami tworzą działania bezpośrednio realizowane przy obiektach, przede wszystkim przez podmioty bezpośrednio z nimi związane - właścicieli, użytkowników, zarządców. Oczywiście status tych podmiotów może być różny - mogą to być osoby fizyczne, samorządy, państwo, firmy czy instytucje. Kluczowymi cechami, które pozwalają odróżnić opiekę od ochrony jest właśnie owo bezpośrednie zaangażowanie - relacja w stosunku do zabytku i działanie. *Ochrona* to działania pośrednie, tworzące warunki do odpowiedniego postępowania z zabytkiem, *opieka* to działania bezpośrednie, dotyczące przede wszystkim materialnego działania przy zabytku.

Różnica pomiędzy *ochroną* a *opieką* jest też związana z kwalifikacjami osób realizujących te działania. *Ochrona* - czyli tworzenie warunków do odpowiedniego traktowania zabytków - jest realizowana przez specjalistów z zakresu konserwatorstwa i zabytkoznawstwa. *Opieka* jest natomiast realizowana przez właścicieli czy

użytkowników zabytków, którzy najczęściej nie znają się na ochronie zabytków, dlatego potrzebują profesjonalnego wsparcia (ochrony).

Opieka nad zabytkiem jest zatem w praktyce związana z jego współczesnym utrzymaniem i użytkowaniem. Dlatego zostanie scharakteryzowana w odrębny podrozdziale omawiającym użytkowanie zabytku.

System ochrony tworzą elementy i działania podejmowane ponad poziomem zabytkowego obiektu i jego właściciela. Jest to system tworzony generalnie przez specjalistyczne podmioty, przede wszystkim różnego rodzaju instytucje publiczne. System ochrony generalnie nie obejmuje prac przy zabytku (działa ponad tym poziomem), natomiast tworzy warunki realizacji tych prac. W uproszczeniu można wskazać dwa główne elementy systemu ochrony - prawo dotyczące ochrony zabytków oraz służby zajmujące się ochroną zabytków.

Pierwszym elementem systemu ochrony zabytków są wszelkie przepisy prawne, w oparciu o które działa ten system. Najważniejsze jest prawo stanowione na poziomie krajowym. Filarem całego systemu prawnego dotyczącego zabytków jest ustawa uchwalana przez parlament, czyli akt prawny najwyższej rangi. W Polsce jest to uchwalona przez Sejm RP w 2003 roku *ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 162/03, poz. 1568, z późn. zm.)*.

Ustawa jest obszerny dokumentem, który w ponad 150 artykułach określa kluczowe zagadnienia związane z ochroną zabytków. Artykuły są pogrupowane w 13 rozdziałów, odpowiadających ważnym aspektom funkcjonowania systemu ochrony zabytków. Krótka charakterystyka kluczowych rozdziałów jest uzasadniona, gdyż pozwala zwrócić uwagę na najważniejsze zagadnienia w ochronie zabytków.

Rozdział I jest swoistym wprowadzeniem do ustawy i zawiera wyjaśnienie kluczowych pojęć i terminów. Jest to bardzo potrzebne, zarówno w odniesieniu do wielu pojęć definiujących różne typy zabytków, jak i definicji określających zakresy działań wykonywanych przy zabytkach. W tym rozdziale zdefiniowano również obszary działań przypisanych do pojęcia ochrona i opieka.

Rozdział II określa formy i sposoby ochrony zabytków. Te przepisy definiują formy ochrony zabytków, czyli specyficzne narzędzia, które służą ochronie historycznych obiektów i obszarów. W polskim systemie formami ochrony jest: wpis do rejestru zabytków, wpis na Listę Skarbów Dziedzictwa, uznanie za pomnik historii, utworzenie parku kulturowego i ustalenia w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego. W poszczególnych artykułach opisano zasady korzystania z tych form, najobszerniej przedstawiając wpisywanie obiektu do tzw. *rejestru zabytków*. Rozdział zawiera



również artykuły dotyczące tworzenia tzw. *ewidencji*, czyli form identyfikacji i dokumentowania zabytków, które obejmują największą część krajowego zasobu dziedzictwa.

Rozdział III dotyczy zagospodarowania zabytków, badań i prac wykonywanych przy zabytkach. Zapisano w nim przede wszystkim formalne zasady podejmowania różnego rodzaju działań, które mogą przekształcać zabytki. Są tam więc również określone uprawnienia służb konserwatorskich, w tym szczególnie ważne dotyczące kontroli i pozwoleń na podejmowanie prac przy zabytkach. Przepisy określają nawet kwalifikacje osób, które mogą wykonywać prace przy zabytkach.

Rozdział IV dotyczy nadzoru konserwatorskiego. Poszczególne artykuły określają procedury i uprawnienia Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w zakresie nadzorowania prac wykonywanych przy obiektach zabytkowych. Z zapisów tych jednoznacznie wynika, że Wojewódzki Konserwator Zabytków ma uprawnienia do nadzoru i kontroli wszelkich prac, poczynając od uzyskania pozwoleń na budowę, aż do zakończenia prac.

Kolejne rozdziały ustawy dotyczą innych aspektów postępowania z zabytkami, w tym przepisy dotyczące organizacji służb konserwatorskich czy zabytków ruchomych. Są tam również kwestie istotne dla zarządców zabytków nieruchomych, takie jak finansowanie prac (rozdział VII), czy przepisy karne (rozdział XI).

Ustawa jest więc dokumentem kompleksowo określającym ramy postępowania z zabytkami. Zarządca zabytku powinien je poznać, aby rozumieć ograniczenia i zobowiązania, którym podlega oraz możliwości wsparcia, z których może korzystać.

Bardzo ważny zapis ustawy określa tzw. formy ochrony zabytków (art.7). W pewnym przybliżeniu można uznać, że są to formy nadawania historycznym obiektom i obszarom określonego statusu, który wiąże się z objęciem ich pakietami przepisów mającym zapewnić ochronę ich wartości. Każda z tych form funkcjonuje w oparciu o określone przepisy, uchwalane na poziomie krajowym lub lokalnym. To właśnie pozwala różnicować te formy ochrony.

W oparciu o przepisy krajowe funkcjonują dwie formy ochrony zabytków nieruchomych - wpis do rejestru zabytków oraz uznanie za pomnik historii. Wpis do *rejestru zabytków* to podstawowa forma ochrony stosowana w polskim systemie. Wpisu do rejestru historycznego obiektu/obszaru dokonuje Wojewódzki Konserwator Zabytków. Obiekt zyskuje na tej podstawie status zabytku i zaczyna podlegać jurysdykcji konserwatorskiej. W Polsce w rejestrach Wojewódzkich Konserwatorów Zabytków jest ponad 70 tysięcy obiektów i obszarów.

Drugą formą ochrony tworzoną na poziomie krajowym jest uznanie za *pomnik historii*. Statusu pomnika historii jest nadawany tylko zabytkom o największej wartości, na mocy rozporządzenia Prezydenta RP. Pomnikiem historii może zostać tylko obiekt już wpisany do rejestru zabytków, a więc już objęty ochroną konserwatorską. Dlatego uznanie za pomnik historii nie wiąże się z dodatkowymi formami ochrony. Zabytków o takim statusie jest 108 (stan na koniec roku 2020).

Ustawa przewiduje również możliwości tworzenia form ochrony na poziomie lokalnym. Lokalne tworzone regulacje mogą być dostosowane do specyfiki konkretnego zabytku i kontekstu, w którym funkcjonuje.

Samorząd terytorialny może przede wszystkim wprowadzać do prawa lokalnego, jakim jest *miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*, zapisy regulującego działania inwestycyjne na danym terenie. W tym dokumencie planistycznym, na mocy uzgodnień z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków, można wprowadzać zapisy służące ochronie zabytkowych wartości. Instrument ten ma przede wszystkim zastosowanie do współczesnych inwestycji realizowanych na obszarach objętych ochroną konserwatorską.

Drugą lokalną formą ochrony jest *park kulturowy*. Jest to również forma, którą na mocy uchwały może stworzyć na swoim terenie jednostka samorządu terytorialnego. Samorząd w konsultacji z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków określa obszar parku kulturowego i obowiązujące w nim przepisy. Ta formuła pozwala zatem na rzeczywiście indywidualne opracowanie przepisów, które chronią dziedzictwo nie blokując rozwoju na danym terenie.

Na poziomie lokalnym oprócz wymienionych form ochrony można również korzystać z takich instrumentów jak *ewidencja zabytków* oraz *Gminny Program Opieki nad Zabytkami*. Obydwa instrumenty są obligatoryjne, ale samorządy mają swobodę w ich kształtowaniu. Co umożliwia kształtowanie przy ich pomocy lokalnej polityki w zakresie ochrony zabytków.

Wszystkie krajowe i lokalne regulacje dotyczące ochrony zabytków mają oczywiście wpływ na działania podejmowane przez zarządców zabytków. Dlatego zarządca zabytkowego obiektu powinien przede wszystkim sprawdzić, które przepisy mają zastosowanie w danym obiekcie. Jest zobowiązany przestrzegać obowiązujące przepisy. Jednak z drugiej strony regulacje te zarządca może wykorzystać do wsparcia jego działań. Na przykład może korzystać z wytycznych konserwatorskich czy też uzyskać publiczne środki na prace konserwatorskie.

Drugim elementem tworzącym obszar określony jako *ochrona zabytku* są służby konserwatorskie. W polskim systemie prawnym uprawnienia dotyczące sprawowania ochrony nad zabytkami zostały przyznane państwowej służbie konserwatorskiej, która działa w postaci Wojewódzkich Urzędów Ochrony Zabytków. Urzędy działają w strukturze administracji państwowej - są elementem Urzędów Wojewódzkich.

Zakres uprawnień Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków jest określony przez ustawę o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami i może być **scharakteryzowany następująco:**

- wydawanie różnego rodzaju pozwoleń związanych z prowadzeniem badań, prac przy zabytku i jego otoczeniu, zmian funkcjonalnych, montażu elementów technicznych na zabytku i wszelkich innych działań mogących wpłynąć na jego formę
- prowadzenie kontroli w zakresie realizacji przepisów dotyczących ochrony zabytków i wydawania wynikających z nich zaleceń
- wydawaniu decyzji o wstrzymaniu wszelkiego rodzaju prac remontowych, konserwatorskich, budowlanych, archeologicznych wykonywanych przy zabytku i w jego otoczeniu, jeżeli zagrażają one jego wartościom
- wydawania decyzji nakazujących wykonanie określonych prac, które są konieczne do zabezpieczenia wartości zabytku, w tym również decyzji nakazujących przywrócenie zabytku do pierwotnego stanu
- sprawowanie nadzoru nad prawidłowością prowadzonych badań konserwatorskich, restauratorskich, robót budowlanych i innych działań przy zabytkach oraz badań archeologicznych
- prowadzenie rejestrów zabytków i wojewódzkiej ewidencji zabytków

Dodatkowym instrumentem, którym dysponuje Wojewódzki Konserwator Zabytków, są uprawnienia w zakresie uzgadniania różnych dokumentów, wpływających na sytuację obiektów zabytkowych. Jest to między innymi uzgadnianie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, opiniowanie samorządowych programów opieki nad zabytkami (obligatoryjne dokumenty w świetle polskiego prawa), opiniowane Studiów uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin.

Innym instrumentem są środki finansowe, którymi Wojewódzki Konserwator Zabytków może wspomagać działania służące ochronie zabytków. Budżety którymi dysponuje konserwator są bardzo różne, tym niemniej taki instrument bezpośredniego wsparcia również istnieje.

Uprawnienia i instrumenty, którymi dysponuje państwowa służba konserwatorska wskazuje, że ma ona formalnie pełną kontrolą nad działaniami podejmowanymi przy obiektach zabytkowych. Dlatego zarządca zabytku powinien uzgadniać z nim i uzyskiwać akceptację dla wszystkich prac ingerujących w historyczną formę i substancję chronionego obiektu.

Oprócz służby państwowej w Polsce działają też służby samorządowe. Służby te mogą tworzyć jednostki samorządu terytorialnego, pokrywając koszty ich działalności. Uprawnienia tych służb są nadawane w wyniku porozumienia z Wojewódzkimi Konserwatorami Zabytków, którzy określają ich zakres. Tak więc władza służb samorządowych jest częścią uprawnień, które przekazuje służba państwowa. Samorządowe służby konserwatorskie tworzone są przede wszystkim w większych miastach historycznych, które mają środki na ich utrzymanie i zabytki, których liczba i wartość uzasadnia tworzenie takich służb.

### **2.3 Stakeholders in the monument management process**

W złożonym procesie ochrony, zarządzania i użytkowania zabytków bardzo ważnym elementem są tzw. interesariusze, czyli wszyscy indywidualni, instytucjonalni i grupowi uczestnicy tego procesu. Stwierdzenie, że uczestnicy procesu ochrony i zarządzania zabytkiem mają na niego wpływ, może wydawać się oczywistością, jednak ma ono głębszy sens.

W rozwijającej się przez wiele dziesięcioleci ochronie zabytków główny nacisk był położony na ochronę jego wartości. Zabytek był traktowany jako cenne dzieło i dokument historyczny, którego wartość uzasadniała postrzeganie go jako przedmiotu ochrony. Celem działań była przede wszystkim ochrona zabytku, o której formach decydowali przede wszystkim specjaliści. Zakładano, że funkcje użytkowe zabytku powinny być dostosowane do potrzeb ochrony jego wartości. Zatem funkcje zabytku i krąg decydentów były bardzo ograniczone.

Bardzo znaczące powiększenie liczby zabytków, ich materialnych funkcji i niematerialnych znaczeń spowodowało zmianę tradycyjnego podejścia do pojmowania zabytku i jego ochrony. Na przestrzeni ostatnich dekad uznano, że równie ważni jak zabytki, są ich właściciele, użytkownicy, odbiorcy. Takie podejście zostało potwierdzone w wielu formalnych dokumentach - tak zwanych tekstach doktrynalnych, które są powszechnie przyjętą formą kształtowania i wyrażania współczesnej teorii

konserwatorskiej. Uznanie roli i pozycji interesariuszy w decydowaniu o formach ochrony i użytkowania zabytków jest tak duże, że mówi się podejściu do zabytków skoncentrowanym na ludziach (tzw. *people centred approach*). To oznacza, że analiza potrzeb, opinii i możliwości działania interesariuszy jest absolutnie kluczowym elementem procesu zarządzania zabytkami.

W przypadku większości zabytków, szczególnie o większej wartości czy bardziej złożonych (zespołów czy miast historycznych), jest wiele grup interesariuszy, którzy uczestniczą lub mają wpływ na ich zarządzanie. Wyszczególniane wszystkich interesariuszy byłoby trudne, tym bardziej, że w każdym przypadku udział sprawczy poszczególnych grup/osób jest inny. Dlatego w każdym przypadku trzeba wykonać analizę i indywidualnie zidentyfikować kluczowych interesariuszy, określić ich potrzeby i możliwości działania. Tym niemniej mając na uwadze specyfikę postępowania z zabytkami można wyróżnić trzy zasadnicze grupy interesariuszy, od których trzeba zebrać informacje, i z którymi trzeba współpracować zarządzając zabytkiem.

Pierwszą grupę interesariuszy tworzą właściciele i zarządcy zabytkowego dobra. Kluczową cechą łączącą tych interesariuszy są ich możliwości sprawcze w stosunku do zabytku. Ich prawo do zabytku, a więc również do dokonywania w nim znaczących ingerencji, wynika z tytułu własności (właściciele zabytków) lub z upoważnienia przyznanego przez właściciela (zarządcy zabytków).

Status prawny interesariuszy tworzących te grupę może być bardzo różny. Mogą to być osoby fizyczne, instytucje, firmy, samorząd terytorialny, państwo. Istotne jest tylko prawo do dysponowania zabytkiem i oczywiście wynikająca również z tego prawa odpowiedzialność za zabytek.

Z punktu widzenia zarządzania i ochrony zabytkiem istotne są właśnie obowiązki tych interesariuszy. Mając prawo własności zabytku, odpowiadają za jego administrowanie, w tym również finansowanie. Odpowiadają więc również za stan techniczny zabytku, w tym za utrzymanie jego wartości zabytkowych. Mogą być z tych zadań rozliczani.

Odpowiadają za zabytki i ochronę i wartości, choć zwykle nie mają specjalistycznej wiedzy na ten temat - dlatego potrzebują wsparcia w tym zakresie.

Ta grupa interesariuszy jest stosunkowo nieliczna.

Drugą grupę interesariuszy tworzą osoby i instytucje odpowiedzialne i kształtujące konserwatorską ochronę zabytkowego dobra. W praktyce są to różne urzędy dedykowane konserwatorskiej ochronie zabytków - przede wszystkim Wojewódzki

Konserwator Zabytków, Samorządowy Konserwator Zabytków, Zarząd Parku Kulturowego. Te instytucje mają przede wszystkim różne uprawnienia kontrolne i decyzyjne w stosunku do zabytków(ochrona), ale również pewne możliwości działania (opieka). Organizacja, liczebność, budżety tych instytucji są zróżnicowane, co określa ich aktywność. Te instytucje działają w różnej skali - miejskiej, regionalnej, krajowej, a nawet międzynarodowej (zabytki wpisane na Listę UNESCO). Systemy ochrony tworzone przez tych interesariuszy nakładają się i uzupełniają. Jednak ich instytucjonalny charakter sprawia, że uprawnienia tych interesariuszy są określone prawem, co dosyć jednoznacznie określa ich pozycję. W polskim systemie ochrony zabytków bez wątpienia najważniejszą pozycję zajmuje Wojewódzki Konserwator Zabytków.

Do tej grupy interesariuszy można też zaliczyć podmioty, które mogą stanowić prawo lub uchylać dokumenty, regulujące postępowanie z zabytkami. W praktyce są to jednostki samorządu terytorialnego (na przykład Urzędy Miasta), stanowiące lokalne dokumenty regulujące działalność budowlaną (na przykład miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego). Do takich instrumentów należą też Gminne Programy Opieki nad Zabytkami czy gminne ewidencje zabytków.

Trzecią grupę interesariuszy tworzą szeroko rozumiani użytkownicy zabytkowego dobra/obszaru. Są to przede wszystkim następujące grupy: mieszkańcy żyjący w pobliżu zabytku; konsumenci lokalni korzystający z funkcji użytkowych zabytku (kulturalnej, handlowej, religijnej); oferenci tworzący funkcję użytkową zabytku (hotelarze, sklepikarze, biura, muzealnicy); turyści.

Interesariusze zaliczeni do tej grupy jedynie korzystają z zabytku, ale nie podejmują działań istotnie przekształcających zabytek. Niewielki zakres możliwych działań podejmowanych przez tę grupę użytkowników wynika przede wszystkim z ich ograniczonych praw do zabytku. Ich zakres działań w stosunku do zabytku wynika bowiem z warunków umowy najmu, a nie z prawa własności. Również ze względów finansowych (inwestycje krótkookresowe) ingerencje w zabytek tych interesariuszy ograniczają się raczej do adaptacji, niż do trwałego przekształcania.

Jednak potrzeby i opinie tej grupy są bardzo istotne i powinny być zaspokojone, ponieważ ich brak zadowolenia powoduje brak możliwości funkcjonowania dobra i po prostu jego utrzymania. A jest to zdecydowanie najliczniejsza grupa interesariuszy. Jeżeli potrzeby lub gusty tej grupy użytkowników nie zostaną rozpoznane i zaspokojone, to ich korzystanie z zabytku będzie mało. W warunkach rynkowej konkurencji oznacza to brak środków, które pochodziły z użytkowania zabytków. To

oznacza, że większość interesariuszy z grupy pierwszej nie będzie miała środków na utrzymanie i ochronę zabytków.

Współczesna doktryna konserwatorska zakłada jednak, że nie tylko uwarunkowania komercyjne są ważne w określaniu pozycji tej grupy interesariuszy. Uznaje się bowiem, że zabytki są ważne dla tożsamości lokalnych społeczności, dla ich spójności, dla tworzenia postaw prospołecznych. Dlatego również z tych powodów, należy w jak najszerszym stopniu uwzględniać opinie i udział tej grupy interesariuszy - lokalnych społeczności i użytkowników, w postępowaniu z zabytkami.

W przypadku każdego obiektu zabytkowego interesariuszy aktywnie wpływających na jego stan oraz potencjalnie nimi zainteresowanych można generalnie przypisać do jednej z wymienionych grup. W praktyce jednak konieczna jest jednak dokładniejsza identyfikacja i charakterystyka wszystkich najważniejszych aktorów. Identyfikacja powinna obejmować również określenie możliwości ich działania, zakres zainteresowań (celów). Innymi słowy trzeba ustalić: kto jest zainteresowany lub zobligowany do działania przy zabytku, jakie są jego możliwości działania i jakie są jego cele.

### **3. Użytkowanie zabytku a zabytkowe wartości**

Mając na uwadze specyfikę zabytków (możliwości i ograniczenia) sposoby ich użytkowania można podzielić na dwie zasadnicze grupy - bazujące na zabytkowych wartościach i nie bazujące na zabytkowych wartościach. Podstawą tego podziału jest forma wykorzystania i traktowania zabytkowych wartości reprezentowanych przez dany zabytek. Oznacza to oczywiście, że czynnikiem decydującym o formie użytkowania zabytku może być „jakość” czy „atrakcyjność” jego zabytkowych wartości. Jeżeli są znaczące, wyróżniające zabytek, to jego użytkowanie może być na nich oparte, a funkcje czysto użytkowe mogą mieć znaczenie pomocnicze lub nawet może ich nie być.

Przyjmując powyższe założenia można wyróżnić dwie formy użytkowania zabytku i wynikające z nich działania.

### 3.1 Forms of monument use based on historic values

Pierwszą grupę stanowią formy użytkowania wykorzystujące lub nawet oparte o znaczące wartości zabytkowe (w zabytkach o takich wartościach), a służące temu działania to prezentacja, udostępnianie i upowszechnianie (promowanie) zabytków.

Pierwszą grupę stanowią zatem formy użytkowania, w których zabytkowe wartości poszerzają potencjał użytkowy obiektu. Wartości zabytkowe - czyli cechy obiektu jako dzieła architektury lub budownictwa, stanowią dodatkową wartość uzupełniającą jego podstawowe funkcje użytkowe. Relacja pomiędzy wartościami zabytkowymi a funkcjami użytkowymi może być różna - jest zależna od ich charakterystyki i zmienna w czasie. Na jednym biegunie są obiekty, w których dominuje funkcja czysto użytkowa, a wartości zabytkowe są uzupełnieniem dodatkowo poszerzając ich atrakcyjność (jako miejsca realizacji tej tych funkcji). Na drugim biegunie są obiekty, w których wartości zabytkowe są tak znaczące, że na nich oparta jest funkcja użytkowa (na przykład zwiedzanie, muzeum, reprezentacyjna siedziba). W praktyce oczywiście najwięcej jest rozwiązań kompromisowych, czyli w różnym stopniu łączących funkcje czysto użytkowe z różnymi funkcjami opartymi na wartościach zabytkowych.

W uproszczeniu można wskazać następujące formy działań wykonywanych przy obiektach zabytkowych, które służą ich użytkowaniu w oparciu o zabytkowe wartości.

Prezentacja - jest to szeroki zakres działań mających na celu pokazanie, uczytelnienie zabytkowych wartości obiektu. Najprostszą formą prezentacji jest fasada historycznego budynku, którą może oglądać każdy przechodzień. Ta forma nie wymaga dodatkowych działań ze strony zarządcy obiektu, natomiast jej oczywisty warunkiem jest zachowanie historycznej fasady. Jeżeli jednak na fasadzie zostaje uczytelnionych kilka warstw dawnego wystroju architektonicznego, odsłoniętych i zabezpieczonych w sposób umożliwiających ich oglądanie, to jest to już celowe działanie służące prezentacji. Prezentacją jest też na przykład odsłonięcie i zabezpieczenie historycznych polichromii na ścianach czy stropach, albo odkopanie i zabezpieczenie reliktyw archeologicznych.

Prezentacja jest często efektem działań związanych z odsłonięciem i zabezpieczeniem zabytkowych elementów zabytku - nie jest celem podejmowanych prac, ale możliwością jaką tworzą te prace. Oczywiście odpowiednia prezentacja - dostępna i czytelna - wymaga prac uzupełniających i zabezpieczających, wykraczających poza prace konserwatorskie. Pokazanie i uczytelnienie elementów historycznych jest jednak



również ważnym celem działań konserwatorskich, dlatego dodatkowe prace służące prezentacji zabytku (elementów) powinny być uznane za standard.

Prezentacja nie ogranicza się tylko do pokazania już istniejących zabytków. Często zabytkowe elementy znajdujące się w danym miejscu są uzupełnianie zabytkowymi elementami przenoszonymi z innych miejsc, albo współcześnie odtwarzanymi. Jest to działanie w pełni uzasadnione, gdyż pozwala na bardziej zrozumiałe pokazać historycznych obiektów, zgromadzenie ich w miejscach dostępnych i jest po prostu atrakcyjniejsze.

Jako formę prezentacji należy też traktować wszelkie historyczne wnętrza, które są pozostawiane, chronione i traktowane jako swoiste eksponaty. W takich wnętrzach prezentowany może być tylko wystój architektoniczny, ale również ich historyczne wyposażenie. A zatem formą prezentacji są na przykład historyczne wnętrza kościołów, sale ratuszowe, wnętrza kamienic, sklepy, szkoły, klasztory. Formą prezentacji są więc również wnętrza muzeów, które są ulokowane w historycznych obiektach. Eksponaty w takich muzeach mogą stanowić uzupełnienie tych prezentacji. Nieodzownym elementem prezentacji zabytkowych wartości jest ich uzupełnianie i wyjaśnianie informacjami przekazywanymi w różnej formie. Oprawa graficzna, opisy, komentarze, oznaczenia - to są współcześnie dodawane elementy, które należy traktować jako potrzebne dopełnienie prezentacji zabytku i jego wartości. Formy te łączy ich bezpośrednie ulokowanie przy zabytku, o którym informują. Jest to zarazem cecha, która pozwala je odróżnić od informacji i działań zaliczonych do upowszechniania.

Udostępnianie - są to różnorodne działania mające zapewnić dostępność do zabytku, czyli możliwość dotarcia i zobaczenia tego, co jest efektem działań nazwanych „prezentacją”. Działania objęte określeniem prezentacja nie są bowiem tożsame z udostępnieniem. Tak jest tylko w przypadku przestrzeni i obiektów publicznych. Bez planowych działań zarządczych udostępnione są fasady budynków historycznych, tak zwane wnętrza urbanistyczne (panoramy przestrzeni publicznych - ulic czy placów) i wnętrza niektórych obiektów publicznych (kościół, urzędów, itp.).

Wielu odbiorcom i użytkownikom zabytków takie zewnętrzne udostępnianie wystarcza i mogą je uznać za satysfakcjonujące. W tym przypadku istotne znaczenie ma skala. W zespole staromiejskim mieszkańcy i turyści są otoczeni historycznymi obiektami, których odmienne od współczesnych obiektów formy, tworzą specyficzną skalę, atmosferę, tożsamość. Historyczna architektura i urbanistyka tworzy specyficzną scenografię, w której oferowane są różne usługi i atrakcje. Mogą one być ulokowane na

zewnątrz w przestrzeni miejskiej, i we wnętrzach obiektów. Dla wielu odbiorców takie połączenie - usług i atrakcji w atrakcyjnej scenerii - sprawia, że ta forma udostępnienia zabytków jest wystarczająca.

Inaczej jest w mniejszej skali - pojedynczego zabytku lub niewielkiego zespołu. W takim przypadku udostępnianie zewnętrzne jest generalnie niewystarczające. Odwiedzający historyczny obiekt chcą zobaczyć coś więcej. Dlatego pełniejsze wykorzystanie zabytkowych wartości wymaga stworzenia możliwości zobaczenia historycznych wnętrz - to oczywiście wymaga ich przygotowania do prezentacji. Ze względów już tylko porządkowych takie udostępnienie wymaga szeregu działań zarządczych - m.in. kontroli dostępu, ochrony, usług towarzyszących, zapewnienia standardów bezpieczeństwa, opłat, przewodników.

Mnogość funkcji i warunków, które wiążą się z publicznym korzystaniem z historycznych wnętrz sprawia, że organizacja ich udostępnienia staje się poważnym zadaniem zarządczym. Na pewno wiąże się z kosztami, choć jednocześnie przy odpowiedniej organizacji może być też źródłem zysków. Między innymi dlatego udostępnianie zabytkowych obiektów jest formą ich użytkowania (zasadniczego lub poszerzającego), powinno być odpowiednio zorganizowane i zarządzane.

Oczywiście warunki udostępniania historycznego obiektu są podobne również gdy jest on częścią większego zespołu staromiejskiego. W takim jednak przypadku odwiedzających może zainteresować również miejsce o mniejszej wartości zabytkowej, gdyż są oni już na miejscu korzystając z udostępnionego zespołu staromiejskiego. Z drugiej strony w takim zespole udostępniane zabytki muszą konkurować z wieloma innymi atrakcjami znajdującymi się w pobliżu, co może zmniejszyć zainteresowanie tymi obiektami.

Upowszechnianie - jest to szereg działań służących rozpropagowaniu informacji o wartościach zabytkowych obiektów, o formach ich prezentacji, o ich dostępności. Innymi słowy jest to jak najszersza dystrybucja informacji na temat użytkowania zabytków opartej na ich wartościach zabytkowych. Jest to zatem promocja zabytku/zespołu jako miejsc realizacji różnych funkcji, ale ze szczególnym wypukleniem funkcji opartych na zabytkowych wartościach.

Formy upowszechniania mogą być bardzo różne, pomysłowość zarządców w tym obszarze jest niewyczerpana. Bezpośrednio na miejscu przy obiekcie zabytkowym wykorzystywane są na przykład ulotki, plansze reklamowe, banery. W skali szerszej mogą to być przewodniki, biura informacji turystycznej, mapki z oznaczonymi atrakcyjnymi obiektami, foldery, etc. Poza obiektem czy obszarem historycznym - bez

materialnego związku z miejscem - formą upowszechniania są między innymi strony internetowe, przewodniki turystyczne, filmy promocyjne, ogłoszenia, sponsorowane artykuły.

Formy upowszechniania są zwykle związane ze skalą obiektu/zespołu, która określa możliwości jego zarządców. Możliwości tradycyjnych działań upowszechniających zarządcy pojedynczego zabytku są niewspółmierne do możliwości samorządu miejskiego. Dlatego samorząd miasta ma szczególne zobowiązania w tym względzie. Jednak współcześnie internet i media społecznościowe tworzą ogromne możliwości również zarządom, którzy nie dysponują dużymi budżetami i zespołami pracowników. To bardzo poszerza możliwości upowszechniania informacji nawet o pojedynczych zabytkach, których zarządcy potrafią wykorzystać te formy komunikacji i promocji.

Upowszechnianie, które ma służyć rozpropagowaniu informacji o możliwościach poznania wartości zabytku, w praktyce ma zachęcić do jego odwiedzenia i skorzystania z jego funkcji użytkowych. Jednak same wartości zabytkowe zwykle mogą nie stanowić wystarczającej zachęty do odwiedzenia zabytku, szczególnie gdy wymaga to podjęcia podróży. Tylko najbardziej ikoniczne zabytki - których jest niewiele, są tak atrakcyjne, że odwiedzający podejmują podróże nawet z odległych miejsc. W większości zabytków i zespołów rozpowszechnianym informacjom o zabytkowych wartościach muszą towarzyszyć informacje o innych atrakcjach i usługach. Są to na przykład informacje o możliwości noclegu, ofercie kulinarnej, możliwości dokonania zakupów, regionalnych produktach, możliwościach dojazdu czy innych atrakcjach o różnym charakterze. Ze względu na różnorodność potrzeb, zainteresowań, możliwości odbiorców, rozbudowanie oferty w tych wszystkich obszarach jest bardzo ważne i stanowi o atrakcyjności miejsca. Dlatego na najwięcej odwiedzających mogą przyciągać zespoły staromiejskie, w których suma ofert i opisujących je informacji daje synergetyczny efekt.

W zabytkowych zespołach - szczególnie o skali obszarów miejskich, muszą dominować funkcje użytkowe nie oparte tylko zabytkowych wartościach. Dlatego w szerokim strumieniu rozpowszechnianych informacji na temat tych zespołów, informacje dotyczące zabytkowych wartości i form użytkowania bazujących przede wszystkim na tych wartościach, stanowią tylko pewną część. W wielu przypadkach informacje na temat innych wartości i usług, mogą dominować, a nawet zagłuszyć te dotyczące zabytków. Tak zwykle będzie biorąc pod uwagę liczbę i zaangażowanie niezabytkowych oferentów i potrzeby odbiorców. Na takie zjawisko powinni jednak reagować zarządcy historycznego obszaru, świadomie kształtując treści wychodzące na temat historycznego obszaru, kształtujące jego wizerunek i w konsekwencji profil

odwiedzających. Wydaje się, że ten aspekt nie był do tej pory doceniany przez zarządców różnych obszarów zabytkowych i doprowadził do niepożądanych zjawisk (np. Kraków).

Wymienione trzy grupy działań w sumie powinny być uznane za związane i służące szeroko rozumianemu użytkowaniu zabytków, bazującemu na jego zabytkowych wartościach. Ich wspólną cechą jest oparcie, a co najmniej znaczące uwzględnienie, zabytkowych wartości reprezentowanych przez historyczne obiekty i zespoły. W rzeczywistości użytkowaniem - w pełnym tego słowa znaczeniu - jest tylko udostępnianie zabytku. Prezentacja jest bowiem działaniem polegającym na przygotowaniu obiektu do użytkowania (udostępniania), a upowszechnianie ma za zadanie informować o możliwościach użytkowania. Jednak w praktyce udostępnianie (użytkowanie) nie może się obyć bez obydwóch działań. Poza tym każda grupa wymienionych działań generuje koszty dla zarządców, zapotrzebowanie na pracę i przychody dla osób i firm je realizujących. Dlatego też z perspektywy całościowego zarządzania zabytkiem/zespołem powinny być postrzegane razem.

Z drugiej strony odrębne analizowanie trzech grup działań związanych z użytkowaniem zabytku ma istotne uzasadnienie. W praktyce bowiem są to działania o innym charakterze, podejmowane przez innych specjalistów, wymagające innych kwalifikacji, realizowane z innych budżetów, realizowane w innym czasie. Ich rozdzielenie na poziomie analitycznym pozwala też ocenić, czy są realizowane w odpowiednim zakresie. Jest to ważne, gdyż brak równowagi pomiędzy nimi zagraża ochronie zabytkowych wartości.

Dobłą ilustracją ścisłej i koniecznej relacji pomiędzy trzema grupami działań jest ekspozycja zorganizowana pod płytą krakowskiego rynku. Najpierw odkopano, przebadano, zabezpieczono i odpowiednio wyeksponowano relikty historycznych budowli pod współczesną powierzchnią rynku - to prezentacja. Potem zorganizowano instytucję odpowiedzialną za utrzymanie ekspozycji i obsługę zwiedzających - to udostępnienie. Od tego czasu trawa realizowana różnymi środkami kampania informująca o wartościach tego zabytku i możliwościach jego odwiedzenia - to upowszechnianie. Wszystkie te działania były potrzebne by można było użytkować zabytek jakim są relikty zachowane pod płytą rynku w Krakowie.

### 3.2 Formy użytkowania zabytku oparte o potencjał funkcjonalny

Drugą grupę stanowią formy użytkowania wykorzystujące potencjał funkcjonalny obiektu (jakim jest zabytek), lub zespołu miejskiego (jakim jest zabytkowy zespół), ale w sposób respektujący i dostosowujący się (chroniący) jego wartości zabytkowe. Służące temu działania to adaptacja zabytków, rozbudowa/dobudowa w zabytkach, budowa nowych obiektów.

Zgodnie ze współczesną doktryną konserwatorską historyczne obiekty i zespoły powinny służyć społeczeństwu i funkcjonować zgodnie z jego potrzebami. Pojedyncze zabytki, a przede wszystkim zabytkowe zespoły, muszą umożliwiać ich właścicielom i użytkownikom życie i funkcjonowanie oparte na trwałych podstawach ekonomicznych. Jednak współczesne funkcje i standardy są odmienne niż w przeszłości. Oznacza to konieczność dostosowania zabytków do obecnych wymagań, czyli dokonania interwencji ingerujących i przekształcających ich historyczną formę i substancję. Wspólnym zadaniem zarządców i konserwatorów jest zatem określenie kompromisowych form funkcjonowania i rozwoju, które spełniają współczesne potrzeby, a jednocześnie nie przekraczają granic, poza którymi następuje utrata zabytkowych wartości.

Znalezienie kompromisowych rozwiązań nie jest łatwe. Z jednej strony konserwatorzy muszą precyzyjnie określić obiekty, elementy lub cechy, które są kluczowe z punktu widzenia zabytkowych wartości i dlatego muszą być zachowane. Tym samym wskazując granice, do których możliwe są interwencje i przekształcenia. Z drugiej strony zarządcy muszą zmieścić się w tych granicach, czyli ograniczyć i dopasować swoje plany i działania ingerujące w zabytkowe obiekty i przestrzeń.

Różnorodność zabytków i warunków zarządzania sprawia, że nie ma uniwersalnych form użytkowania zabytków. Dotyczy to zarówno aspektów konserwatorskich jak i użytkowych. Po stronie konserwatorskiej zrezygnowano z określania uniwersalnych form działania przy zabytkach. Nie definiuje się zakresu dozwolonych zabiegów konserwatorskich, które tym samym określały dopuszczalne granice interwencji w zabytki (w tradycyjny podejściu do ochrony zabytków granicą dozwolonych działań w obiektach zabytkowych była „konserwacja” i „restauracja”, zabiegi definiowane w rozumieniu przedstawionym w Karcie Weneckiej - 1964). Konserwatorzy uznają, że zakres interwencji może być szeroki, o ile pozwala na to zachowanie zabytkowych wartości. Z perspektywy użytkowania trudno jest też wskazać uniwersalne funkcje, które zawsze będą współgrały z potrzebami konserwatorskimi. W każdym przypadku

trzeba dokonać indywidualnej analizy, zestawiając potrzeby użytkowe i wymogi ochronne.

W praktyce są jednak granice, czytelne nawet bez szczegółowej analizy. Dotyczy to zarówno skali obiektu jak i zespołu. W skali obiektu generalnie niedopuszczalne są radykalne przekształcenia bryły, materiałów, kolorystyki, detali, wnętrza. W skali zespołu niedopuszczalne jest likwidowanie większej liczby obiektów i przekształcanie układu przestrzennego. Z kolei nowe uzupełnienia powinny być dostosowane do historycznego otoczenia - na przykład w zespole historycznym nie powinien powstać wieżowiec, centrum handlowe, obiekt sportowy, hala widowiskowa czy nowy park. Konserwatorskie zasady ingerencji (nie należy ich mylić z formami działania konserwatorskiego), zarówno w skali obiektu i zespołu, są zresztą przyjęte i mają uniwersalny charakter.

Pomimo wskazanych ograniczeń, zakres możliwych i dopuszczalnych działań związanych z użytkowaniem historycznych obiektów i zespołów, jest nadal dosyć duży. Jednak analizowanie tych funkcji nie sens tylko w kontekście ich wpływu na ochronę zabytkowych wartości. Jest to możliwe, gdyż można założyć relację pomiędzy funkcją a koniecznymi przekształceniami zabytku. Z tej perspektywy można wskazać trzy grupy działań (ingerencji), które mogą być konieczne dla różnych form użytkowania.

Adaptacja zabytków - są to działania służące ich dostosowaniu do współczesnych funkcji użytkowych. Adaptacja nie jest zatem określeniem działania konserwatorskiego o zdefiniowanym zakresie, ale szerokim pojęciem obejmującym różnorodne prace służące dostosowaniu zabytku do nowych funkcji użytkowych.

Forma i szczegółowe rozwiązania w budowanych obiektach są określone przez specyficzne wymagania funkcji użytkowych, dla realizacji których ten obiekt powstaje. Dlatego wprowadzenie nowych funkcji do istniejących obiektów (zabytków) z zasady wymaga dostosowania obiektu do standardów danej funkcji. W praktyce konieczny zakres dostosowania historycznego obiektu może być duży i obejmować wiele aspektów - konstrukcję, rozwiązania przestrzenne, wyposażenie, materiały, instalacje, ogólny standard, stylistykę. Zakres zmian zależy od specyfiki nowej funkcji oraz od charakterystyki zabytkowego obiektu. Jednak w większości przypadków adaptacja wymaga głębokich ingerencji, które istotnie przekształcają zastaną formę i substancję obiektu.

Zakres zmian w pierwszym rzędzie narzucają potrzeby i standardy wprowadzanej funkcji użytkowej. Oczywiście są zmiany towarzyszące adaptacji do nowych funkcji - na przykład obiekt mieszkalny zmieniany jest w pomieszczenia biurowe, usługowe czy

handlowe. Jednak również kontynuacja funkcji często wymaga dostosowania zabytku wynikającego ze zmiany standardów - na przykład współczesne mieszkania, sklepy czy restauracje wymagają innych rozwiązań przestrzennych, wyposażenia czy wykończenia niż w przeszłości. W pewnym zakresie dotyczy to nawet pozornie niezmiennych i podobnie realizowanych funkcji, jak w obiektach sakralnych, gdzie wprowadzenie rozwiązań przestrzenne mogą być całkowicie zachowane, ale wprowadzane są nowe standardy i instalacje w zakresie ogrzewania, oświetlenia, ochrony, nagłośnienia, wentylacji, itp. Tego typu prace związane ze zmianą standardów, wyposażenia, instalacji, materiałów są określane jako modernizacja. Modernizacja jest więc nieodłącznym elementem adaptacji i prawie zawsze towarzyszy współczesnemu użytkowaniu zabytków.

Ważną cechą charakteryzującą adaptację i jednocześnie odróżniającą ją od innych działań, jest jej ograniczony zakres przestrzenny. Adaptacja generalnie polega na dostosowaniu zabytku do nowych funkcji, ale w zakresie ograniczonym do jego przestrzennych możliwości. Zatem działanie to polega na dostosowaniu zabytkowej przestrzeni do nowych potrzeb użytkowych. Adaptacja zwykle wymaga pewnego przekształcenia zastanej przestrzeni, jednak bez naruszania bryły zabytku - nie wymaga co do zasady jej przekształcenia (rozbudowy, nadbudowy). Dlatego charakter i zakres nowych funkcji wprowadzanych do zabytku musi być ograniczony i dostosowany do jego możliwości. Trzeba więc podkreślić, że nie każda nowa funkcja może być wprowadzona do każdego zabytku.

Z konserwatorskiego punktu widzenia, podobnie jak we wszystkich ingerencjach dokonywanych w obiektach zabytkowych, kluczowe jest jak najmniejsze zniszczenie zabytkowych wartości. Dlatego zasadą powinno być dostosowanie współczesnej funkcji użytkowej do potencjału użytkowego zabytku. Można uznać, że im lepiej dobrana nowa funkcja użytkowa, tym mniejszy zakres koniecznych ingerencji (tam samym adaptacji).

Adaptacja może być też realizowana w skali przestrzennej. Historyczne zespoły trzeba bowiem również dostosowywać do współczesnych funkcji użytkowych poprzez różnorodne działania. Na przykład zmiana organizacji ruchu, tworzenie miejsc parkingowych, wprowadzanie komunikacji publicznej, wymiana i uzupełnianie instalacji, dodawanie tzw. małej architektury, śmietniki, nawierzchnie, oświetlenie - to wszystko działania mieszczące się w pojęciu adaptacji połączonej z modernizacją. Podobnie jak w przypadku pojedynczych zabytków, granicą adaptacji są działania nie naruszające układu przestrzennego zespołu historycznego.

Mając na uwadze wskazane ograniczenia można uznać, że zarówno w skali historycznego obiektu jak i zespołu, adaptację tworzą działania umożliwiające użytkowanie zabytku, ale nie przekraczające granicy ochrony zabytkowych wartości.

Rozbudowa zabytków - są to działania polegające na dobudowie, nadbudowie lub innej zmianie formy zabytku, z zasady podejmowanej w celu jego użytkowego wykorzystania. Podstawą odróżnienia rozbudowy i adaptacji jest zakres ingerencji - w drugim przypadku przekształcenia obejmują również formę/bryłę obiektu.

Rozbudowa jest najczęściej podejmowana gdy aktualny lub planowany program użytkowy nie może być zrealizowany w istniejącej kubaturze zabytku. Dlatego zarządcy podejmują działania, których celem jest stworzenie dodatkowej powierzchni. W pewnych przypadkach można ją stworzyć rozbudowując obiekt o kondygnacje podziemne - użyteczność takich powierzchni jest jednak ograniczona do funkcji pomocniczych czy gospodarczych. Zaletą takiego rozwiązania jest nienaruszanie formy obiektu ponad powierzchnią terenu, natomiast niewątpliwym ograniczeniem jest duży koszt takich prac. Dlatego tego typu realizacje nie są powszechne, najczęściej wiążą się z tworzeniem podziemnych garaży, dla których zupełnie nie ma miejsca w zabytkowych dzielnicach.

Częściej podejmowanym rozwiązaniem jest natomiast nadbudowa zabytków. Jest to zabieg nie wymagający zajmowania terenu poza obrysem istniejącego obiektu, co często nie byłoby możliwe, szczególnie w dzielnicach historycznych o zwykle dużej intensywności zabudowy. Nadbudowa może być też mniej kosztowana niż rozbudowa obiektu, gdyż nie wymaga prac ziemnych, fundamentowania, izolacji, itd. Nadbudowa może polegać na podniesieniu budynku o jedną lub więcej kondygnacji i przykryciu dachem o odtworzonym lub zmienionym kształcie. Szczególnym przypadkiem nadbudowy jest przekształcanie historycznego budynku powyżej poziomu najwyższego gzymsu. Dach bywa przekształcany, rozbudowywany do nawet kilku poziomów, zawsze wstawiane są dodatkowe okna. Taki zabieg jest najczęściej wykonywany gdy przepisy nie pozwalają naruszyć poziomu najwyższego gzymsu. Nie ma wątpliwości, że wszelkie nadbudowy naruszają historyczną formę obiektu, a tym samym ingerują w jego zabytkowe wartości. Dlatego działania takie mogą być podejmowane tylko w zabytkach o mniejszej wartości, które mają znaczenie jako element współtworzący historyczny układ urbanistyczny.

Inną formą rozbudowy zabytku jest dobudowanie do niego nowych elementów. Podobnie jak w przypadku nadbudowy celem działania jest uzyskanie dodatkowych powierzchni użytkowych. Dobudowy mają bardzo różną skalę i formy, które ogranicza



wielkość działki oraz potrzeby i możliwości inwestora. Dlatego są przykłady dobudów w niewielkim stopniu powiększających kubaturę całego zespołu, jaki i dobudowy nawet kilkakrotnie większe niż zabytek przy którym powstały. Z tego względu trudno jest sformułować wspólną konserwatorską ocenę dla wszystkich działań tego rodzaju - w pewnych przypadkach jest to działanie prawie neutralne, a w pewnych niszczące zabytek w sposób wręcz karykaturalny.

Skrajną formą rozbudowy jest przekształcenie zabytkowej bryły obiektu. Takie działania zdarzają się również, ale co do zasady nie powinny być uznawane za formę postępowania z zabytkiem. Ich efektem jest bowiem zniszczenie wartości historycznego obiektu. Działania takie mogą się jednak zdarzyć gdy historyczny obiekt ma zupełnie minimalną wartość, a jego zarządcy realizują potrzeby użytkowe. Jednak po takiej transformacji obiekt powinien utracić status chronionego zabytku.

Wszystkie wymienione formy działania służą uzyskaniu dodatkowych powierzchni poszerzających możliwości użytkowania zabytku, poprzez kontynuację lub wprowadzenie nowych funkcji. Dlatego są w praktyce stosowane, choć bez wątplenia wiążą się z pomniejszeniem zabytkowych wartości historycznych obiektów.

Budowa nowych obiektów - są to działania podejmowane w zespołach/dzielnicach historycznych w celu realizacji różnych funkcji użytkowych. W obszarach historycznych zabytkową wartość ma historyczna architektura i układ przestrzenny - te dwa elementy są przedmiotem ochrony. Jednak większe zespoły (obszary miejskie) nie składają się tylko z zabudowy o wartości historycznej lub nie tylko o znaczącej wartości historycznej. Dlatego część obiektów nie jest przedmiotem ochrony i może być zastępowana nową zabudową. Nowe obiekty mogą też powstawać na niezabudowanych terenach, które zawsze istnieją, gdyż żaden obszar nie jest całkowicie pokryty zabudową.

Nowe obiekty same w sobie nie są przedmiotem kontroli konserwatorskiej jednak na obszarach historycznych ich lokalizacja może zaburzać wartość zabytkową układu przestrzennego, a ich forma negatywnie wpływać na całościową wartość zespołu architektonicznego. Dlatego zarówno lokalizacja jak forma nowej zabudowy w zespołach i na obszarach historycznych powinna podlegać kontroli konserwatorskiej. Warunkiem ochrony wartości zabytkowych układów przestrzennych jest zachowanie ich autentyczności i integralności. Nowe obiekty zabudowując wolne do tej pory tereny mogą naruszyć te parametry. Dlatego z tego punktu widzenia budowa nowych obiektów powinna być uwarunkowana analizą jej wpływu na zabytkowe wartości zespołu.

Drugim problemem związanym z nowymi obiektami w historycznej przestrzeni jest ich forma. Teoria konserwatorska stanowi, że nowe obiekty nie powinny kopiować form historycznych - byłoby to falsyfikowanie autentycznych zabytków. Z drugiej strony nie wskazane jest budowanie form ekstrawaganckich, które nadmiernie kontrastują z historycznym otoczeniem - nowe obiekty powinny być odróżnialne, ale powinny respektować kontekst urbanistyczny i architektoniczny. Te dwa bieguny - kopie i formy ekstrawaganckie, wyznaczają rozległy obszar w którym architekci mogą wykazać kreatywność. Jednym z kierunków działania w tym nurcie jest tzw. retrowersja, czyli projektowanie współczesnych wersji historycznej zabudowy (FOT).

Aby zachować wartości zabytkowe historycznych zespołów konserwatorzy wprowadzają dodatkowe ograniczenia regulujące nową zabudowę. Przepisy mogą dotyczyć na przykład wysokości zabudowy, linii zabudowy, kształtu dachów, materiałów, kolorystyki, detali architektonicznych, podziałów funkcjonalnych. Tego typu regulacje ograniczają swobodę w tworzeniu nowych budynków, zapobiegając ich nadmiernej odmienności na tle historycznego otoczenia. Przyjmuje się, że wzmacnia to ochronę zabytkowych wartości.

Odrębną grupę działań, która ma podobnie duży zakres techniczny jak budowa nowych obiektów, jest tzw. fasadyzm. Zabieg ten stosowany jest najczęściej w pierzei kamienic i jest wykonywany w obiektach o niewielkiej wartości zabytkowej. Polega na pozostawieniu jedynie fasady budynku, zburzeniu wszystkiego poza nią, i zbudowaniu nowego obiektu. Jedynym zachowanym elementem jest fasada, obiekt za nią jest całkowicie współczesny, może więc spełniać wszelkie standardy użytkowe. Z tego względu działanie takie jest chętnie podejmowane przez zarządców, ale powinno być stosowane tylko wyjątkowo.

Jeszcze innym przypadkiem jest odbudowa zniszczonych zabytków. Zabytki są niszczone w równych, intencjonalnych i przypadkowych okolicznościach - wojna, trzęsienie ziemi, pożar, powódź, katastrofa budowlana. Tradycyjna teoria konserwatorska nie uznawała rekonstrukcji za prawidłowe działanie konserwatorskie, i konsekwentnie nie uznawała wartości takiego zabytku. Współcześnie jednak dopuszcza się odbudowę zniszczonych zabytków, podkreślając konieczność jej oparcia na wiarygodnych źródłach.

Podsumowując wymienione trzy grupy działań ingerujących w historyczne obiekty i zespoły w celu realizacji potrzeb użytkowych można je generalnie ocenić z konserwatorskiego punktu widzenia. W uproszczeniu można im przypisać różny stopień ingerencji w zabytkowe środowiska, tym samym różny zakres niszczenia

wartości zabytkowych. Najmniej inwazyjna jest adaptacja, bardziej ingerujące są rozbudowy zabytków, które przekształcają również ich bryły. Natomiast trudniej jest o jednoznaczną ocenę budowy nowych obiektów w zabytkowych zespołach. Każdy przypadek wymaga indywidualnej oceny. Pewne realizacje mogą niewiele ingerować w zabytkowe wartości, a pewne mogą być bardzo dewastujące. Dlatego bardzo ważne jest przestrzeganie uniwersalnych zasad konserwatorskich.

*POLSKIE STUDIUM PRZYPADKU - ZARZĄDZANIE*

**Zespół zamkowy w Janowcu**

**Autor: Anna Fortuna-Marek**

## 1. Ogólna prezentacja miejsca

Zespół zamkowy w Janowcu położony jest w województwie lubelskim (powiat puławski, gmina Janowiec). Zabytkowy zespół złożony jest z historycznych ruin zamku, parku oraz zespołu drewnianych zabudowań dworu i budynków gospodarczych tworzących formę niewielkiego skansenu.

Zamek zbudowany w końcu XV wieku lub po 1508 r. należał przez kilka wieków do możnych polskich rodów: Firlejów, Tartów i Lubomirskich. Po śmierci Mikołaja Firleja, starosty kazimierskiego, budowę w systemie bastejowym kontynuowano dla jego syna Piotra, wojewody ruskiego. Wówczas powstała warownia przystosowana do użycia broni palnej i armat, inspirowana architekturą militarną Włoch. W 1537 r. Zygmunt Stary wydał akt lokacyjny dla Janowca, miasta sytuowanego przy istniejącym już zamku. W latach 1565-85 zamek przebudowano w duchu manieryzmu. Według projektu Santi Gucciego zbudowano skrzydło południowe, tzw. pałac dla Andrzeja Firleja. Zamek zyskał wówczas charakter rezydencjonalny z attykami, arkadowymi kruzgankami i manierystycznymi dekoracjami. W początkach XVII w. zamek przeszedł w ręce Tartów i ponownie został rozbudowany o skrzydło mieszkalne i wieże: zachodnią i wschodnią. W 1656 r. został spalony w czasie „Potopu” szwedzkiego, a następnie odbudowany jako barokowa rezydencja dla Lubomirskich. W pracach prawdopodobnie brał udział Tylman z Gameren. W końcu XVIII w. obiekt zmodernizowano oraz ozdobiono rokokowymi dekoracjami. W 1783 r. Marcin Lubomirski sprzedał zamek Mikołajowi Piaskowskiemu. Po jego śmierci w 1803 r. budowla popadła w ruinę. W latach 1931-1975 zamek należał do inż. Leona Kozłowskiego, który podejmował próby jego ratowania, przeprowadzając niewielkie remonty. Jednak w 1975 roku sprzedał zamek Skarbowi Państwa. Zabytkowe ruiny zostały przekazane Muzeum Kazimierza Dolnego (obecnie Muzeum Nadwiślańskie w Kazimierzu Dolnym). Od tego czasu rozpoczął się okres intensywnie prowadzonych kompleksowych prac: zabezpieczających, remontowych, konserwatorskich oraz różnorodnych badań konserwatorskich. W ramach tych działań wykonano (poprzedzone szeregiem specjalistycznych interdyscyplinarnych badań, m.in. historycznych, ikonograficznych, archeologicznych, architektonicznych, konstrukcyjnych, geofizycznych) wzmocnienia konstrukcji murów tymczasowe i stałe, a wybrane elementy założenia zamkowego zostały zrekonstruowane lub odbudowane. Opracowywano różne koncepcje aranżacji trwałej ruiny, częściowo rekonstrukcji i adaptacji zamku w celu przystosowania do potrzeb muzealno-ekspozycyjnych oraz obsługi ruchu turystycznego. W związku z potrzebami poszerzenia oferty turystycznej w otoczenie zamku wprowadzono niewielki skansen sytuując w nim drewniany dwór

(użytkowany jako biura oraz miejsca noclegowe dla turystów) oraz kilka drewnianych budynków. W tym etapie poszerzono również koncepcję ochrony uwzględniając w większym stopniu uwarunkowania krajobrazowe oraz relację zamku i miasta - w wymiarze strategii turystycznej i gospodarczej.

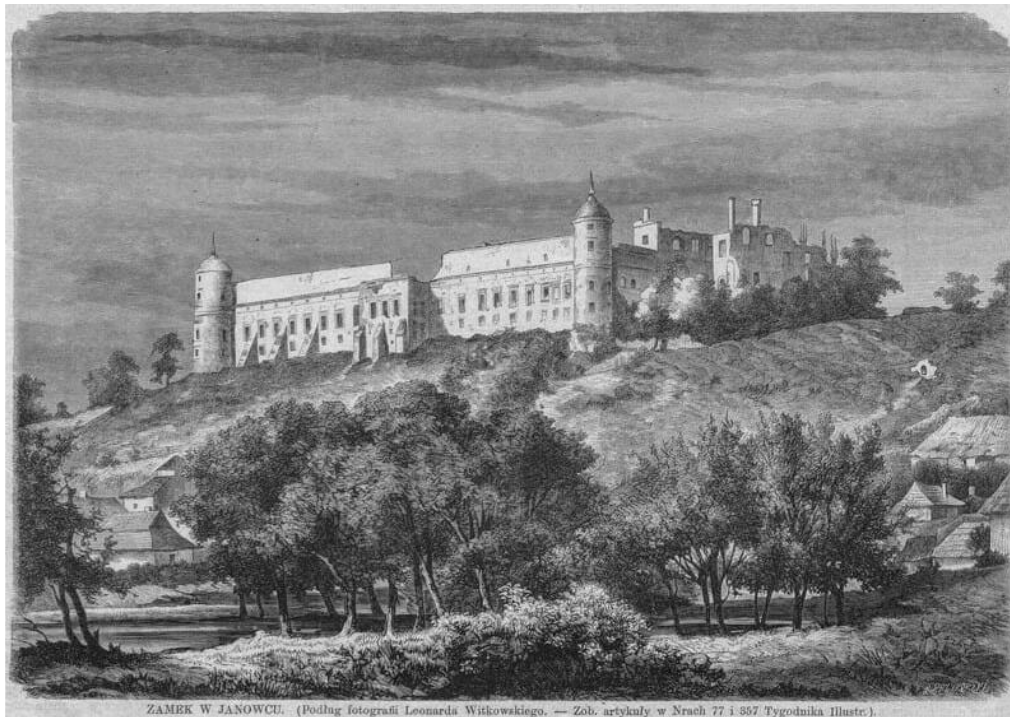


Zamek z lotu ptaka (fot. ze zbiorów Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym)



Widok zamku od południa (fot. ze zbiorów Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym)





ZAMEK W JANOWCU. (Podług fotografii Leonarda Witkowskiego. — Zob. artykuły w Nrach 77 i 357 Tygodnika Ilust.).

Konstanty Przykowski, ryc. Z: Tygodnik Ilustrowany, 1866, nr 362 s. 97.

<https://www.warownie.pl/2018/09/janowiec/>



Wojciech Gerson, Janowiec, 1888

Pierwotne zamierzenia realizatorów prac na zamku w Janowcu, przyjmujące jako zasadę konserwację zachowawczą polegającą generalnie na zabezpieczeniu

konstrukcyjnym w postaci trwałej ruiny z minimalnym zakresem uzupełnień, w latach 90. XX w. zweryfikowano, dopuszczając możliwość częściowej odbudowy. Poza względami użytkowymi (wprowadzenie nowych funkcji) jedną z przyczyn zmian w postępowaniu konserwatorskim były względy techniczne i trudności w utrzymaniu ruin w dobrym stanie. W 1993 r. opracowano plan zakładający, w odróżnieniu od wcześniejszych założeń, odbudowę pod dachy domu północnego, skrzydła zachodniego, parteru amfilady południowej oraz zwiększenie zakresu odbudowy skrzydła wschodniego. Przyjęto, że zasadniczym przeznaczeniem zamku będzie funkcja muzealna, uzupełniona o powiązane z nią funkcje turystyczne oferujące usługi gastronomiczne i noclegowe oraz miejsca wypoczynku i rozrywki z trasami spacerowymi, miejscami widokowymi oraz jako miejsce organizacji imprez kulturalnych. Plan ten nie został w całości zrealizowany. Rekonstrukcje lub odbudowy zrealizowane zostały w budynku bramnym, domu północnym, wieży zachodniej, apartamencie zachodnim, skrzydle wschodnim. Odbudowano parter wieży wschodniej oraz częściowo rozbudowano i wzmocniono jej wyższe partie murów. Częściowo uzupełniono ściany i zabezpieczono korony murów w innych częściach zamku. Prace konserwatorskie i zmieniające się koncepcje zagospodarowania i użytkowania zamku nie zostały w pełni zrealizowane. Zabytkowy zespół nadal stwarza zarządzającym szereg problemów.



Zamek w Janowcu. Widok od wschodu. Fot. A. Fortuna-Marek





Zamek w Janowcu. Widok na kaplicę i skrzydło wschodnie. Fot. A. Fortuna-Marek

Zamek usytuowany jest wysokim wapiennym wzniesieniu, u którego stóp od południa znajduje się miejscowość Janowiec i dolina Wisły. Takie położenie zapewnia wgląd z zamku w szeroką okolicę i równocześnie widoczność zamku z dalekich odległości. W lokalizacji Janowca istotne jest bliskie sąsiedztwo Kazimierza Dolnego, położonego na przeciwległym, wschodnim brzegu Wisły. Usytuowanie Janowca pod względem geograficznym związane jest z Małopolskim Przetokiem Wisły. Ze względu na walory przyrodnicze i krajobrazowe Janowiec znajduje się w granicach Kazimierskiego Parku Krajobrazowego. Od wschodu teren zespołu zamkowego sąsiaduje z kompozycją parkową oraz w dalszej odległości drewnianą zabudową niewielkiego skansenu (dwór wraz z zabudową gospodarczą i mieszkalną).

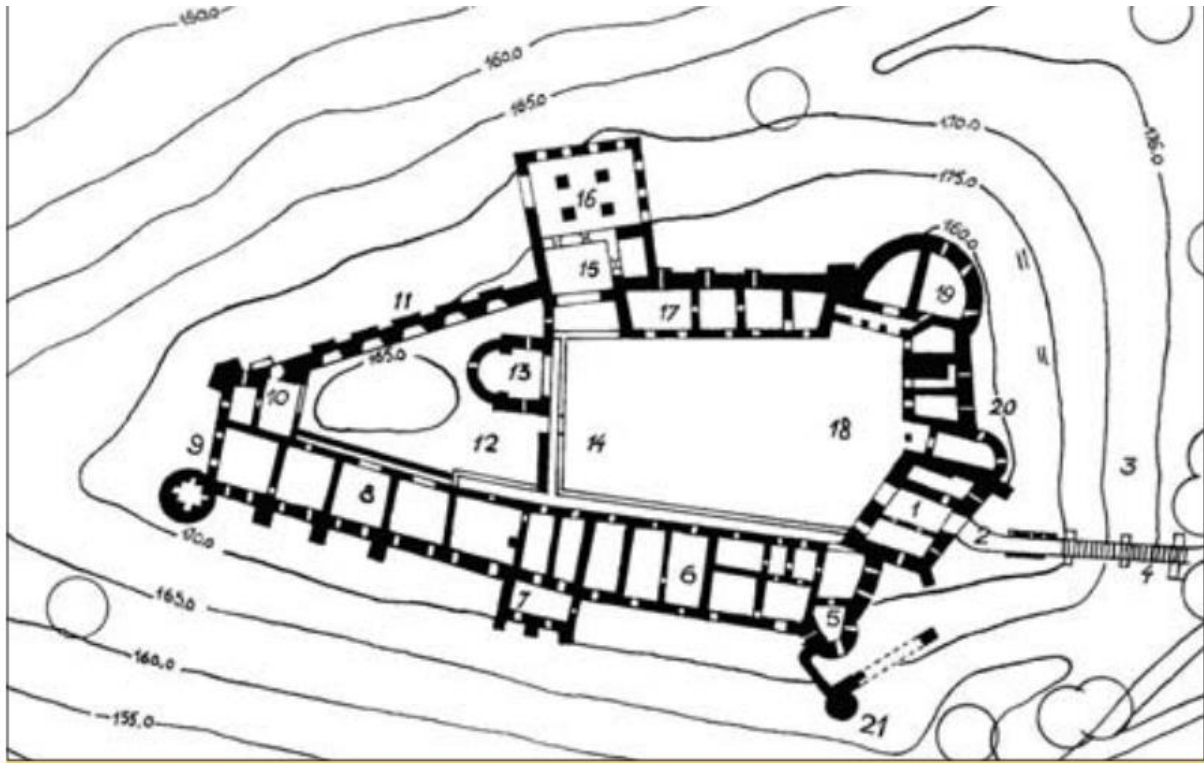


Dwór z Moniak. Fot. A. Fortuna-Marek

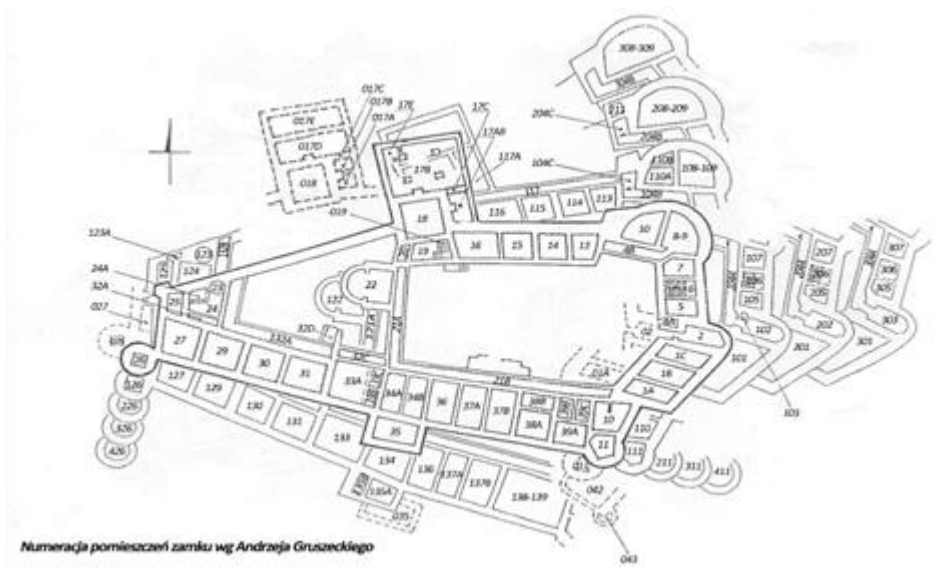
Zamek zbudowany jest na rzucie zbliżonym do nieregularnego, wydłużonego czworoboku. Dłuższe boki zabudowy położone są w układzie wschód - zachód. Budowla jest murowana, z miejscowego kamienia wapiennego oraz z cegły (w częściach poddanych konserwacji i odbudowie występują różne materiały i techniki). Od wschodu usytuowany jest budynek bramny. Zabudowa mieszkalna usytuowana była wzdłuż murów obronnych zamku. Obecnie zachowana (zrekonstruowana) jest zabudowa w partii północnej oraz częściowo w partii wschodniej. Część południowa oraz zamykająca dziedziniec wielki od zachodu (z kaplicą) pozostaje w stanie ruiny. Zabudowa zachodniej partii zamku, zamykająca drugi z wewnętrznych dziedzińców zamkowych została w znacznym stopniu zrekonstruowana.



Widok z zamku. Fot. A. Fortuna-Marek



4. Zamek, rzut poziomy. 1) budynek bramny, 2) szyja przedbramia, 3) fosa, 4) most, 5) wieża wschodnia (pierwotnie baszta *puntone*), 6) amfilada południowa, cz. wschodnia (pałac Andrzeja Firleja), 7) wieża mieszkalna południowa (ryzalit południowy), 8) amfilada południowa, cz. zachodnia (pałac Tarłów), 9) wieża zachodnia, 10) apartament zachodni, 11) mur obronny północny, 12) Dziedziniec Mały, 13) kaplica ze studnią, 14) krużganki, 15) wieża mieszkalna północna (rozebrana w XVII w.), 16) pomieszczenia czeladne (wybudowa północna), 17) dom północny, 18) Dziedziniec Wielki, 19) basteja wielka, 20) skrzydło wschodnie, 21) basztko na podwalu.  
Rys. T. Augustynek, 1995.





## 2. Opis problem - zarządzanie

Zespół zamkowy w Janowcu wyróżnia się wyjątkowymi wartościami zabytkowymi - historycznymi jako miejsce związane z ważnymi w skali Polski osobami i wydarzeniami; dokumentalnymi i naukowymi jako wielofazowe dzieło architektury obronnej i rezydencjonalnej, które było i może nadal być przedmiotem badań naukowych wielu dziedzin; architektonicznych i artystycznych (zabytek architektury militaris, obiekt mieszkalny o reprezentacyjnej formie i wystroju będący dziełem znanych artystów); szeregiem wartości niematerialnych i symbolicznych (m.in. jako charakterystyczny obiekt i zespół nadający tożsamość miastu i okolicy). Ze względu na swe położenie zamek posiada też wybitne walory krajobrazowe jako dominanta rozległego obszaru przełomu Wisły.

Forma zabytku i jego usytuowanie - historyczna ruina, czytelna wielofazowa historia przekształceń decyduje o wartości zabytku jako dokumentu historycznego, jako obiektu o dużych wartościach artystycznych i wyjątkowych walorach krajobrazowych. Obecna forma, substancja, lokalizacja i ekspozycja zamku - pomimo wielokrotnych i zróżnicowanych ingerencji konserwatorskich (z częściową odbudową włącznie) zachowuje w wielu aspektach autentyzm.

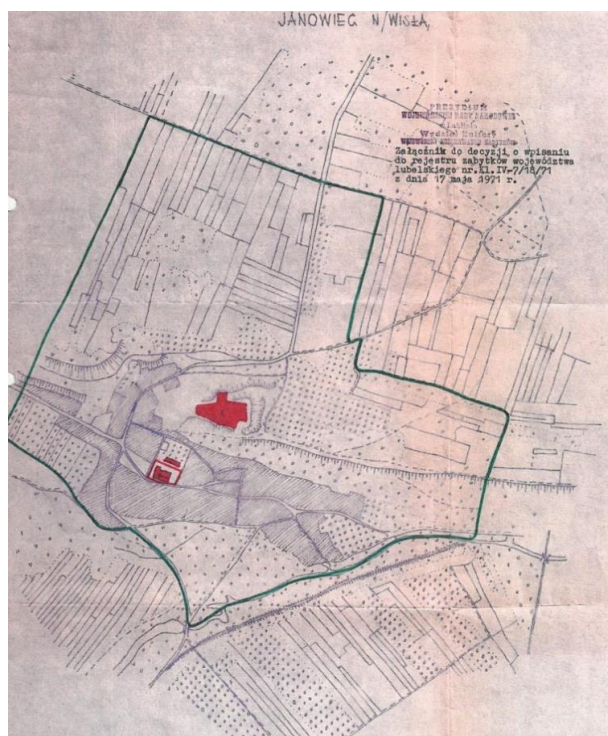
Historyczne ruiny zamku oraz translokowane drewniane budynki dworu i zabudowań gospodarczych, tworzących w bliskim sąsiedztwie zamku formę skansenu są objęte ochroną prawną poprzez wpis/wpisy do rejestru zabytków. Własnością Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym jest stosunkowo duży obszar w otoczeniu zamku. Zapewnia to ochronę zamku w skali obiektowej.



Widok zamku od południa. (fot. ze zbiorów Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym)

Jednak ze względu na wyjątkowe walory krajobrazowe oraz charakterystyczną, „ikoniczną” sylwetę zamku, bardzo ważnym aspektem jest ochrona w kontekście krajobrazowym - zachowanie widoków „z zamku” i „na zamek”. Zarządca miejsca nie ma bezpośredniego wpływu na ochronę zamku w skali krajobrazowej. Ochronę tę gwarantują w pewnym stopniu odpowiednie ustalenia (nakazy, zakazy, ograniczenia) przyjęte w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, którego uchwalenie należy do kompetencji samorządu lokalnego. Gmina Janowiec nie powołała natomiast tzw. parku kulturowego, który stanowiłby najskuteczniejszą formę ochrony - także w skali krajobrazowej.

Krajobrazowa polityka ochronna zamku wymaga współdziałania w szerokim kręgu interesariuszy, m.in. przedstawicieli samorządu lokalnego oraz samorządów innych szczebli, gremiów planistycznych, konserwatorskich i ochrony środowiska.



Załącznik graficzny do decyzji A-500 z 17. 05. 1971 r. o wpisie do rejestru zabytków zespołu krajobrazowo-architektonicznego Janowca

Dzięki zrealizowanym w drugiej połowie XX w. pracom zabezpieczającym, remontowym, rekonstrukcyjnym i adaptacyjnym ruiny zamku przetrwały i są udostępniane turystom. Trwające kilkadziesiąt lat prace były możliwe dzięki wysokim funduszom przyznawanym ze środków państwowych oraz dzięki jednostce zarządczej, świadomej znaczenia zamkowych ruin. Jednak zarówno prace remontowo-konserwatorskie jak i zabezpieczenie zamku nie zostały zakończone. Specyfika ruin

zamku (przede wszystkim bezpośrednio narażenie murów na działanie czynników atmosferycznych), warunki klimatyczne panujące w Polsce, stosunkowo nietrwały materiał budulca) jest przyczyną szybko postępujących negatywnych zmian stanu technicznego. Stan techniczny ruiny zamku w Janowcu jest zróżnicowany. Stan murów i pomieszczeń zabezpieczonych dachami można uznać za zadawalający. Natomiast stan koron murów i części niezadaszonych jest niezadawalający lub zły. Prace zabezpieczające i konserwatorskie przeprowadzone na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat nie są wystarczające - przede wszystkim szybko postępuje proces niszczenia niezabezpieczonych partii murów. Zasadniczą przyczyną są niedostateczne środki finansowe.

Utrzymanie, użytkowanie i zagospodarowanie zamku w Janowcu nieprzerwanie stwarza zarządzącym znaczne problemy. Problemy i zagrożenia związane z utrzymaniem zabytkowego założenia są nadal aktualne i mają istotny wpływ na stan historycznej ruiny janowieckiego zamku. Równocześnie znaczące zwiększenie liczby turystów w ostatnich kilku latach (z 5 tys. do 60 tys.), znaczny wzrost organizowanych na zamku i w jego otoczeniu wydarzeń kulturalnych i dużych imprez, wzrost zapotrzebowania na zakwaterowanie turystów, konieczność wypracowywania przez muzeum dochodów z własnej działalności to zasadnicze przyczyny, że zarządca zespołu poszukuje nowych form użytkowania i zagospodarowania, m.in. poprzez rozszerzenie profilu działalności. Pomysły są różnorodne, m.in. odtworzenie pod zamkiem historycznej winnicy, hodowla owiec, rozszerzenie działalności noclegowej oraz konferencyjnej (co spowodowałoby konieczność nowych kubatur), utworzenie centrum badań historycznych ruin.

Dalsze zachowanie zamku w formie trwałej ruiny, a równocześnie umożliwiające użytkowanie, wykorzystywanie do współczesnych funkcji oraz rozwój jest problematyczne i obrazuje skalę problemów konserwatorskich.

Muzeum realizując swoje ustawowe cele, utrzymując zabytkowy obiekt wymagający trudnych decyzji i stwarzający wiele problemów oraz dążąc do rozwoju turystyki i promocji współpracuje z wieloma interesariuszami, m.in.: w zakresie badania dobra - ze środowiskami naukowymi (m.in. Politechnika Lubelska); w zakresie stanu zachowania zabytkowej formy i substancji, zagrożeń i monitoringu - z urzędami i instytucjami ochrony zabytków (Lubelski Wojewódzki Konserwator Zabytków, Rada Konserwatorska przy WKZ, Oddział Terenowy Narodowego Instytutu Dziedzictwa w Lublinie); w zakresie prezentacji, udostępniania, edukacja i rozwoju turystyki - z mediami, wieloma organizacjami i stowarzyszeniami działającymi w obszarze



turystyki i promocji; w zakresie użytkowania i rozwoju - z samorządem lokalnym i wojewódzkim, miejscową społecznością i stowarzyszeniami.



Destruction of the historical substance. Photo by A. Fortuna-Marek

Ważnym aspektem działalności Muzeum są przedsięwzięcia dotyczące kreowania oferty kulturalnej nie tylko dla turystów, lecz także dla społeczności lokalnej. Muzeum, we współpracy z lokalnym samorządem i różnymi podmiotami (miejscowymi, regionalnymi, krajowymi) organizuje wiele wydarzeń kulturalnych - wystawy, koncerty, spektakle teatralne, widowiska rekonstrukcyjne, pokazy rycerskie, kiermasze regionalnych produktów. Część z tych imprez jest cykliczna, o uznanej marce oraz wzbudzająca zainteresowanie szerokiej publiczności, np. Święto Wina, Nadwiślańska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Filmu i Sztuki Dwa Brzegi organizowany w Kazimierzu Dolnym i Janowcu, Nadwiślańskie Spotkania z Poezją, Janowieckie Interpretacje Muzyki, Festiwal Jazzowy. Między innymi dzięki takim inicjatywom następuje stały, znaczący wzrost turystów.



Nadwiślańskie Spotkania z Poezją (fot. ze zbiorów Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym)





Turniej rycerski (fot. ze zbiorów Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym)

Muzeum prowadzi również działalność gospodarczą - przede wszystkim w zakresie usług związanych z obsługą ruchu turystycznego (kawiarnia w ruinach zamku, miejsca noclegowe we dworze z Moniak), udostępnianie terenu parku i zamku na ślubne sesje zdjęciowe, udostępnianie miejsca na ognisko, prowadzenie sklepiku z pamiątkami.

Muzeum - Oddział w Janowcu boryka się z różnymi negatywnymi uwarunkowaniami związanymi z utrzymaniem, użytkowaniem i rozwojem. Dalszy rozwój w zakresie zmian funkcjonalno-użytkowych, m.in. w celu rozszerzenia, wzbogacenia, uatrakcyjnienia oferty muzealnej oraz działalności kulturalnej i turystycznej napotyka na szereg barier. Do najważniejszych z nich należą: specyfika obiektu (historyczna ruina) i związane z tym trudności w utrzymaniu i udostępnianiu oraz ograniczenia związane ze zbyt małą powierzchnią użytkową, brak możliwości powiększenia powierzchni ekspozycyjnych, jak również wprowadzenia dodatkowych funkcji, zły stan techniczny części zespołu i trudności w zabezpieczeniu ruin wynikające m.in. z parametrów budulca, zbyt małe nakłady finansowe, brak sprecyzowanej wizji i strategii rozwoju.



Sklep z pamiątkami w zamku. Fot. A. Fortuna-Marek

### 3. Wnioski

- Pozytywnym czynnikiem zarządczym jest użytkowanie zespołu zamku i skansenu przez jednostkę muzealną. Własność ta zapewnia zachowanie zabytkowego założenia i jego wartości oraz wykorzystywanie zabytku przede wszystkim do celów muzealnych i turystycznych.
- Funkcja muzealna powinna być zachowana, kontynuowana i rozwijana, gdyż gwarantuje zachowanie wartości zabytkowych zamkowego założenia.
- Pozytywnym zamysłem jest dążenie do uznania zespołu zamkowego za Pomnik Historii. Wpis na listę Pomników Historii usankcjonowałby wysokie wartości zabytkowe zamku, zwiększył szanse na skuteczne pozyskiwanie funduszy z różnych źródeł, ułatwił promocję. Rozważyć można wpis samego Janowca lub rozszerzenie o Janowiec granic Kazimierza Dolnego jako uznanego Pomnika Historii.

- Ochrona ruin zamku w skali krajobrazowej powinna zostać wzmocniona. Istotne są relacje widokowe zamek - Janowiec oraz szersze relacje widokowe. Ochrona w tej skali wykracza poza kompetencje i możliwości zarządcy zamku (Muzeum). Skuteczną w tym zakresie formą ochrony byłoby powołanie parku kulturowego „historycznego krajobrazu zamku w Janowcu”. Wymaga to utworzenia forum współpracy interesariuszy uczestniczących w kształtowaniu krajobrazu, ze szczególnym uwzględnieniem samorządu lokalnego. W trakcie tworzenia parku kulturowego należałoby m.in. sprecyzować granice ochrony z wytyczeniem wglądów i osi widokowych oraz granic historycznych jednostek architektoniczno-krajobrazowych. Problemem jest jednak brak przekonania i potrzeby takich rozwiązań ze strony lokalnego samorządu.
- Zachowanie zamku w formie tzw. trwałej ruiny jest prawidłowym sposobem postępowania z historycznymi ruinami. Nie jest jednak rozstrzygnięty sposób kontynuowania prac zabezpieczających, możliwość dalszych ingerencji w strukturę (częściowa odbudowa? dodanie współczesnych brył?)
- Zachowanie wielorakich wartości zabytkowego zespołu w Janowcu jest zależne od jego odpowiedniego zabezpieczenia, stanu technicznego oraz sposobów współczesnego użytkowania.
- Obecna forma zabytkowego założenia zamkowego złożonego z obiektów kubaturowych (zrekonstruowanych i współczesnych) oraz pozostawienie znacznej jego części w formie trwałej ruiny powoduje, że stan techniczny obiektu jest zróżnicowany - od bardzo dobrego po zły.
- Istotnym zagrożeniem jest stan techniczny części elementów zamku zachowanych w formie ruiny. Wymagają one podjęcia natychmiastowych prac zabezpieczających i konserwatorskich. Konieczne jest zatrzymanie dalszej destrukcji i zachowanie zamku z istotną częścią pozostawioną, jako trwała ruina.
- Problemem jest brak wystarczających środków finansowych na przeprowadzenie prac remontowo-konserwatorskich - wysokość koniecznych funduszy przekracza realne możliwości muzeum. Bez zdecydowanych działań i znacznego wzrostu środków finansowych, możliwe jest dalsze permanentne pogarszanie się stanu technicznego ruin, stwarzające realne zagrożenie dla zabytkowej substancji i formy.
- Obecny poziom finansowania Muzeum przez samorząd województwa lubelskiego jest niewystarczający - zapewnia bieżące funkcjonowanie, ale nie pozwala na wykonanie kompleksowych prac zabezpieczających i remontowo-

konserwatorskich oraz na rozwój (wprowadzenie nowych funkcji i nowych koncepcji zagospodarowania i użytkowania). Być może szansą na zmianę tej sytuacji byłaby zmiana organu stanowiącego muzeum poprzez współprowadzenie i współfinansowanie jednostki przez Województwo Lubelskie oraz Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

- Głównym problemem zarządczym jest brak sprecyzowanej strategii działań oraz wieloletniego planu inwestycyjnego, którego sukcesywna i konsekwentna realizacja dawałaby realną szansę, zarówno na zachowanie zabytkowych wartości, poprawę stanu technicznego, jak i na rozszerzenie funkcji użytkowych oraz wzrost atrakcyjności oferowanych usług.
- Konieczne jest opracowanie docelowej koncepcji zagospodarowania i użytkowania zespołu zamkowego, które powinno być oparte o wyniki wieloletnich badań z różnych dziedzin (badania archeologiczne, architektoniczne, georadarowe, dokumentacje historyczne, inwentaryzacje, oceny techniczne oraz kwerendy archiwalne, bibliograficzne, ikonograficzne).
- Pozytywnym zamierzeniem zarządczym jest skupienie i rozwijanie w zamku funkcji wystawienniczych - muzealnych.
- Dobrym pomysłem na rozwój funkcji muzealnych jest utworzenie w zamku „muzeum ruin” - czyli opracowanie rozbudowanej ekspozycji, która prezentować będzie problem historycznych ruin obiektów zabytkowych w wielu aspektach (powstawanie, utrzymanie, zabezpieczenie, zagospodarowanie, użytkowanie, zagrożenia itp.) w przekroju historycznym i geograficznym. Równocześnie zamek w Janowcu stałby się „żywym” elementem tej ekspozycji (prezentacja *in situ* problemów związanych z zachowaniem zamku jako trwałej ruiny).
- Dobrym pomysłem było ulokowanie funkcji noclegowych (pokoje gościnne) w budynku dworu towarzyszącym zamkowi. Urządzanie pokoi gościnnych w zamku jest problematyczne - stwarza dodatkowe potencjalne zagrożenia, powodować może rozpraszanie środków i działań organizacyjnych.
- Pozytywnym aspektem zarządczym jest współpraca Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym i jego Oddziału - Zamku w Janowcu z wieloma interesariuszami w różnych obszarach zarządzania.
- Dobrym pomysłem zarządczym jest budowanie pozycji zamku w Janowcu jako atrakcji o znaczeniu krajowym, przy zachowaniu łączy z rozwojem turystycznym regionu (ewolucja koncepcji „Trójkąta turystycznego”) oraz w

kontekście sieci najcenniejszych historycznych budowli w skali kraju (np. Pomniki Historii) i makroregionalnym (europejskie ruiny zamków).

- Dobrym wynikiem zarządzania jest znaczny wzrost turystów i mieszkańców Janowca odwiedzających zamek i uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych organizowanych przez Muzeum.



Widok z zamku. Fot. A. Fortuna-Marek



## Bibliografia

Gruszecki, A. (2007). *Zamek w Janowcu w świetle badań*, [w:] *Ruiny żywe*, red. M. Brykowska, Janowiec, pp. 13-16

Kajzer, L. Kołodziejcki S., Salm J., (2012). *Leksykon zamków w Polsce*, Warszawa

Klimek, B., (2013). *Zamek w Janowcu nad Wisłą - fazy budowy, przeprowadzone prace i ocena stanu technicznego poszczególnych części zamku*, [w:] *Ochrona i konserwacja ruin zamkowych - wybrane problemy i przykłady*, red. Szmygin B., Molski P., Warszawa - Lublin, pp. 89-101

Kosiński, W. (1995). *Kształtowanie krajobrazu kulturowego – miasteczko turystyczne na przykładzie Janowca nad Wisłą*, „Ochrona Zabytków” R. 1995, nr 3 - 4, pp. 266 - 282

*Plan realizacyjny „Zamek w Janowcu n/Wisłą. Plan realizacyjny zagospodarowania. Adaptacja Zamku dla potrzeb muzealno-turystycznych”* autorstwa T. Augustynka, B. Kulawczuk, J. Lisa, M. Brzostka, Z. Uhle, opracowany w Pracowni Projektowej Architekt Bogdan Kulawczuk w Puławach, Puławy 1993, mps Archiwum MNKD

Szmygin, B. Siwek, A. Fortuna-Marek, A. (2019-2020). *Zespół zamkowy w Janowcu. Ocena wartości i plan zarządzania*. Lublin - Kraków - Rzeszów

Żurawski, J. (2003). *Zamek w Janowcu nad Wisłą. Budowa - rozbudowa - ruina - konserwacja - rewaloryzacja - zagospodarowanie*, „Ochrona Zabytków”, 2003, nr 1/2, pp. 5-33

## Strony internetowe

<https://mnkd.pl/muzeum-nadwislanskie-oddzial-zamek-w-janowcu/>

<https://www.zamkipolskie.com/janow/janow.html>

<https://www.janowiec.pl/turystyka-i-atrakcje/zabytki-i-historia/zamek>

**WŁOSKIE STUDIUM PRZYPADKU - ZARZĄDZANIE**

***Muzeum Dom Dantego***

**Stowarzyszenie Unione Fiorentina**

**Autor: Dr Corinna Del Bianco  
przy współpracy Sereny Stagi**

## Wstęp

Poniższy artykuł przedstawia instytucję znajdującą się we Florencji i zaangażowaną w promowanie wartości lokalnej tożsamości, a także jedną z najważniejszych postaci zarówno w historii i kulturze Florencji, jak i Włoch: Dantego Alighieri. Omawiany przypadek jest szczególnie interesujący ze względu na to, że mimo iż jest to niewielkie muzeum w tak licznie odwiedzanym mieście jak Florencja, jego zarządzanie charakteryzuje się kilkoma osobliwymi cechami, które zostaną przedstawione poniżej. Niniejszy raport opiera się z jednej strony na szczegółowej bibliografii poświęconej postaci Poety, średniowiecznej Florencji oraz historii i strukturze muzeum, z drugiej zaś na wywiadzie z koordynatorkami muzeum, Tullią Carlino Hautmann i Angelą Spinellą, które na co dzień zajmują się wszystkimi kwestiami związanymi z zarządzaniem. W niniejszym raporcie poruszone zostaną również problemy związane z pandemią Covid-19, która wywarła znaczący wpływ na zarządzanie muzeum, nie tylko z perspektywy finansowej - muzeum zostało zmuszone do zamknięcia na ponad trzy miesiące, a prace nad nową siedzibą musiały zostać wstrzymane jeszcze w trakcie ich trwania - ale również w celu urządzenia ścieżek realizacji i pracy z poszanowaniem ograniczeń narzuconych przez prawo.

### 1. Muzeum we Florencji poświęcone Dantemu Alighieri

#### *Historia i lokalizacja*

Muzeum Dom Dantego jest jednym z najczęściej odwiedzanych mniejszych muzeów we Florencji. Poświęcone jest największemu włoskiemu poecie, Dantemu Alighieri, i mieści się w budynku przy Via Santa Margherita 1, gdzie kiedyś stały domy należące do rodziny Alighieri i gdzie urodził się sam poeta. Mimo, że jest to rekonstrukcja, budynek jest jednym z najbardziej charakterystycznych dla średniowiecznej Florencji. W 1965 roku Stowarzyszenie Unione Fiorentina zwróciło się do władz Florencji z prośbą o pozwolenie na założenie w pomieszczeniach domu muzeum poświęconego Dantemu, które prowadzi i zarządza do dnia dzisiejszego.



Ryc. 1: Położenie muzeum. Zdjęcie satelitarne z Google Maps





Ryc 2: Widok na fasadę wieży wyłożonej pietraforte, z maculcami, popiersiem Dantego z brązu i oznaczeniem wejścia znajdującym się z boku wieży. Zdjęcie zrobione na małym placyku przy Via Santa Margherita. Foto: Corinna Del Bianco.





Ryc. 3: Wejście do Muzeum Dom Dantego. Foto: Corinna Del Bianco.

### *Dante Alighieri i średniowieczna Florencja*

Dante Alighieri jest ważną postacią w historii i kulturze zarówno Włoch, jak i Europy, i jest uważany za ojca języka włoskiego. Urodził się w 1265 r. we Florencji. Jego życie naznaczone było utratą wielkich miłości: kobiety, którą kochał, Beatrycze, i ukochanego miasta, Florencji, którą musiał opuścić w 1302 r. z powodu politycznego wygnania; zmarł w Rawennie w 1321 r., po latach podróży po środkowych i północnych Włoszech. Jego twórczość obejmuje zarówno poezję, jak i dzieła filozoficzne i polityczne, ale jego arcydziełem jest Boska Komedia, zaliczana do najważniejszych dzieł literatury włoskiej i światowej. Komedia, pisana wierszem podczas wygnania i aż do śmierci, opowiada o wyimaginowanej podróży Dantego przez trzy zaświaty: od grzechów piekła, przez pokutę czyśćca, po zbawienie raju, w poszukiwaniu zbawienia dla siebie i całej ludzkości, którą pośrednio reprezentuje. Podczas tej podróży Dante, prowadzony przez łacińskiego poetę Wergiliusza, spotyka dusze dziesiątków istotnych, ważnych lub znaczących osób z historii i swoich czasów, odtwarzając żywy i nieśmiertelny obraz średniowiecznego społeczeństwa. Komedia uznawana jest za poemat szczególnie nowatorski ze względu na temat, który rozpoczyna się z głębin Piekła i sięga wyżyn Raju, kończąc się wizją Boga, a także ze względu na język, w którym została napisana: język wulgarny, język, którym posługiwali się we Florencji ludzie z czasów Dantego. Dzięki temu rewolucyjnemu wyborowi językowemu Dante zadbał o uniwersalność swojego poematu, tak aby nawet ludzie niewykształceni mogli go potencjalnie zrozumieć. Dante był pierwszym, który pisał o tak świętych sprawach, używając języka wulgarnego zamiast łaciny, języka używanego przez intelektualistów jego czasów, za co Dante będzie ostro krytykowany przez jego współczesnych. W średniowieczu i aż do czasu zjednoczenia Włoch (osiągniętego w 1861 roku) kraj był podzielony na wiele terytoriów, z których każde miało swój własny język wernakularny, wywodzący się z łaciny. Sukces Komedii sprawił, że od XIV wieku florencki język wulgarny, język Dantego, stał się wzorem dla pisarzy. Kiedy więc przyszło do wyboru języka narodowego, język florencki - odpowiednio zmodernizowany - okazał się najlepszą opcją, czyniąc Dantego ojcem języka włoskiego.

Komedia to niezwykła podróż przez średniowieczne społeczeństwo, napisana w czasach, gdy Florencja szybko się rozwijała, rosła i stawała się jednym z najbogatszych i najpotężniejszych miast Europy. Krajobraz średniowiecznej Florencji charakteryzowały domy-wieże, symbole władzy i prestiżu. Ten rodzaj mieszkania został sprowadzony do miasta przez rodziny szlacheckie pochodzące pierwotnie ze wsi, które osiedlając się w mieście, przywróciły model zamku stosowany na obszarach wiejskich. Wieża jest częścią zamku i jako taka miała podwójne przeznaczenie,

zarówno ofensywne, jak i defensywne (Fei, 2015). Wysokość tych struktur była symbolem władzy, a biorąc pod uwagę ostrą i gwałtowną rywalizację między najpotężniejszymi rodzinami florenckimi, domy-wieże wieżami były często podwyższane, czasami osiągając nawet 70-75 metrów (prawie 250 stóp wysokości), ryzykując częste zawalenia, ze względów konstrukcyjnych, jak również rozbiórki wymuszone w przypadku porażki. W 1250 roku wydano zarządzenie zabraniające przekraczania wysokości 29 metrów (95 stóp), w konsekwencji czego wiele z istniejących już wież zostało "ściętych". Domy-wieże były zazwyczaj zbudowane na planie kwadratu i obłożone kamieniami z małymi otworami w fasadzie (maculcami), co czyniło je solidniejszymi konstrukcyjnie, ale też nie najzdrowszymi do mieszkania, a także różnokształtnymi elementami żelaznymi, które służyły wielu celom: od kandelabrow i stojaków na flagi po pręty do przywiązywania koni lub zwierząt bagażowych. Układ wewnętrzny domów był niezwykle prosty, na każdym piętrze znajdowało się jedno pomieszczenie, połączone w pionie drabinami lub drewnianymi schodami albo prostymi linami przechodzącymi przez otwory w sklepieniach. W piwnicy przechowywano zazwyczaj żywność i wino, na parterze często znajdował się dziedziniec ze studnią, piecem i stajnią, natomiast salon i jadalnia znajdowały się na piętrze. Sypialnie znajdowały się zazwyczaj na wyższych kondygnacjach, a najwyższe piętro zarezerwowane było dla kuchni z paleniskiem (Mercanti, Straffi, 2003). Do najciekawszych zachowanych do dziś przykładów należą Wieża Kasztanowa (przy via Dante Alighieri), widoczna z loggii na trzecim piętrze muzeum, Wieża Acciaiuoli (w Borgo Santi Apostoli), Wieża Baldovinetti (przy via Por Santa Maria) i Wieża Adimari (przy via Calzauioli). Silvano Fei wspomina również o dziwnym zwyczaju, który może rzucić nieco światła na życie i organizację urbanistyczną średniowiecznej Florencji, wyjaśniając, że ze względów bezpieczeństwa i ze względów na układy klanowe, wieże były zazwyczaj bardzo blisko siebie, co pozwalało na połączenie ich napowietrznymi przejściami zwanymi torrazzi, których konstrukcja była wkładana do otworów w wieżach, które po spełnieniu swojej funkcji w ich konstrukcji, pozostawały odkryte. Dzięki tej praktyce powstawały skupiska wież, często połączonych przejściami na niebotycznych wysokościach (Fei, 2015). Domy rodzin zbliżonych do najpotężniejszych klanów otaczały ich wieże.

#### *Budynek mieszczący muzeum*

Muzeum mieści się w budynku zrekonstruowanym na początku XX wieku według projektu architekta Giuseppe Castelluccio, w tym samym miejscu, gdzie kiedyś znajdowały się domy Alighieri. Ich pierwotna lokalizacja została skrupulatnie zbadana przez specjalnie powołany komitet ekspertów, który zdołał zlokalizować dom poety w

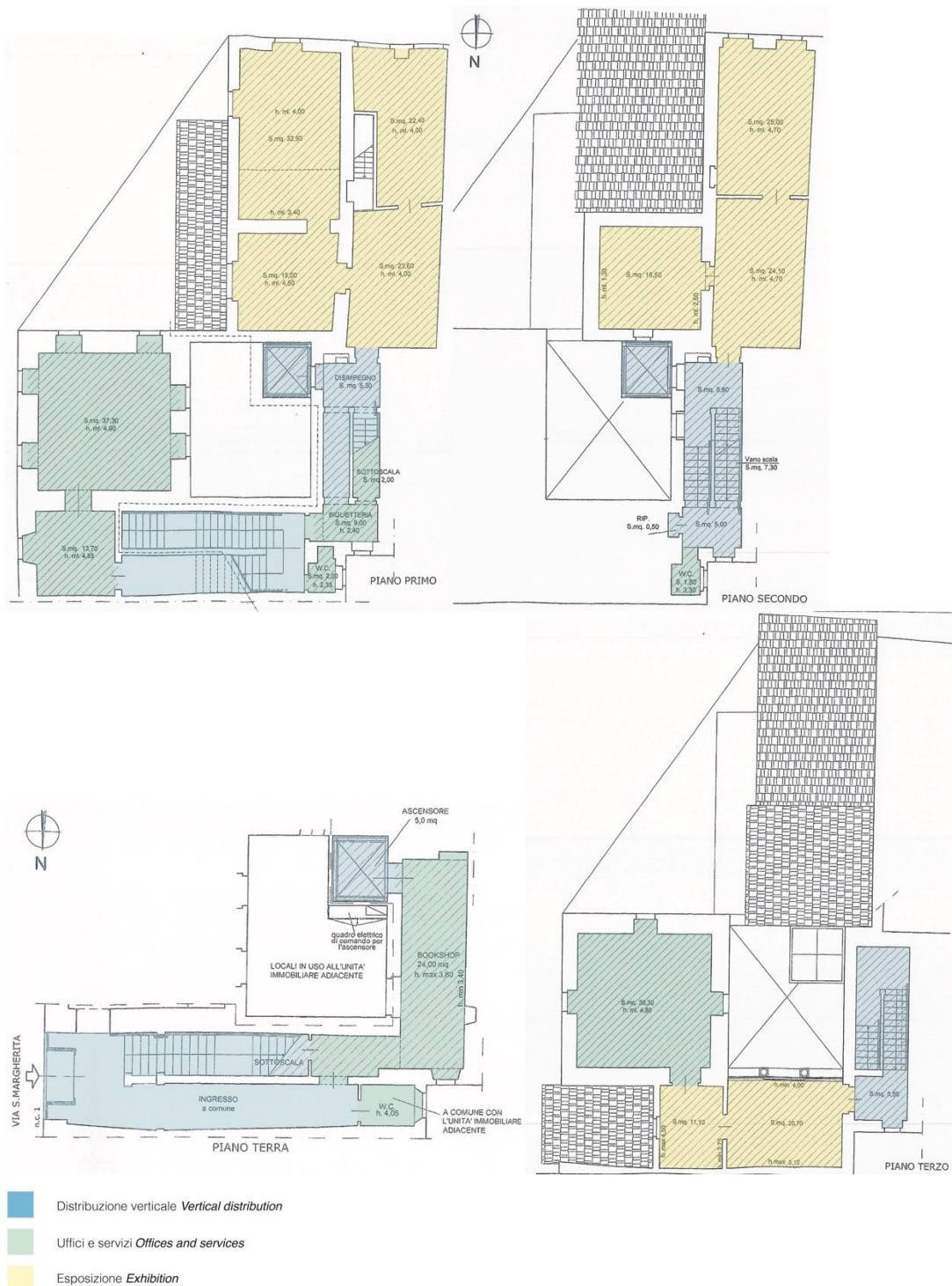
obszarze naprzeciw Wieży Kasztanowej dzięki informacjom zawartym w poemacie Dantego, zapytaniom katastralnym, a także zachowanym wielowiekowym tradycjom (Fei, 2015). Budynek, mimo że nie jest oryginalny, wiernie reprezentuje architekturę przekazaną przez pamięć ludową, a struktura zachowuje typowe cechy sposobu życia i budownictwa związanego ze światem społecznym, kulturowym i gospodarczym XIII-wiecznej Florencji. Castellucci zaprojektował dramatyczne miejsce w stylu średniowiecznym, gdzie dom Alighieri, ze ścianami pokrytymi pietraforte, pochyłym dachem ze studnią pod nim i wieżą, wychodzi na mały plac, choć wieża była prawdopodobnie własnością rodziny Giuochi: Rodzina Dantego należała do drobnej szlachty i jako taka nie byłaby w stanie posiadać domu z wieżą (Fei, 2015). Fasada wieży zwrócona w stronę małego placu pokryta jest pietraforte i posiada maculce, okna pierwszego i drugiego piętra wieży oraz popiersie Dantego z brązu autorstwa artysty Augusto Rivalty.

Budynek ma cztery kondygnacje nadziemne, składa się z dwóch brył, z trzecią, która pełni funkcję łącznika i otacza tylny dziedziniec, który nie jest częścią muzeum; dostęp do obu jest zapewniony przez klatkę schodową znajdującą się zaraz po wejściu, która prowadzi do kasy biletowej lub na pierwsze piętro wieży. Wieża ma wyjątkowo gruby system murów i mieści dwa pomieszczenia urzędowe na pierwszym piętrze oraz biuro Związku Florencji (Unione Fiorentina) na drugim. Druga część, położona na wschód od małego placu, przeznaczona jest na ekspozycję muzealną, która składa się z dziewięciu pomieszczeń oraz księgarni na parterze. Jest on rozprowadzany przez drugą klatkę schodową, mniejszą niż pierwsza, ale ulepszoną przez wykończenie z pietra serena. Ponadto, układ pionowy uzupełnia szklana winda umieszczona na dziedzińcu, która rozdziela cztery piętra. Ostatnie piętro charakteryzuje się loggią, która oferuje panoramiczne widoki na Wieżę Kasztanową i główne zabytki starówki miasta. Ze względów bezpieczeństwa loggia została ograniczona szklanymi ekranami (Fei, 2015). Wreszcie, budynek jest wyposażony w łazienkę na każdym piętrze: dostępna toaleta na parterze dla niepełnosprawnych gości, łazienka dla personelu na pierwszym piętrze i kolejna dla gości na drugim.





ESTRATTO DI MAPPA DAL FOGLIO 166 - in rapp. 1:1000



Ryc. 4 : Plan katastralny i plany parteru, pierwszego, drugiego i trzeciego piętra, na których zaznaczone są powierzchnie przeznaczone na biura, usługi, i na wystawę, oraz układ pionowy. Badanie wykonane przez Museo Casa di Dante - Unione Fiorentina, schematy autorstwa Corinny Del Bianco.

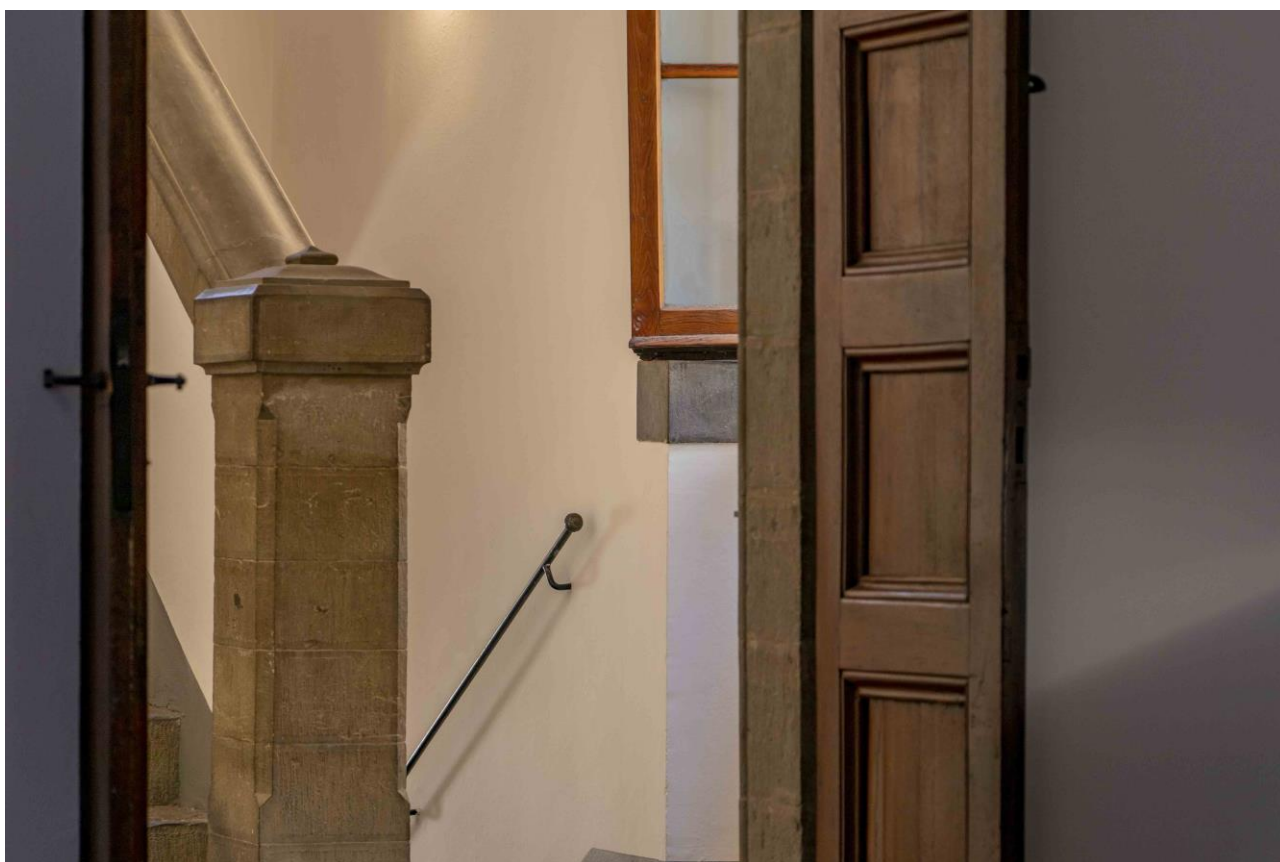
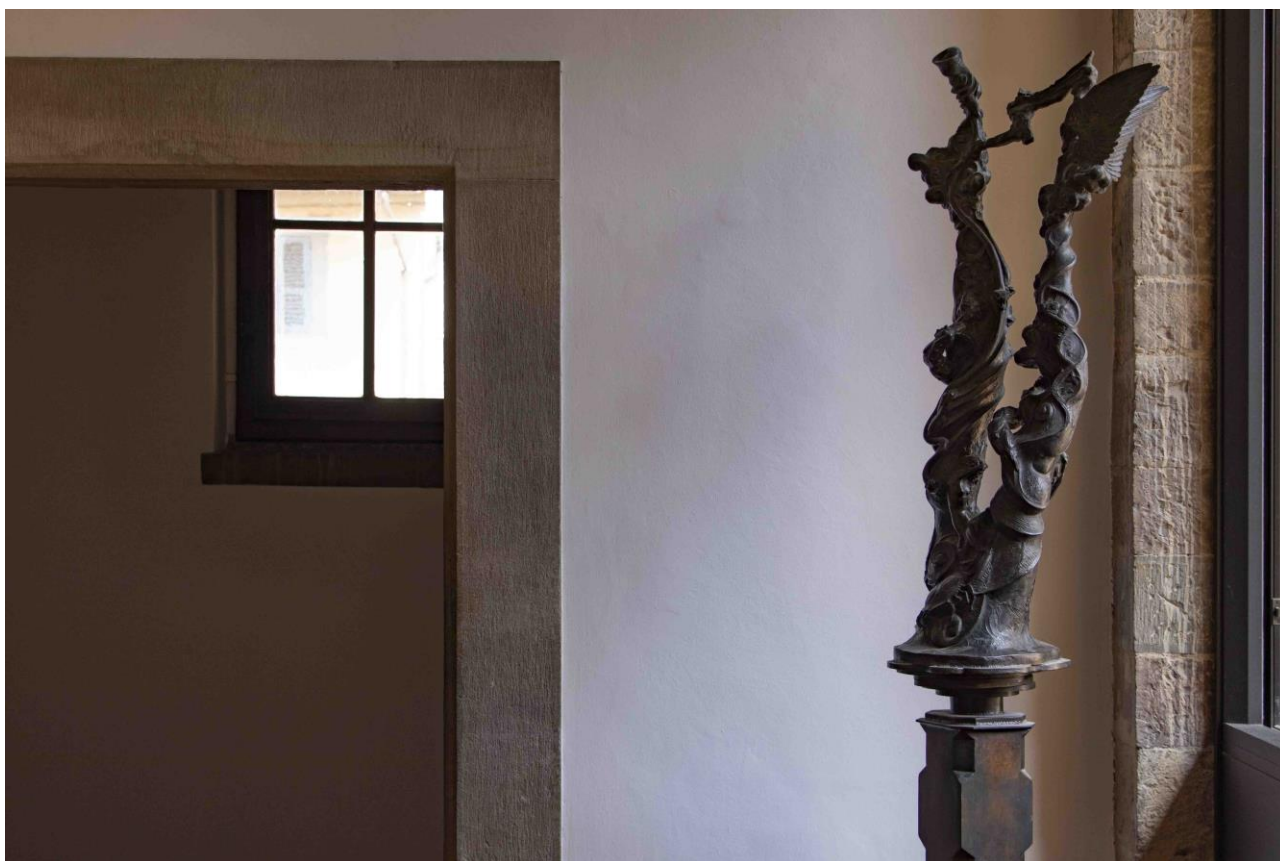






Ryc. 5 i 6: Widok na Wieżę Kasztanową z Via Dante Alighieri i loggię na trzecim piętrze muzeum. Widoczna jest również wieża Palazzo Vecchio i szklana winda muzeum. Fotografie autorstwa Corinny Del Bianco.





Ryc. 7 i 8: Rzeźba Grega Wyatta umieszczona w loggii na trzecim piętrze i widok na klatkę schodową z drugiego piętra.  
Fotografie autorstwa Corinny Del Bianco.



Ryc. 9: Częściowy widok na wewnętrzny dziedziniec i loggię na trzecim piętrze z rzeźbą Paradise and Hell (Raj i piekło) autorstwa Grega Wyatta, widzianą z drugiego piętra. Foto: Corinna del Bianco.





Ryc. 10: Detal schodów łączących kondygnacje muzeum, wykończonych w tradycyjnym kamieniu pietra serena.  
Fotografia autorstwa Corinny del Bianco.

## **Misja muzeum**

Zrodzone z wolnego stowarzyszenia kulturalnego, muzeum powstało w oparciu o wartości, które określają również jego misję związaną z popularyzacją wiedzy o postaci Dantego Alighieri oraz historii i cywilizacji średniowiecznej. Budynek, w którym mieści się muzeum, jest niezwykle cenny zarówno z architektonicznego punktu widzenia, jak i ze względu na swoją funkcję muzealną, ponieważ przekazuje mieszkańcom Florencji i turystom informacje o kulturowych korzeniach miasta. Muzeum daje również wyraz temu niematerialnemu dziedzictwu wywodzącemu się z kultury Florencji, które z kolei dostarcza kulturowych i architektonicznych form wyrazu uznanych za światowe dziedzictwo. Dyrekcja muzeum jest zatem aktywnie zaangażowana w rozwój kulturalny poprzez edukację i popularyzację, aby chronić i wzmacniać niematerialne dziedzictwo kulturowe Florencji, które w przeciwnym razie byłoby zagrożone zniknięciem na zawsze, zwłaszcza ze względu na urbanistykę i politykę, które nie były w stanie kierować i powstrzymać turystyki, nieuchronnie i nieodwracalnie zmieniając tożsamość kulturową miasta.

## **Układ Muzeum**

Aranżacja muzeum przechodziła szereg zmian i reorganizacji, w tym jedną z ostatnich w 2005 roku, kiedy to muzeum zostało zreorganizowane przy wsparciu Fundacji Romualdo Del Bianco® - Life Beyond Tourism<sup>1</sup> i jej inicjatywy *Be Part of History® with Dante* wraz z Fundacją Cassa di Risparmio di Firenze<sup>2</sup>. Następnie, w 2008 roku, muzeum zostało wzbogacone o nowe, niezwykle interesujące przestrzenie wystawiennicze, takie jak nowa ekspozycja poświęcona złotnictwu. Ponadto, w 2010 roku muzeum pozyskało, dzięki prywatnym darowiznom, nowe cenne i oryginalne przedmioty z okresu średniowiecza, opowiadające o życiu codziennym w średniowieczu. Wreszcie, w 2020 roku, pomimo wielu trudności finansowych i biurokratycznych, nie wspominając o pandemii Covid-19, muzeum zdołało ukończyć całościową renowację przestrzeni wystawienniczych, które zapewniły strukturze innowacyjne i technologiczne ścieżki pozwalające na bogatsze i bardziej nowoczesne doświadczenie zwiedzania.

---

<sup>1</sup> Fondazione Romualdo Del Bianco - Life Beyond Tourism to studium przypadku wybrane jako przykład dobrych praktyk w komunikacji dziedzictwa kulturowego. Działa na rzecz otwarcia dialogu między kulturami poprzez dziedzictwo i podróże. [www.fondazione-delbianco.org](http://www.fondazione-delbianco.org) and [www.lifebeyondtourism.org](http://www.lifebeyondtourism.org)

<sup>2</sup> Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze jest organizacją non-profit, która działa na rzecz swojego terytorium w pięciu obszarach interwencji: 1) ochrona środowiska i jakość, 2) rozwój i szkolenie młodzieży, 3) badania naukowe, 4) działalność charytatywna, wolontariat i filantropia, 5) sztuka i kultura. [www.fondazioneconfirenze.it](http://www.fondazioneconfirenze.it)

## 2. Zarządzanie Muzeum: Towarzystwo Florenckie (Unione Fiorentina)

### *Unione Fiorentina*

Jak już wspomniano, muzeum jest zarządzane przez Unione Fiorentina, stowarzyszenie kulturalne założone we Florencji w 1949 roku dzięki aktywności znanych postaci włoskiej kultury i sztuki. Stowarzyszenie powstało w szczególnie trudnym, a zarazem żywym momencie historycznym dla Florencji, która była w trakcie odbudowy po II wojnie światowej. Odrodzenie musiało być zarówno materialne, jak i intelektualne oraz artystyczne i istniała pilna potrzeba odbudowy kultury narodowej z nowymi zainteresowaniami i kulturowymi zapędami (Gentilini, 1992). Dlatego też powstała Unione Fiorentina, która zjednoczyła tych, którzy byli zainteresowani promocją wartości społecznych, ekonomicznych i kulturalnych typowych dla kultury florenckiej oraz promowaniem postaci Dantego Alighieri. Znane osobistości sceny kulturalnej, zarówno florenckiej, jak i włoskiej<sup>3</sup>, od razu przystąpiły do stowarzyszenia, którego misją było promowanie działań mogących pozytywnie przyczynić się do ochrony i rozwoju tradycji historycznych, kulturalnych i artystycznych stanowiących niematerialne dziedzictwo Florencji, zapoznanie świata z Dantem i stymulowanie kreatywności poprzez inicjatywy zdolne do interpretowania współczesnej kultury miasta już od pierwszych lat działalności (Gentilini, 1992).

### *Główne działania Muzeum Dom Dantego - Unione Fiorentina*

Unione Fiorentina jest stowarzyszeniem odpowiedzialnym za opiekę, konserwację i zarządzanie Muzeum Domu Dantego, dbając o to, by było ono otwarte dla zwiedzających. Od zawsze organizuje działania, które przyczyniają się do podnoszenia świadomości na temat lokalnej kultury poprzez inicjatywy edukacyjne, kulturalne i rekreacyjne, w których uczestniczą zarówno mieszkańcy, jak i podróżni. Przez lata, na przykład, promowała kursy, seminaria, spotkania, stypendia, debaty i konkursy z udziałem miasta Florencji, wnosząc znaczący wkład w lokalny rozwój kulturalny. Wśród pamiętnych i znamienitych wydarzeń wymyślonych przez Unione Fiorentina jest kurs wykładów w Palazzo Strozzi znany jako *Libera Cattedra di Storia della Civiltà Fiorentina* ("Wolna Katedra Historii Cywilizacji Florenckiej") (1950-2014), w której uczestniczyły takie osobistości jak Eugenio Garin, Paolo Lamanna, Carlo Emilio Gadda, Giovanni Michelucci, Le Corbusier, Giuseppe Ungaretti, Harold Acton, Giorgio De

---

<sup>3</sup> Na przykład: Francesco Adorno, Piero Bargellini, Primo Conti, Enzo Faraoni, Aldo Palazzeschi, Giovanni Poggi, Vasco Pratolini, Ottone Rosai, Giovanni Spadolini, Geno Pampaloni, Mario Luzi oraz Giacomo Devoto.

Chirico, Pietro Calamandrei i Carlo Bo; *Premio del Fiorino* ("Nagroda Florina") (1950-1977), z konkursem malarskim; *Biennale Internazionale della Grafica d'Arte* ("Międzynarodowe Biennale Grafiki") (1968-1978); oraz obchody *Annuale di Dante* ("Rocznicy Dantego"), ustanowionego w 1959 roku wraz z *Comitato per i Luoghi familiari di Dante* ("Komitetem ds. miejsc rodzinnych Dantego"). Jak podkreśla Gabriella Gentilini, wymienienie wszystkich projektów promowanych przez Unione Fiorentina jest niemożliwe, ponieważ zawsze była ona bardzo aktywna w ochronie dziedzictwa artystycznego i kulturowego poprzez liczne inicjatywy, zarówno we Włoszech, jak i za granicą (Gentilini 1992, s. 37). Działania te trwają do dziś, koncentrując się przede wszystkim na muzeum pomyślanym jako żywa istota, dynamiczny projekt kulturalny, który wchodzi w silną interakcję ze społecznościami lokalnymi i zagranicznymi, nawiązując dialog oparty na lokalnych formach wyrazu kulturowego i przyczyniając się w ten sposób do ich zachowania, promocji i komunikacji.

### ***Zwiedzający museum***

Każdego roku muzeum odwiedza ponad 80.000 gości, co czyni je najczęściej odwiedzanym muzeum we Florencji. Położone w samym sercu starego miasta, muzeum znajduje się na szlaku wielu podróżnych i jako takie jest chętnie odwiedzane przez gości w każdym wieku i każdej narodowości. Dodatkowo, jest to miejsce docelowe dla wielu grup szkolnych w różnym wieku i o różnym poziomie zaawansowania, które mogą również zamówić specjalne zajęcia edukacyjne przeznaczone dla uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i średnich (w wieku od 6 do 19 lat), jak również dla dorosłych. Wśród tych zajęć do najbardziej udanych należą: *Dante i średniowiecze*, edukacyjna gra grupowa; *Obfity posiłek*, warsztat teatralny; *Kultura obala mury*, warsztaty poruszające kwestie migracji i integracji oraz podkreślający znaczenie zrozumienia i poszanowania różnic kulturowych, wykorzystujący podróż Dantego przez trzy zaświaty (Pieńko, Czyściec i Raj) w *Boskiej Komедii* jako okazję do refleksji społecznej. Wreszcie, warto zauważyć, że poeta i jego dzieło są istotną częścią obowiązkowej edukacji we włoskim systemie szkolnym, dlatego muzeum stanowi dla nauczycieli punkt odniesienia dla działań edukacyjnych związanych z krajowym programem nauczania.

### ***Podmioty i stanowiska kluczowe dla codziennej działalności museum***

Unione Fiorentina jest organizacją opartą głównie na wolontariacie, inspirowaną demokratycznymi zasadami włoskiej konstytucji, i jako taka zarządza muzeum za

pośrednictwem organu zbiorowego, Rady Zarządzających, która działa w terenie za pośrednictwem dwóch osób odpowiedzialnych za koordynację wszystkich działań muzeum. Obowiązki koordynatorów zostały ustalone przez Radę Zarządzających: jeden z nich zajmuje się koordynacją projektów i działań kulturalnych, a także relacjami zewnętrznymi, takimi jak komunikacja i relacje z zasobami ludzkimi współpracującymi z muzeum, podczas gdy drugi zarządza administracją finansową, w tym działalnością handlową i księgarską. Do tych dwóch postaci dołącza szereg operatorów zewnętrznych:

- operatorzy muzeum odpowiedzialni za kasę biletową, księgarnię, biuro rezerwacji, wycieczki z przewodnikiem i działalność edukacyjną;
- firma sprzątająca;
- firma zajmująca się konserwacją systemów elektrycznych, przeciwpożarowych i monitoringu wideo;
- agencja odpowiedzialna za wszystkie przepisy bezpieczeństwa dotyczące budynku i osób w nim przebywających (koordynatorów, pracowników i zwiedzających);
- spółdzielnia specjalizująca się w zarządzaniu wszelkimi działaniami i usługami edukacyjnymi i turystycznymi.

Komunikacja muzeum jest zarządzana bezpośrednio przez koordynatorów z pomocą pracowników muzeum, współpracy z profesjonalnymi dziennikarzami i stowarzyszenia, które dba o obecność muzeum w Internecie. Jak zaznacza Tullia Carlino Hautmann w swoim wywiadzie<sup>4</sup> :

*"W ciągu ostatnich kilku lat rola operatora muzeum znacznie się zmieniła w stosunku do tradycyjnego "strażnika" lub "opiekuna muzeum". Proste zadania, takie jak witanie gości, są często wykonywane, jak to ma miejsce w naszym przypadku, przez wykwalifikowane osoby z wyższym wykształceniem i specjalistycznymi umiejętnościami (od wiedzy historycznej i literackiej po umiejętności związane z technologią i rozwojem Web 2.0, zwłaszcza mediów społecznościowych)."*

Ponadto, przywołując własne doświadczenia, podkreśla, jak ważne dla młodego człowieka jest aktywne uczestnictwo w lokalnym życiu kulturalnym i podejmowanie wyzwań, które może ono oferować. Zarówno Tullia jak i Angela dowiedziały się o Unione Fiorentina, kiedy były studentkami, uczestnicząc w różnych spotkaniach i pracując jako wolontariuszki w stowarzyszeniu. Ich pasja w naturalny sposób przerodziła się we karierę zawodową.

---

<sup>4</sup> Wywiad z koordynatorkami muzeum, Tullią Carlino Hautmann and Angelą Spinella, znajduje się na końcu tego dokumentu.



## ***Pozyskiwanie funduszy***

Zarządzanie muzeum obejmuje kilka zagadnień, od najdrobniejszych codziennych zadań (dotyczących zwiedzających i operatorów kultury) po spełnianie wymogów włoskiego ustawodawstwa. Muzeum jest instytucją prywatną i jako taka, jak stwierdziła Tullia Carlino w załączonym wywiadzie, cieszy się większą autonomią w wyznaczaniu celów i tworzeniu strategii ich realizacji; jednocześnie jednak uniemożliwia to muzeum dostęp do funduszy publicznych, z których korzystają muzea narodowe i miejskie. Ponadto kwestia dostępu do funduszy jest jeszcze bardziej istotna ze względu na fakt, że włoskie ustawodawstwo nie stworzyło jeszcze organicznego systemu prawnego, który pozwoliłby firmom czerpać korzyści finansowe z darowizn na rzecz kultury. Kryzys gospodarczy z 2008 roku jeszcze bardziej ograniczył mecenat prywatny. Dlatego finanse muzeum opierają się na przychodach ze sprzedaży biletów i księgarń; księgarnia jest na razie tylko fizycznym sklepem wewnątrz muzeum, ale z czasem będzie dostępna także w e-commerce. W konsekwencji widać, że wolność finansowa jest ograniczona, co sprawia, że trudno jest pozwolić sobie na działania, które mogą poprawić doświadczenia zwiedzających, ale które jednocześnie są bardzo kosztowne. Na przykład, muzeum potrzebowało nowej aranżacji, zmiany układu już istniejącej kolekcji w celu jej wzbogacenia i unowocześnienia technologii wykorzystywanych w doświadczeniach wystawienniczych. Zarząd podjął więc decyzję o renowacji muzeum, ale zdobycie środków na sfinalizowanie projektu i zakończenie prac nie było łatwe. Trwało to cztery lata i pomimo kilku propozycji, nie było żadnych zewnętrznych inwestycji, a w końcu zarząd postanowił polegać tylko na sobie, stosując politykę ostrożnego skąpstwa, która umożliwiła realizację projektu. Prace nad nowym układem rozpoczęły się między końcem 2019 a początkiem 2020 roku i miały zostać zakończone na czas przed ponownym otwarciem muzeum 25 marca, w *Dantedì*, dzień poświęcony Dantemu. Niestety, z powodu pandemii Covid-19, prace nie mogły zostać zakończone na czas i ponowne otwarcie musiało zostać przełożone na 24 czerwca 2020 roku<sup>5</sup>.

### ***Bezpieczeństwo w miejscu pracy i ograniczenia związane z pandemią Covid-19***

Temat bezpieczeństwa w miejscu pracy, jeśli chodzi o ustawodawstwo włoskie, jest regulowany przez przepisy krajowe i dyrektywy europejskie. Przepisy te są niezwykle rygorystyczne i mają na celu ochronę zarówno pracowników, jak i zwiedzających. W szczególności muzeum sporządziło dokument oceny ryzyka (DVR) oraz plan awaryjny i ewakuacyjny (PEE), a także zapewnia ciągłe szkolenie personelu poprzez okresowe

---

<sup>5</sup> Fotografie wchodzące w skład niniejszego tekstu zostały wykonane w dniu inauguracji nowego układu muzeum.

kursy odświeżające, zwłaszcza w zakresie pierwszej pomocy i zapobiegania pożarom. Ponadto w latach 2002-2005 budynek został poddany interwencji mającej na celu wzmocnienie strukturalne oraz usunięcie barier architektonicznych, zgodnie z wymogami włoskiego ustawodawstwa. Ze względu na pandemię Covid-19, muzeum, podobnie jak wiele muzeów we Włoszech, pozostało zamknięte przez ponad trzy miesiące i musiało zreorganizować, co pociągnęło za sobą wzrost wydatków, ścieżki zwiedzania, aby zachować równowagę społeczną, ograniczyć wstęp i podjąć wszelkie środki sanitarne wymagane przez włoskie prawo, aby zapewnić zwiedzanie muzeum w sposób całkowicie bezpieczny. Wszystko to należy umieścić w kontekście Florencji, która w znacznym stopniu opiera się na gospodarce generowanej przez turystykę, która została całkowicie zatrzymana przez pandemię, co spowodowało trudności finansowo-ekonomiczne nawet na poziomie zarządzania miejskiego, a tym samym niezdolność do wspierania najmniejszych podmiotów kulturalnych.

### **3. Projekt nowego układu muzeum**

Jak już wcześniej wspomniano, pozyskanie środków na kompleksową renowację muzeum nie było łatwe i było możliwe tylko dzięki ostrożnemu zarządzaniu przychodami muzeum, głównie ze sprzedaży biletów i księgarni.

Poprzedni układ był przestarzały, a muzeum groziła utrata atrakcyjności i zmniejszenie szans na rozwinięcie działalności i sprzedaży biletów. W tym celu koordynatorzy muzeum zdecydowanie opowiedzieli się za projektem nowej aranżacji i przez cztery lata pracowali nad zmniejszeniem małych i dużych wydatków (na przykład wydatków na bieżące zarządzanie, czyli stawek konsumpcyjnych, a nawet prostych wydatków, czyli nowych materiałów biurowych), pracując z dynamiczną grupą zdolną do sprostania wielu wymaganiom.

#### ***Koncepcja***

W celu zagwarantowania faktycznej innowacji w strukturze muzeum, w ramach nowego projektu opracowano koncepcję wykorzystującą nowy rodzaj narracji, która, dzięki kilku rozwiązaniom technologicznym, pozwala na realizację ścieżki zwiedzania, oferującej różne stopnie szczegółowości dla różnych zwiedzających. Każde z trzech pięter skupia się na innym temacie: pierwsze piętro jest w całości poświęcone Dantemu, jego życiu i karierze politycznej oraz Florencji jego czasów, z jej gospodarką i walkami politycznymi; drugie piętro, na którym znajduje się również rekonstrukcja

sypialni Dantego, skupia się na poezji XIII wieku, dziełach literackich Poety, a zwłaszcza jego arcydziele, *Komedii*. Wreszcie, na trzecim i ostatnim piętrze, zwiedzający jest zaproszony do spojrzenia na zewnątrz, na taras na dachu, i otrzymuje dodatkowe informacje, aby zrozumieć średniowieczną Florencję i jej współczesne dziedzictwo.

### ***Znaczenie kontekstu***

W nowej aranżacji dużą wagę przywiązuje się do kontekstu, co widać od razu przy wejściu do muzeum, gdzie głos Dantego, dobiegający z ekranu na ścianie, zaprasza zwiedzających i przechodniów do wejścia i odwiedzenia jego domu. Dotyczy to także pierwszego piętra, gdzie na osi czasu przedstawiono najważniejsze wydarzenia z życia Dantego, ale także najważniejsze wydarzenia historyczne we Florencji, we Włoszech i w Europie w ogóle. Narracja skupia się na bitwie pod Campaldino, gildiach i gospodarce florenckiej, polityce miasta i wygnaniu poety. Drugie piętro przechodzi do sedna historii Dantego, z jego życiem prywatnym oraz dziełami literackimi i filozoficznymi. Ścisły związek muzeum z otaczającym je kontekstem i krajobrazem jest dodatkowo podkreślony poprzez końcowy, rozległy widok - również dzięki wirtualnej rzeczywistości - oraz zaproszenie zwiedzających do ponownego odkrycia Florencji nowymi oczami dzięki nowym trasom prowadzącym śladami Poety przez ulice miasta. W ten sposób zwiedzanie nie kończy się wewnątrz muzeum, ale trwa nawet po wyjściu z budynku: obejmując okoliczny teren, dom Dantego staje się "rozległym muzeum", rozszerzającym doświadczenie zwiedzania w czasie.

### ***Nowe technologie***

Aranżacja została całkowicie odnowiona i zmieniona i zmodernizowana z narracją opartą na technologii, na którą składają się ekrany i monitory dotykowe, zestawy słuchawkowe Wirtualnej Rzeczywistości, panele z technologią NFC<sup>6</sup>, pokazy slajdów, video mapping i nagrania z drona.

---

<sup>6</sup> Technologia NFC (Near Field Communication) pozwala na dostęp do dodatkowych treści poprzez smartfony i tablety.



Ryc 10: Nowy układ w Sali nr 1 - Kim był Dante? Foto: Corinna Del Bianco.



Ryc. 12, 13, 14: Zwiedzający w salach muzeum. Zdjęcia: Corinna Del Bianco.







Ryc. 15, 16, 17: Szczegóły aranżacji w salach 5, 7 i 2. Zdjęcia: Corinna Del Bianco.





Figures 15, 16, 17: Set-up details in rooms 5, 7 and 2. Photographs by Corinna Del Bianco.

#### 4. Wnioski

Zarządzanie niewielkim muzeum w mieście o dużym natężeniu ruchu turystycznego, jakim jest Florencja, nie jest łatwym wyzwaniem. Atrakcyjność wielkich muzeów i lokalnego dziedzictwa, zwłaszcza dziedzictwa materialnego, stanowi zagrożenie dla tożsamości kulturowej miasta, ponieważ grozi im zużycie i utrata. W tym kontekście małe muzeum jest słabiej widoczne niż duże instytucje, ale jednocześnie ma szansę opowiedzieć coś innego szerszej publiczności, która już jest w mieście. Wyzwaniem, które postanowiło podjąć kierownictwo muzeum, jest właśnie konieczność promowania wartości, które stanowią o wyjątkowości florenckiej tożsamości kulturowej, oraz nawiązanie dialogu między różnymi kulturami, promowanie szacunku dla różnorodności. W tym celu konieczna jest praca z różnymi rodzajami zwiedzających i zachęcanie do działań edukacyjnych, zarówno tradycyjnych, jak i nowych, wymagających interakcji ze zwiedzającymi.

Istnieje kilka wielopoziomowych kwestii związanych z zarządzaniem, od długoterminowych, związanych z zarządzaniem funduszami i wykrywaniem potrzeb i możliwości odwiedzających, działalnością edukacyjną i kulturalną, ale także z umiejętnościami marketingowymi i komunikacyjnymi, jak również z dostępem do funduszy, zarządzaniem finansowym i wdrażaniem wszystkich środków bezpieczeństwa i dostępności, aż po codzienne obowiązki, takie jak sprzątanie i zwykłe utrzymanie biura.

Biorąc pod uwagę misję Muzeum Domu Dantego, sposób koordynacji wszystkich aspektów zarządzania stanowi sukces, ponieważ pomimo tego, że jest to niewielkie prywatne muzeum we Florencji, ze wszystkimi trudnościami, jakie wiążą się z jego sytuacją, stanowi ono doskonały przykład starannie zarządzanej rzeczywistości kulturalnej.



## Wywiad z Tullią Carlino Hautmann i Angellą Spinellą

Tullia Carlino Hautmann and Angela Spinella odpowiadają  
za zarządzanie Muzeum Dom Dantego.

*Florencja, 27 maja 2020*

**Q:** W celu wspierania demokratycznego zarządzania stowarzyszeniem, Unione Fiorentina posiada Radę Zarządzających odpowiedzialną za muzeum, która wyznacza dwie osoby mające za zadanie koordynować wszystkie obowiązki związane z zarządzaniem. Od jak dawna ty i Angela wykonujecie tę pracę?

**A:** Specyficzny sposób zarządzania Muzeum Domu Dantego jest zakorzeniony w jego historii i ściśle związany z początkami i założeniem samego muzeum. W 1965 roku stowarzyszenie "Unione Fiorentina", jedno z największych stowarzyszeń kulturalnych tamtych czasów, założyło w domu Dantego muzeum poświęcone Dantemu. Unione Fiorentina była i jest nadal głównie dobrowolnym stowarzyszeniem, które działa zgodnie z demokratycznymi zasadami inspirowanymi przez Konstytucję Republiki Włoskiej. W przeciwieństwie do większości muzeów, nasze nie jest zarządzane przez jednego dyrektora lub osobę, ale przez ciało zbiorowe, Radę Zarządzających, która działa w terenie poprzez dwie osoby odpowiedzialne za koordynację wszystkich działań muzeum. Te dwie koordynatorki to Angela i ja, każda z nas skupia się na innej dziedzinie, ale zawsze postępuje zgodnie z wytycznymi ustalonymi przez Radę Zarządzających. Ja, Tullia, zajmuję się koordynacją wszystkich działań i projektów kulturalnych, relacjami zewnętrznymi, komunikacją, kontaktami z prasą oraz zasobami ludzkimi współpracującymi z muzeum w różnych zakresach.

Angela zajmuje się administracją finansową i jest odpowiedzialna za działalność komercyjną reprezentowaną przez księgarnię, która na razie jest tylko sklepem fizycznym, ale w zamyśle Angeli, jak tylko będziemy mieli na to fundusze, wyląduje w Internecie na platformie e-commerce.

Angela i ja wykonujemy tę pracę od prawie dziesięciu lat i jest to podróż rozwoju ludzkiego i zawodowego, zarówno ekscytująca, jak i wymagająca. Zaczęliśmy w 1993 roku, kiedy jako studenci uczestniczyliśmy w konferencji zorganizowanej przez Unione Fiorentina i tak nas to uderzyło, że postanowiliśmy się przyłączyć. Prawie dla zabawy zaczęliśmy udzielać się jako wolontariusze w stowarzyszeniu, aż w końcu ówczesny

przewodniczący Unione Fiorentina, były burmistrz Luciano Bausi (znany jako jeden z Błotnych Aniołów podczas powodzi wywołanej przez rzekę Arno w 1966 roku), zapytał nas, czy moglibyśmy pomóc mu w ponownym otwarciu Muzeum Domu Dantego, które było zamknięte z powodu remontu od lat 80-tych... i tak to się zaczęło. Ta historia to nie tylko miłe wspomnienie: to także przykład dla wszystkich młodych ludzi, że czasami spotkanie, udział w konferencji, która nas zaintrygowała, chęć podjęcia wyzwania mogą zmienić bieg naszego życia.

**D:** Ile osób jest na co dzień zaangażowanych w pracę w muzeum i jakie są ich funkcje (w skrócie: od służby sprzątającej, przez bieżącą konserwację budynku, po osoby, które np. dbają o komunikację w muzeum, aż po turystów)?

**A:** Poza osobami zaangażowanymi w kierowanie i koordynację muzeum, jak wspomniano powyżej, innymi osobami kluczowymi dla działalności muzeum są: operatorzy muzeum odpowiedzialni za kasę biletową, księgarnię, biuro rezerwacji, oprowadzanie i działalność edukacyjną; (zewnątrzna) firma sprzątająca; (zewnątrzna) firma zajmująca się konserwacją systemów elektrycznych, przeciwpożarowych i monitoringu wideo; (zewnątrzna) agencja odpowiedzialna za wszystkie przepisy bezpieczeństwa dotyczące budynku i osób w nim przebywających (zarówno pracowników, jak i zwiedzających).

Jeśli chodzi o komunikację muzeum, jestem za nią odpowiedzialna wraz z pracownikami wewnętrznymi, a czasami przy współpracy z profesjonalnymi dziennikarzami, podczas gdy trwa współpraca z firmą, która stworzyła naszą stronę internetową, jako że jest ona naturalna przy wszystkich technicznych aktualizacjach i wdrożeniach, których często potrzebujemy.

Jeśli chodzi o personel muzeum, muszę zaznaczyć, że w ciągu ostatnich kilku lat rola muzealnika znacznie się zmieniła w stosunku do tradycyjnego "strażnika" lub "opiekuna muzeum". Proste zadania, takie jak witanie zwiedzających, są często wykonywane, jak to ma miejsce w naszym przypadku, przez wykwalifikowane osoby z wyższym wykształceniem i specjalistycznymi umiejętnościami (od wiedzy historycznej i literackiej, po umiejętności związane z technologią i rozwojem web 2.0, zwłaszcza mediów społecznościowych).

**Q:** Kim są odwiedzający muzeum?

**A:** Nie mamy docelowej ani głównej publiczności. To prawda, że muzeum pełni również funkcję edukacyjną, co sprawia, że jest dość często odwiedzane przez uczniów w każdym wieku, ale znaczenie i renoma, zarówno we Włoszech, jak i za granicą, postaci, którą upamiętnia - Dantego Alighieri, sprawiają, że jest ono atrakcyjne dla zwiedzających w każdym wieku i każdej narodowości. Użytkownicy muzeum są zatem ponadnarodowi i międzypokoleniowi. W związku z tym uważamy, że można śmiało powiedzieć coś, co może zabrzmieć odważnie: to muzeum zawsze miało w swoim DNA idee, które stały się częścią naszego życia, takie jak globalizacja i turystyka masowa, rozumiana tutaj nie w sposób negatywny, ale jako przeciwieństwo turystyki elitarniej w stylu XIX wieku.

**Q:** Kto zajmuje się działalnością edukacyjną?

**A:** Współpracujemy ze spółdzielnią (kooperatywą) specjalizującą się w zarządzaniu wszystkimi działaniami i usługami edukacyjnymi i turystycznymi..

**Q:** Przez lata, kiedy muzeum było zarządzane prywatnie, a nie publicznie, musieliście stawić czoła wielu problemom i wyzwaniom. Czy może mi Pan powiedzieć coś więcej o kwestiach związanych z dostępem do funduszy i finansowaniem?

**A:** Faktycznie. Właściwie, jak każda moneta, ta również ma dwie strony, jedną dobrą, drugą mniej. Bycie organizacją prywatną pozwala na większą swobodę w wyborze naszej misji i strategii osiągnięcia naszych celów. To jest plus, natomiast minusem jest to, że jesteśmy odcięci od publicznego wsparcia finansowego, z którego mogą korzystać muzea narodowe i miejskie, w przeciwieństwie do naszego.

**Q:** We Włoszech przepisy dotyczące środków bezpieczeństwa i dostępności są dość szczegółowe. Z jakimi najważniejszymi problemami musieliście się zmierzyć w tej kwestii?

**A:** Od 1996 r. włoskie ustawodawstwo dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy staje się coraz bardziej szczegółowe i zawiera przepisy i zasady, które w niektórych przypadkach zostały uzupełnione dyrektywami europejskimi. Przepisy te są dość surowe i mają na celu zagwarantowanie bezpieczeństwa pracowników i użytkowników. Od razu dostosowaliśmy się do nowych przepisów, począwszy od sporządzenia dokumentu oceny ryzyka oraz planu awaryjnego i ewakuacyjnego, aż po szkolenie

pracowników (w zakresie pierwszej pomocy i zapobiegania pożarom). Ponadto, szkolenia te muszą być regularnie aktualizowane poprzez kursy odświeżające.

**Q:** Muzeum przechodziło swoje wzloty i upadki, nawet pożar, po którym nastąpiła nowa aranżacja. Ostatnio udało się pozyskać środki na nową siedzibę. Z jakimi wyzwaniami musieliście się zmierzyć?

**A:** Nowa multimedialna aranżacja muzeum, która wciąż jest w toku, jest w rzeczywistości ogromnym projektem, nad którym pracowaliśmy od lat, ponieważ wiedzieliśmy, że nasze muzeum stało się przestarzałe i że istnieje pilna potrzeba zmiany jego stylu, aby przekształcić je we współczesne muzeum bez naruszania jego duszy i tożsamości. Realizacja tego projektu zajęła nam cztery lata, nie ze względu na sam projekt, ale dlatego, że napotkaliśmy wiele trudności w dostępie do niezbędnych funduszy. Nie cofnęliśmy się przed niczym, wielokrotnie zwracaliśmy się o pomoc do sponsorów i funduszy, ale otrzymywaliśmy tylko negatywne odpowiedzi. Innymi słowy, szczerze mówiąc, nie dostaliśmy ani centa, a jedynie mgliste obietnice. Jednak dzięki oszczędnościom i ostrożnemu zarządzaniu finansami muzeum, udało nam się zaoszczędzić potrzebne środki i dziś, nie bez dumy, możemy powiedzieć, że polegając tylko na sobie, mamy muzeum, które jest całkowicie nowe i innowacyjne, muzeum, które wnosi swój wkład w nasze dziedzictwo kulturowe (nie tylko we Włoszech) i stanowi niezwykle wzbogacenie dla miasta Dantego.

Odmowa wsparcia finansowego i trudności z pozyskaniem sponsorów jest spowodowana wieloma różnymi czynnikami i byłoby niemożliwe, a nawet aroganckie, wskazanie ich wszystkich. Z pewnością przyczynił się do tego kryzys ekonomiczny z 2008 roku, który drastycznie zniechęcił mecenat prywatny, który, przyjmując zrozumiałą postawę obronną, całkowicie stracił zapał i hojność, nawet gdy mógł sobie pozwolić na duże i małe darowizny. Inną przyczyną może być fakt, że włoskie ustawodawstwo nie stworzyło jeszcze organicznego systemu prawnego, który pozwoliłby firmom czerpać korzyści finansowe z darowizn na rzecz kultury. Mimo tzw. ustawy "Art Bonus" wciąż daleko nam do modelu charytatywnego, powszechnego w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i innych krajach.

**Q:** Włochy zostały zablokowane na ponad dwa miesiące z powodu pandemii Covid-19 i wszystkie struktury pozostały zamknięte. Dziedzina kultury, w tym muzea, były jednymi z ostatnich, które zostały ponownie otwarte. Biorąc pod uwagę, że dochody muzeum są w większości związane ze sprzedażą biletów i artykułów z księgarni, szkody



musiały być duże. Co więcej, pandemia zmusiła nas do przeorganizowania wszystkiego, znalezienia nowych sposobów pracy i doświadczania naszego dziedzictwa. Jakie problemy pojawiły się w związku z ponownym otwarciem muzeum po pandemii Covid-19?

**A:** Pandemia Covid-19, która niestety nie jest jeszcze wspomnieniem, zmieniła życie każdego z nas, a w konsekwencji również życie naszego dziedzictwa kulturowego, które w chwili obecnej jest bardziej narażone na przetrwanie niż na normalne funkcjonowanie. Szkody finansowe we Włoszech i w większej części świata są ogromne i nie da się ich jeszcze dokładnie oszacować. W naszym konkretnym przypadku szkody te były jeszcze bardziej dotkliwe, ponieważ zainwestowaliśmy już wszystkie zaoszczędzone przez lata fundusze w nową scenografię, która miała zostać zainaugurowana 25 marca, w pierwszy narodowy dzień poświęcony Dantemu. Blokada wstrzymała prace, które były już w toku, i dlatego, jeśli nie wydarzy się nic nieprzewidzianego, muzeum zostanie ponownie otwarte dla publiczności w ostatnim tygodniu czerwca, z trzymiesięcznym opóźnieniem i ogromnymi stratami finansowymi. Ponadto, ze względu na pandemię, ponowne otwarcie dla publiczności oznacza dalsze wydatki na zmianę trasy zwiedzania w celu zachowania dystansu społecznego, ograniczenie przyjęć, środki sanitarne i wszystko to, co jest wymagane przez włoskie prawo, aby umożliwić zwiedzającym bezpieczne i przyjemne doświadczenie muzeum. Nie zapominajmy również, że turystyka otrzymała ogromny cios, okoliczność, która całkowicie zmieniła oblicze miasta opartego na turystyce, takiego jak Florencja. Tak czy inaczej, jesteśmy optymistami, ponieważ tak jak każda inna pandemia w historii, ta również przeminie, a Muzeum Dom Dantego, tak jak każde inne muzeum na świecie, wkrótce będzie tłumnie odwiedzane przez turystów bez masek.

**Q:** Czym się różni Muzeum Dom Dantego od innych florenckich muzeów?

**A:** Jest inne ze względu na swoją specyfikę i historię, ale jakkolwiek paradoksalnie by to nie zabrzmiało, ta różnica jest powodem, dla którego muzeum jest takie samo lub przynajmniej podobne do każdego innego muzeum na świecie: miejsca, w których możemy opowiadać historie, poruszać ludzi, uczyć piękna.

## Najważniejsze pozycje bibliografii

Fei, S. (2015) *Casa di Dante - Dante's House, Guida al museo - Museum Guide*, Firenze: Linari Tipolito.

Fondazione Romualdo Del Bianco (2016) *I Siti per il Dialogo. Il Patrimonio per il Dialogo Interculturale con il Viaggio Life Beyond Tourism® (World Heritage Sites for Dialogue)*, Firenze: Masso Delle Fate, book in 3 languages Italian, English and Russian, ISBN 978-88-6039-383-8

Gentilini, G. (1992) *Storia di una città. Firenze e l'Unione Fiorentina*. Firenze: SP 44 Editore.

Mercanti, L. Straffi, G. (2003) *Le torri di Firenze e del suo territorio*. Firenze: Alinea Editrice

Petrocchi, G. (1994) *La Commedia Secondo l'Antica Vulgata*, Firenze: Le Lettere.

UNESCO (2003) *Convention on Intangible Heritage*  
<https://ich.unesco.org/en/convention>

UNESCO (2005) *Declaration on Cultural Diversity*

## Źródła internetowe

[www.fondazione-delbianco.org](http://www.fondazione-delbianco.org)

[www.fondazionecrfirenze.it](http://www.fondazionecrfirenze.it)

[www.lifebeyondtourism.org](http://www.lifebeyondtourism.org)

[www.museocasadidante.it](http://www.museocasadidante.it)

Baza danych budownictwa we Florencji

[www.palazzospinelli.org/architetture/scheda.asp?offset=90&ID=391](http://www.palazzospinelli.org/architetture/scheda.asp?offset=90&ID=391)

*PORTUGALSKIE STUDIUM PRZYPADKU - ZARZĄDZANIE*

**Fundacja Parku Côa**

**Autorzy: Cláudia Beato  
Luís Moreira Pinto  
André Mota Veiga**

## Abstrakt

Niniejsze studium przypadku odnosi się do procesu tworzenia i zarządzania Fundacją Côa Park, która ma pod swoją jurysdykcją największy na świecie kompleks odkrytych paleolitycznych dzieł sztuki naskalnej.

W 1998 r. sztuka paleolityczna z Doliny Côa została wpisana na listę światowego dziedzictwa UNESCO po unikalnym i skomplikowanym procesie walki o zachowanie dziedzictwa archeologicznego, zidentyfikowanego podczas prac mających na celu zminimalizowanie wpływu na środowisko przedsięwzięcia hydroelektrycznego i jego obszaru oddziaływania.

Fundacja Côa Park powstała w wyniku rozwoju procesów zarządzania i dynamizacji Parku Archeologicznego Doliny Côa, który obejmuje 20.000 hektarów, ponad 1300 malowideł i rytów naskalnych oraz Muzeum Doliny Côa, wyposażenie kulturowe do interpretacji sztuki Doliny Côa oraz siedzibę Fundacji.

## Brief regional framework

Fundacja Côa Park ma siedzibę w gminie Vila Nova de Foz Côa, w północno-wschodniej części Portugalii. Obejmuje ona prawie całą gminę. Obejmuje ona obszary gmin Figueira de Castelo Rodrigo, Meda i Pinhel.

Gmina Vila Nova de Foz Côa jest obszarem o niskiej gęstości zaludnienia, z około 3300 mieszkańcami rozproszonymi na obszarze 61,43 km<sup>2</sup>, silnie naznaczonym przez orografię i mało zróżnicowanym geologicznie. (Baptista, 2009: 34).

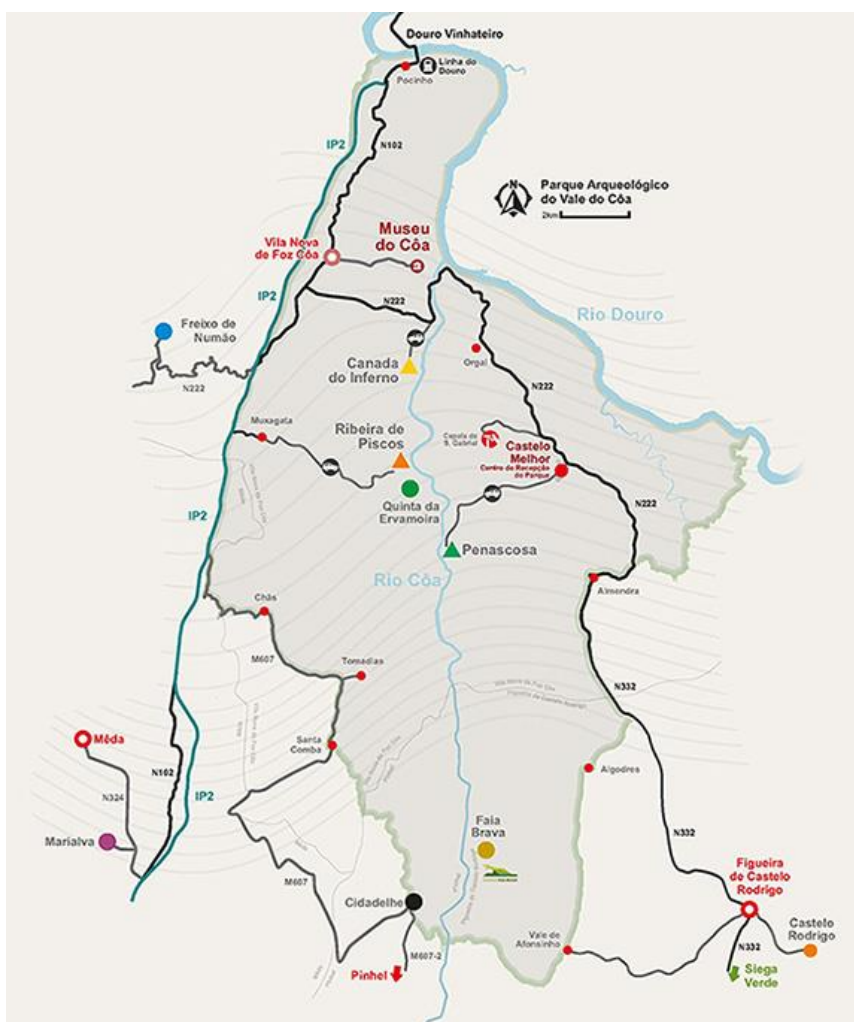
Region ten posiada bardzo gęstą sieć hydrograficzną, z której wyróżniają się rzeki Douro i Côa. Rzeka Côa jest najważniejszym dopływem lewobrzeżnej części rzeki Douro ze względu na wielkość jej zlewni hydrograficznej i zasoby wodne (Regalo, 2014: 33).

Klimat jest suchy i gorący, z niskimi rocznymi opadami. Przeważa tu rolnictwo tradycyjnie oparte na 3 dużych monokulturach - oliwek, migdałów i winorośli - dostosowanych do tych wymagających warunków klimatycznych (Rodrigues; Santos: 2011: 104).

## Odkrycie odcisków sztuki naskalnej, utworzenie Parku Archeologicznego Doliny Côa i różne formy zarządzania

W 1983 roku, podczas budowy tamy Pocinho, znajdującej się w rejonie ujścia rzeki Côa, odkryto pierwsze skały z rysunkami naskalnymi w tym regionie, chronologicznie umieszczone w okresie chalkolitu (Rodrigues; Santos: 2011: 104).

Zaplanowano również budowę dwóch kolejnych zapór, z których jedna znajdowała się w pobliżu ujścia rzeki Côa, w celu zapewnienia rezerw wody na okresy większego zużycia energii. W ramach tego procesu przeprowadzono badanie oddziaływania na środowisko, podczas którego zidentyfikowano niektóre stanowiska archeologiczne ze sztuką naskalną (Ibidem, s. 104).



Mapa Parku Archeologicznego Doliny Côa  
źródło: Côa Park Foundation

Przy budowie zapory w Côa monitoring archeologiczny prowadzony był przez Portugalski Instytut Dziedzictwa Architektonicznego (Instituto Português do Património Arquitectónico: IPPAR).

Pod koniec 1994 roku, uwaga społeczności międzynarodowej zaczęła się skupiać na Portugalii i regionie Vila Nova de Foz Côa, wraz z doniesieniami o odkryciu prehistorycznych miejsc sztuki naskalnej, zidentyfikowanych podczas prac archeologicznych mających na celu złagodzenie oddziaływania budowy zapory na rzece Côa, i które miałyby zostać zatopione w wyniku realizacji tego przedsięwzięcia (Figueiredo, 2018: 35).

Pierwsze petroglify chronologicznie związane z okresem paleolitu zostały zidentyfikowane, w skale I w Canada do Inferno. Wraz z obniżeniem poziomu wody w ujściu Côa, zidentyfikowano pewną liczbę rytów naskalnych z okresu paleolitu. Najwcześniejszym upublicznionym petroglifom przypisywano dość odległą chronologię. Zidentyfikowanie innych skupisk skłoniło IPPAR, oficjalny organ nadzorujący prace archeologiczne, do zwrócenia się do UNESCO z prośbą o międzynarodowe badanie eksperckie. Pod koniec 1994 roku UNESCO wysłało do Doliny Côa jednego ze swoich konsultantów, który chronologicznie umiejscowił ryty w ramach okresu paleolitu. Prawie do końca ubiegłego wieku sztuka paleolityczna była rozumiana jako "sztuka pochodząca z jaskiń, mniej lub bardziej głębokich" (Baptista, 2006; tłumaczenie autorów), paradygmat, który sztuka naskalna doliny Côa całkowicie zmieniła.

W 1995 r. doszło do ostrego sporu między zwolennikami budowy tamy a obrońcami zachowania pozostałości archeologicznych.

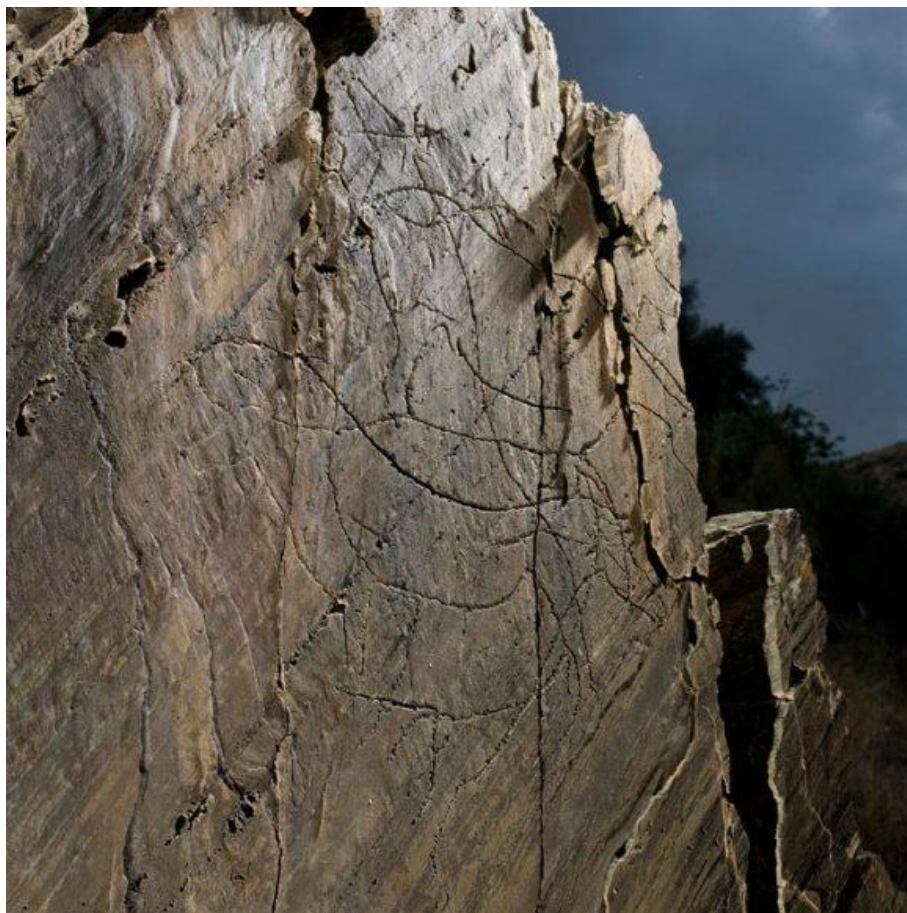
Wieści te rozprzestrzeniają się i prowokują intensywną debatę publiczną w społeczeństwie, powodując ostrą dyskusję na rzecz ochrony petroglifów. Datowanie dokonane na znaleziskach potwierdza ich pochodzenie z okresu paleolitu. Debatę nasila się i pojawia się w nagłówkach mediów krajowych i międzynarodowych. Mnożą się artykuły opiniotwórcze, publiczne demonstracje i debaty w prasie drukowanej oraz w programach radiowych i telewizyjnych.

Toczą się ożywione debaty na temat zachowania rytów naskalnych i kontynuacji budowy zapory wodnej. W obronie kontynuacji budowy zapory stanął deweloper, władze miasta i część miejscowej ludności, a za wstrzymaniem prac i zachowaniem rytów naskalnych opowiedziały się środowiska naukowe, media, politycy i obywatele wszystkich regionów geograficznych kraju.

Prowadzona jest intensywna kampania na rzecz zachowania skupisk sztuki naskalnej, w której bierze udział duża część społeczeństwa portugalskiego i mediów, a także pojawia się słynny slogan "as gravuras não sabem nadar" (petroglify nie umieją



pływać), zainspirowany piosenką grupy rapowej "Black Company", która w tym czasie odniosła w Portugalii sukces komercyjny.



Sztuka Naskalna - Canada do Inferno

Źródło: Fundacja Côa Park

Znaleziskami zainteresowało się wielu krajowych i międzynarodowych ekspertów, co zaowocowało wzrostem liczby badań archeologicznych, które ujawniły coraz bardziej złożoną sztukę naskalną. Okres paleolitu skupił uwagę świata na przypadku doliny Côa. Niektóre ze stanowisk skalnych są odwiedzane przez ludność, media, ekspertów i polityków. Na początku 1995 roku, prezydent Republiki złożył wizytę w dolinie Côa, która stała się podróżą na rzecz obrony petroglifów. Ówczesny prezydent, Mário Soares, wyraził swoją opinię w obronie zachowania zabytków sztuki naskalnej w Dolinie Côa. Jednakże najbardziej znane stanowiska archeologiczne będące celem wizyt są jednak otoczone metalowym ogrodzeniem przez dewelopera. (Ibidem, s. 115). Na poziomie politycznym, intencją jest kontynuacja budowy tamy. Jeśli chodzi o znaleziska, sugeruje się utworzenie Parku Archeologicznego, przeniesienie petroglifów lub po prostu ich zatopienie - sugestie, które zostały zakwestionowane przez wielu archeologów, ze względu na utratę ważnych danych naukowych,

kulturowych i środowiskowych związanych z petroglifami i prehistorycznymi mieszkańcami tego regionu, szkody, których nigdy nie będzie można naprawić, biorąc pod uwagę znaczenie odkryć.

W gminie Vila Nova de Foz Côa ludność jest jednak podzielona, a część mieszkańców dostrzega potencjalne korzyści dla rozwoju gospodarczego związane z budową zapory. Bitwa o Côa" staje się najbardziej wyjątkowym wydarzeniem w archeologii na skalę krajową. Skróty a.C. i d.C ( w jęz. portugalskim: "przed Chrystusem i po Chrystusie"), zaczęły być interpretowane w Portugalii jak "przed Côa i po Côa!" (Ibidem, s. 116; tłumaczenie autora)

Budowa tamy trwała do 1995 roku, a wraz z inauguracją nowego rządu (którego premierem został António Guterres, obecny Sekretarz Generalny ONZ) budowa tamy została wstrzymana i dokonano oceny znaczenia znalezisk.

Ochrona tego ważnego dziedzictwa kulturowego przeważała i prace budowlane przy zaporze zostały wstrzymane.

Rozpoczęto projektowanie modelu zarządzania w celu zachowania i badania rytów, który sprzyjałby rozwojowi gospodarczemu społeczności zamieszkujących to terytorium. W 1996 roku, na mocy uchwały Rady Ministrów, uruchomiono program zintegrowanego rozwoju Doliny Côa (Programa de Desenvolvimento Integrado do Côa Valley; PROCÔA), którego celem jest stworzenie mechanizmów rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na edukacji i turystyce kulturowej dziedzictwa prehistorycznego i kulturowego Doliny Côa.

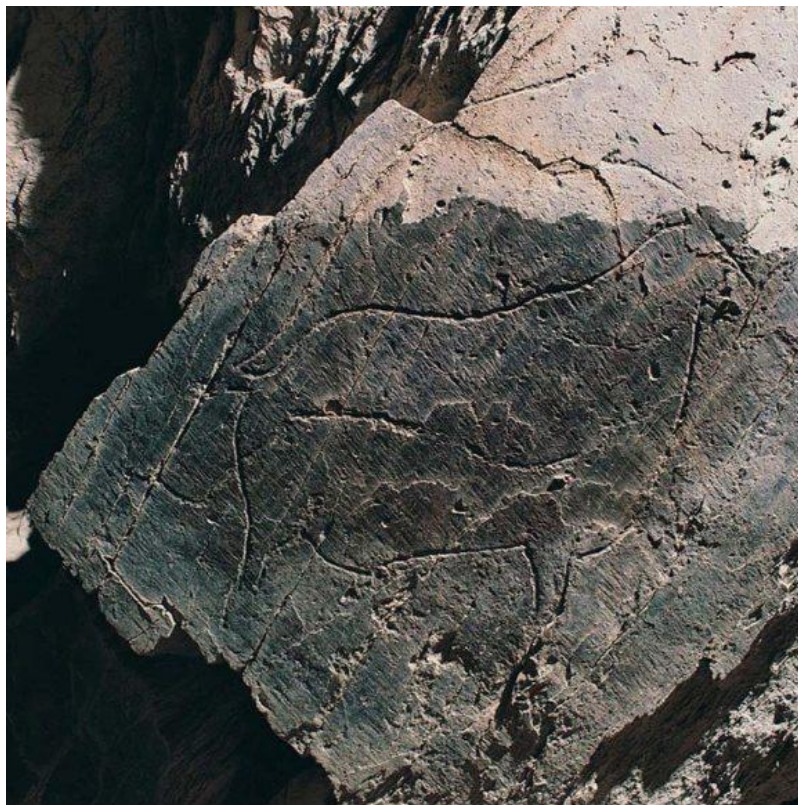
W tym celu utworzono Park Archeologiczny Doliny Côa oraz centrum badań nad sztuką naskalną. (Rodrigues; Santos, 2011: 108).

Park Archeologiczny Doliny Côa (Parque Arqueológico do Côa Valley; PAVC) został utworzony w 1996 r., a w 1997 r. nastąpiła reorganizacja portugalskiej archeologii, polegająca na utworzeniu organu zarządzającego - Portugalskiego Instytutu Archeologii (Instituto Português de Arqueologia; IPA) oraz ulokowanej w Vila Nova de Foz Côa służby zależnej zajmującej się badaniem sztuki naskalnej - Narodowego Centrum Sztuki Naskalnej (Centro Nacional de Arte Rupestre; CNART). Za zarządzanie PAVC odpowiedzialna jest IPA.

Wraz z utworzeniem PAVC konieczne było zaprojektowanie systemu zarządzania ochroną, konserwacją i pracami związanymi z rozwojem społeczności oraz pracami archeologicznymi, które mają być prowadzone na tym terytorium. (Ibidem, s. 99).

Rząd promował utworzenie Programu Rozwoju Doliny Côa (PROCÔA), którego celem było opracowanie modelu zarządzania mającego na celu promowanie rozwoju regionu opartego na dziedzictwie kulturowym, edukacji i turystyce kulturowej, poprzez:

- wzmocnienie ośrodków miejskich i lokalnych centrów dynamizmu;
- usprawnienie inicjatyw i działań społeczno-gospodarczych;
- ożywienie ośrodków wiejskich;
- promocję działalności turystycznej;
- wzmocnienie rolnictwa i produkcji rolno-spożywczej
- upowszechnianie badań, promowanie monitoringu technicznego i rozpowszechnianie programu (Rodrigues; Santos, 2011: 112; zaadaptowane z Pau-Preto, 2008)



Sztuka Naskalna - Penascosa

Źródło: Fundacja Côa Park

Pierwsze fundusze związane z PAVC zostały przeznaczone na stworzenie i poprawę infrastruktury, utworzenie schroniska młodzieżowego (hostelu) oraz organizację stanowisk z petroglifami i ich udostępnienie do zwiedzania, zgodnie z systemem rezerwacji i ograniczoną liczbą dziennych wizyt, mając na uwadze negatywny wpływ, jaki turystyka może mieć na stanowiska archeologiczne.

W pierwszej fazie, 3 skupiska zostały udostępnione do zwiedzania organizowanego przez PAVC lub przez upoważnione firmy prywatne. Zwiedzanie odbywa się w towarzystwie wyspecjalizowanych przewodników.

W 1998 r. paleolityczna sztuka naskalna z Côa została wpisana na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO i jest uznawana na arenie międzynarodowej za wyjątkową w historii Portugalii i świata. Proces uznawania Côa za miejsce Światowego Dziedzictwa był jednym z najszybszych w historii UNESCO (Rodrigues; Santos, 2011: 109).

W tym czasie rząd portugalski podjął się budowy muzeum poświęconego rytom skalnym z Doliny Côa.

Muzeum Côa zostało otwarte w 2011 roku w celu zachowania i wzbogacenia pozostałości archeologicznych Parku, jako punkt wyjścia do tworzenia ram i uzupełnienia wycieczek z przewodnikiem po Parku Archeologicznym.

W 2011 roku utworzono Fundację Park Côa, która jest organem zarządzającym Muzeum Côa i PAVC. Ma ona na celu zarządzaniu Parkiem i Muzeum. Jej misja skupia się na ochronie, konserwacji, badaniach i rozpowszechnianiu sztuki naskalnej w Dolinie Côa oraz promowaniu zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

## **Wpisanie odcisków sztuki naskalnej z Doliny Côa na Listę Światowego Dziedzictwa**

Włączenie konkretnego dziedzictwa do klasyfikacji Światowego Dziedzictwa, oprócz nieodłącznych obowiązków związanych z danym dziedzictwem, ma również wpływ na rozwój społeczno-ekonomiczny związanych z nim społeczności.

W 2002 r. przyjęto "Deklarację Budapesztańską w sprawie Światowego Dziedzictwa", która skupiała się na czterech celach strategicznych, znanych jako 4 C: (Credibility, Conservation, Capacity Building and Communication) Wiarygodność, Ochrona, Budowanie potencjału i Komunikacja. W 2007 r. do deklaracji dodano 5 C dotyczące Wspólnot (Communities), podkreślając znaczenie udziału społeczności lokalnych w ochronie światowego dziedzictwa (Figueiredo, 2018: 37).

W 1998 roku sztuka naskalna z Doliny Côa zostaje wpisana na listę UNESCO jako obiekt światowego dziedzictwa w oparciu o następujące kryteria:

“ I) Górnopaleolityczna sztuka naskalna z doliny Côa jest wybitnym przykładem nagłego rozkwitu geniuszu twórczego u zarania rozwoju kulturowego człowieka.



II) Sztuka naskalna doliny Côa rzuca światło na życie społeczne, ekonomiczne i duchowe wczesnego przodka ludzkości w sposób całkowicie wyjątkowy (Regalo, 2014: 36 z Report of the 22nd Session of the World Heritage Commission, Kyoto, 1998).

Dolina Côa, która w tym czasie skupiała 14 skupisk sztuki naskalnej i dwa stanowiska archeologiczne, była jednym z najszybszych procesów UNESCO w zakresie klasyfikacji jako Światowe Dziedzictwo. W 2010 roku, park archeologiczny Siega Verde w Hiszpanii, został również uznany za obiekt Światowego Dziedzictwa jako rozszerzenie i uzupełnienie PAVC. (Figueiredo, 2020: 99).

Jest to zatem, od tamtego momentu, Park Archeologiczny Światowego Dziedzictwa, który obejmuje obszary na terenie 2 krajów.



Sztuka Naskalna - Ribeira de Piscos  
Źródło: Fundacja Côa Park

### **Zarządzanie Parkiem Archeologicznym Doliny Côa oraz Fundacją Côa Park**

PAVC zostało powołane do życia w 1996 roku, a w roku następnym uzyskało ramy prawne. W tym samym roku powstało Narodowe Centrum Sztuki Skalnej (CNART). Obydwa te podmioty zależne Portugalskiego Instytutu Archeologii (Instituto Português de Arqueologia), mają siedzibę w Vila Nova de Foz Côa.

Utworzenie Parku Archeologicznego Doliny Côa ustanowiło bezprecedensowy obszar ochrony prawnej w Portugalii, biorąc pod uwagę ilość i lokalizację paneli sztuki naskalnej. Zostały one również zakwalifikowane jako Pomniki Narodowe, najwyższa kategoria ochrony dóbr dziedzictwa w portugalskim ustawodawstwie.

W 1998 r. UNESCO zaklasyfikowało główne stanowiska sztuki naskalnej w Dolinie Côa, było ich 14 i 2 stanowiska archeologiczne (Idem, 2018, s. 35), jako miejsce światowego dziedzictwa, status ten w 2010 r. został przyznany również stanowisku archeologicznemu Sierra Verde w Hiszpanii, jako przedłużeniu Doliny Côa.

W 2007 roku CNART zostaje wygaszone, a związani z nim badacze przechodzą pod administrację PAVC.

Wraz z otwarciem Muzeum Côa w 2010 roku, PAVC, które znajdowało się pod opieką Portugalskiego Instytutu Dziedzictwa Archeologicznego i Architektonicznego (Instituto Português do Património Arqueológico e Arquitectónico; IGESPAR), będzie zależna od Fundacji Côa Park - Fundacji na Rzecz Ochrony i Waloryzacji Doliny Côa (Côa Parque - Fundação para a Salvaguarda e Valorização do Côa Valley), pod której kuratelą znajduje się również muzeum.

Fundacja, założona w 2011 r., jest fundacją publiczną prawa cywilnego, posiadającą autonomię administracyjną i finansową. Jej roczny budżet pochodzi od członków założycieli, w skład których wchodzi ministerstwa, organizacje publiczne oraz gmina Vila Nova de Foz Côa.

Zarządzanie Doliną Côa można podzielić na cztery okresy:

- Konceptualizacja i tworzenie organów do badania i upowszechniania sztuki naskalnej z Côa;
- Stabilizacja struktur;
- Cięcia budżetowe i likwidacja niektórych agencji
- Kryzys finansowy, który dotknął Portugalie; Osłabienie Fundacji w wyniku ograniczeń finansowych (Ibidem, s. 36).

Pierwsza faza, w latach 1994-1996, obejmowała konceptualizację i ustanowienie organów odpowiedzialnych za zarządzanie Doliną Côa: Parku Archeologicznego Doliny Côa (PAVC) oraz Narodowego Centrum Sztuki Skalnej (CNART). Funkcje PAVC związane były z zarządzaniem wizytami w centrach sztuki naskalnej, a CNART z aspektami związanymi z naukowym badaniem sztuki naskalnej.



W drugiej fazie, między 1997 a 2004 rokiem, miały miejsce znaczące inwestycje państwowe, utrzymujące istniejący model zarządzania, współdzielonego przez kilka odpowiedzialnych instytucji i Ministerstwo Kultury.

Trzecia faza, między 2004 a 2010 rokiem, doprowadziła do rozwiązania CNART. PAVC zaczyna zarządzać stanowiskami archeologicznymi w Côa oraz kwestiami związanymi z badaniami naukowymi. Likwidacja w tym samym czasie Portugalskiego Instytutu Archeologii (IPA), spowodowała proces głębokich zmian w nadzorze nad Doliną Côa, w pierwszej fazie dla utworzonego Instytutu Zarządzania Dziedzictwem Architektonicznym i Archeologicznym (IGESPAR), utworzonego w 2007 r. i podlegającego Ministerstwu Kultury, a od 2012 r. dla obecnej Dyrekcji Generalnej ds. Dziedzictwa Kulturowego (DGPC), której zadaniem jest m.in. ochrona stanowisk archeologicznych oraz materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

Czwarta faza zbiegła się z otwarciem Museu do Côa. Od 2011 r. PAVC i Muzeum były zarządzane przez Fundację Parku Côa.



Muzeum Côa

Źródło: Fundacja Côa Park

W ciągu tych czterech faz, zarządzanie terenem, wizyty, procesy badawcze, funkcje pracowników instytucji i relacje ze społecznością nie uległy znaczącym zmianom, biorąc pod uwagę poważne problemy finansowe, przez które przechodził kraj i dławienie budżetu Fundacji (Ibidem, s. 42).

Obecnie Fundacja Côa Park znajduje się w bardziej korzystnym okresie finansowym niż poprzedni.

Côa Park - Fundacja na Rzecz Ochrony i Waloryzacji Doliny Côa, za główne cele stawia sobie:

- "ochronę, konserwację, badania, rozpowszechnianie i waloryzację sztuki naskalnej oraz innego dziedzictwa archeologicznego, krajobrazowego i kulturowego objętego obszarem PAVC"
- "rozwój działań w zakresie waloryzacji, eksploatacji i zintegrowanego zarządzania dziedzictwem i zasobami naturalnymi Vale do Rio Côa, promowanie działalności kulturalnej, artystycznej, turystycznej i rekreacyjnej oraz innych interwencji przyczyniających się do rozwoju gospodarczego i społecznego".
- zarządzanie powierzonym mu dziedzictwem kulturowym poprzez inwentaryzację, podejmowanie działań ochronnych, zabezpieczających i konserwatorskich, zachęcanie do prowadzenia badań i rozpowszechniania, bez uszczerbku dla obowiązków ustawowo przypisanych administracji właściwej ds. dziedzictwa kulturowego;
- zarządzanie i koordynacja działalności Muzeum Côa i Parku Archeologicznego Doliny Côa (PAVC) oraz badanie zasobów uzupełniających.<sup>7</sup> ”

Strategicznie Fundacja ukierunkowana jest na:

"(I) na rozwój działalności naukowej i badawczej związanej z dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym regionu,

(II) edukację ekologiczną i działania podnoszące świadomość dla różnych grup odbiorców, mające na celu ochronę i wzmocnienie zasobów wodnych, gatunków i siedlisk, które w nim występują,

(III) wzmocnienie wykorzystania potencjału turystycznego,

(IV) tworzenie nowej infrastruktury i usług wspierających rozwój gospodarczy, umożliwiających osiedlanie się ludności, wzrost i tworzenie dobrobytu, w celu odwrócenia tendencji do pustynnienia i starzenia się ludności, oraz

(V) promowanie, poprzez wszystkie te aspekty, wzmocnienia integracji i spójności terytorialnej projektu oraz jego odnowionej i trwałej waloryzacji międzynarodowej.<sup>8</sup>"

W 2017 r. dokonano zmian w statucie Fundacji w celu dostosowania go do przepisów dotyczących fundacji. Wśród zmian wyróżnia się utworzenie Rady Doradczej złożonej z przedstawicieli różnych instytucji; przeformułowano podmioty finansujące oraz wzmocniono działania przy wsparciu instytucji szkolnictwa wyższego.

<sup>7</sup> <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/279426/details/normal?l=1>; tłumaczenie autora

<sup>8</sup> <https://dre.pt/home/-/dre/107535174/details/maximized>; tłumaczenie autora

Pod koniec 2020 roku, na mocy ustawodawstwa, ustalono opracowanie Specjalnego Programu dla Parku Archeologicznego (Programa Especial do Park Arqueológico; PEPA) w Dolinie Côa. W ciągu 18 miesięcy, Generalna Dyrekcja Dziedzictwa Kulturowego (Direcção Geral do Património Cultural; DGPC), wraz z Fundacją Parku Côa, opracuje PEPA Doliny Côa, którego celem będzie ustanowienie "systemu ochrony i wzbogacania dziedzictwa archeologicznego, terytorium Parku Archeologicznego Doliny Côa, oraz stworzenie systemów niezbędnych do uporządkowania i zarządzania odpowiednim obszarem".

Wśród kilku innych celów, program powinien zdefiniować "system zarządzania obszarem Parku Archeologicznego Doliny Côa", zidentyfikować i ustalić priorytety "głównych projektów mających wpływ na strukturę przestrzenną terytorium i ustanowienie modelu zrównoważonego rozwoju" oraz promować "dziedzictwo archeologiczne, kulturowe, materialne i niematerialne oraz krajobraz jako kotwicę modelu zrównoważonego rozwoju terytorium".

PEPA musi być powiązany "z projektem krajobrazowym Programu Uporządkowania i Zarządzania Krajobrazem Alto Douro i Baixo Sabor (Programa de Reordenamento e Gestão da Paisagem do Alto Douro e Baixo Sabor), w ramach integracji wartości kulturowych i archeologicznych sklasyfikowanego dziedzictwa w dolinie Côa, z nowym modelem rozwoju najbardziej zagrożonych obszarów wiejskich, gdzie celem jest rozwój nowej gospodarki, która docenia jakość gleby, zmniejsza podatność na pustoszenie i promuje odporność na pożary".

PEPA będzie miał komitet doradczy składający się z czterech przedstawicieli z obszaru kultury (DGPC, Regionalne Dyrekcje ds. Kultury Północy i Centrum oraz Fundacja Côa Park), kolejnych czterech z obszaru rolnictwa (Generalna Dyrekcja ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Instytut Winiarstwa Douro i Porto, Regionalne Dyrekcje ds. Rolnictwa i Rybołówstwa Północy i Centrum), trzech z obszaru środowiska i działań w dziedzinie klimatu (Generalna Dyrekcja Terytorium, Portugalska Agencja Ochrony Środowiska i Instytut Ochrony Przyrody i Lasów) oraz jednego z Obszaru Spójności Terytorialnej.

Ponadto w jej skład wejdzie przedstawiciel z każdej gminy objętej projektem, jak również członek Północnej Regionalnej Komisji Koordynacji i Rozwoju oraz inny przedstawiciel Centrum, oprócz przedstawiciela z odpowiednich regionów turystycznych.

Uniwersytet Trás-os-Montes i Alto Douro będą również reprezentowane, podobnie jak Laboratório Colaborativo MORE - Montanhas de Investigação (Laboratorium Współpracy MORE - Góry Badań).

W komisji doradczej zasiądzie również dwóch przedstawicieli stowarzyszeń kulturalnych i społecznych lub rozwoju lokalnego w regionie, którzy zostaną wyznaczeni przez adiunkta Sekretarza Stanu i Dziedzictwa Kulturowego, przedstawiciel Stowarzyszenia Archeologów Portugalskich, jeden z ICOMOS, jeden z REN (krajowa sieć energetyczna) oraz członek pozarządowych organizacji ekologicznych, którzy zostaną wyznaczeni przez odpowiednią konfederację krajową."

Fundacja składa się obecnie z Rady Zarządzającej, pracowników techniczno-naukowych oraz pracowników Muzeum Côa i Parku Archeologicznego Doliny Côa.

W skład zespołu Fundacji wchodzi około 35 pracowników, z czego dwie trzecie stanowią przewodnicy po panelach petroglifów i badacze związani z tematem sztuki naskalnej, a jedną trzecią pracownicy administracji, obsługi technicznej i innych służb. Mają oni różne doświadczenia i funkcje: obszar administracyjny, zasoby ludzkie, obszar finansowy, IT, konserwacja, sprzątanie lub zarządzanie flotą samochodową. Zasoby ludzkie są zorganizowane w różnych obszarach: prezentacja dla społeczeństwa, z przewodnikami i usługami edukacyjnymi; badania i konserwacja, z archeologami; polityka terytorialna, gdzie celem jest rozwój i stabilizacja specjalnego planowania przestrzennego i planu zarządzania ryzykiem oraz plan komunikacji, który promuje i rozpowszechnia wszystkie działania prowadzone przez lub przy wsparciu Fundacji Côa Park. (Baptista, 2014: 134; Figueiredo, 2020: 113; 2018: 42).



Muzeum Côa

Źródło: Fundacja Côa Park



Muzeum Côa  
Autorzy: Beato, C; Moreira Pinto, L; Mota Veiga, A (2020)

W ostatnich latach Fundacja, PAVC i Muzeum zostały uhonorowane kilkoma nagrodami, będącymi wynikiem zasłużonej pracy w różnych dziedzinach:

- 2020 - Trzecie miejsce w konkursie European Cultural Tourism Network Awards pod hasłem "Rozwój i promocja turystyki specjalnego zainteresowania w oparciu o dziedzictwo kulturowe"
- 2019 - Online Communication Award przyznawana przez Portugalskie Stowarzyszenie Muzealników (APOM)
- 2018 - 1. miejsce w konkursie Iberomuseum of Education, we współpracy z Grupą Szkół Vila Nova de Foz Côa
- 2016 - Nagroda Vaccea, w kategorii Badania Naukowe i Rozpowszechnianie, nagroda przyznawana przez Centro de Estudios Vacceos "Federico Wattenberg", z Uniwersytetu w Valladolid
- 2011 - Nagroda dla najlepszego obiektu, przyznawana przez Portugalskie Stowarzyszenie Muzealników (APOM).

## Muzeum Côa

Muzeum Côa zaczęło powstawać w 2007 roku według projektu Tiago Pimentela i Camilo Rebelo. Budynek o współczesnej architekturze, położony 2,5 km od centrum Vila Nova de Foz Côa. Nieruchomość ma cztery piętra i znajduje się na szczycie zbocza, na lewym brzegu i w pobliżu ujścia rzeki Côa do rzeki Douro, korzystając z krajobrazu o wyjątkowym pięknie, który integruje 2 miejsca sklasyfikowane jako Światowe Dziedzictwo - petroglify Doliny Côa i Krajobraz Winiarski Douro.

Lokalizacja i projekt architektoniczny mają wpływ na temat, krajobraz i rozwiązania architektoniczne:

“Sztuka naskalna, która w wyjątkowy sposób zdobi brzegi rzeki Côa, jest prawdopodobnie pierwszą formą Land Art w historii ludzkości. Ten stan okazał się być motorem napędowym do budowy idei projektu. Land Art charakteryzuje się na ogół na dwa różne sposoby.

W pierwszym, stan interwencji w krajobraz jest realizowany przy użyciu naturalnych elementów promujących ciągłość, gdzie geometria o charakterze abstrakcyjnym narzuca się, podkreślając interwencję. W drugim, strategia polega na pracy nad bryłą, specjalnie zaprojektowaną dla miejsca promującego intymny dialog między elementem sztucznym i naturalnym, zwiększając w ten sposób tematyczną złożoność jego kompozycji.

W tym przypadku, terytorium sugeruje podwójne odczytanie, ponieważ jest naturalnym wsparciem krajobrazu, jest przeznaczone do interwencji i dialogu, ale jest również konsekwencją interwencji człowieka w modelowaną naturę, podkreślając sztuczny stan.





Muzeum C&Otilde;a - Wej&scaron;cie  
Foto: Pedro Mendon&ccedil;a

W przypadku Muzeum wa&szn;e wydaje si&eacute; afirmatywne znaczenie jego bryły, zarówno w jej odczytaniu jako interwencji w krajobraz, jak i pod wzgl&eacute;dem jego typologicznej natury, kt&ouml;ra musi by&ccedil; sformalizowana jako fizyczna masa, nie pozostawiaj&acaron;ca &szl;adnych niejasno&scaron;ci i nieporozumie&scaron;ni co do jej lokalizacji i zawarto&scaron;ci ( ... )".

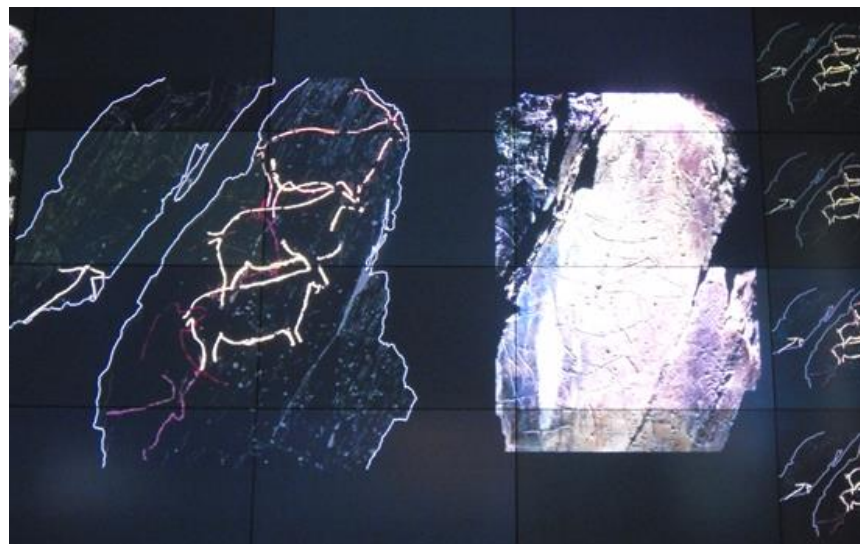
"(...) Poruszane tematy s&acaron; zr&ouml;nicowane i wynikaj&acaron; z dynamicznej pracy, kt&ouml;ra stara si&eacute; skrzy&szl;owa&ccedil;c czynniki zewn&eacute;trzne, takie jak topografia i dost&eacute;pn&ouml;sc; z czynnikami tre&sc;i programowych.

Wyzwanie połączenia tych czynników staje się wyraźne w koncepcji interwencji - projektowania muzeum jako instalacji w krajobrazie. " (Regalo, 2014: 52, z "Pamięć opisowa" architektów Tiago Pimentel i Camilo Rebelo; tłumaczenie aut.).



Muzeum Côa - Wystawa stała

Autorzy: Beato, C; Moreira Pinto, L; Mota Veiga, A (2020)



Muzeum Côa - Wystawa stała

Autorzy: Beato, C; Moreira Pinto, L; Mota Veiga, A (2020)

Projekt architektoniczny został nagrodzony pierwszym miejscem w kategorii budynków użyteczności publicznej w 1. edycji International Architecture Award w Baku (2013) oraz nagrodą Architecture Award of the Douro (2014).

Ten obiekt kulturalny jest muzeum archeologii i sztuki. Posiada program muzealny poświęcony cykлом sztuki naskalnej w portugalskich regionach Dolnej Côa i Górnej Douro (Baptista, 2009: 119) i działa jako obudowa dla sztuki naskalnej w Dolinie Côa (Figueiredo, 2020: 108).

Projekt muzeograficzny został opracowany przez badaczy związanych z PAVC (Baptista, 2009: 123). Liniowa ścieżka wystawiennicza zawiera 7 sal, 3 poświęcone ogólnemu kontekstowi i wprowadzeniu do tematu, a reszta poświęcona jest sztuce Doliny Côa.

Integruje Portugalską Sieć Muzeów (Rede Portuguesa de Museus)<sup>9</sup>, "zorganizowany system muzealny, oparty na dobrowolnym członkostwie, stopniowo konfigurowany i ukierunkowany na decentralizację, mediację, kwalifikację i współpracę między muzeami"<sup>10</sup>, "stanowiący niekwestionowany symbol jakości, profesjonalizmu i rygoru w praktyce muzealnej", promuje uznanie każdego muzeum, które jest jego częścią, a jednocześnie podtrzymuje jego strategiczną siłę w zestawie muzeów, które go tworzą"<sup>11</sup>.

W 2019 r. zaprezentowano przeformułowanie programu muzeologicznego i dyskursu wystawienniczego z integracją urządzeń z technologią rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości (Ibidem, s. 111), godząc "rygor naukowy z zabawowym korzystaniem z wiedzy"<sup>12</sup>. Posiada 3 sale wystaw czasowych, w których prezentowane są współczesne wystawy malarstwa, rzeźby, rysunku, fotografii czy ryciny, w szczęśliwym połączeniu sztuki przeszłości i teraźniejszości.

Muzeum oferuje również ofertę edukacyjną poprzez warsztaty, takie jak archeologia eksperymentalna, zajęcia z przewodnikiem i oprowadzanie przez techników, które obejmują kilka tras spacerowych do stanowisk archeologicznych w prehistorii, protohistorii, okresie rzymskim i średniowiecznym, w celu zintegrowania i ujęcia w ramy perspektywy zamieszkiwania człowieka na tym terytorium.

W budynku znajdują się również miejsca do kontemplacji krajobrazu, dzięki fantastycznemu otoczeniu i krajobrazowi, audytorium, kawiarnia i jadalnia, gdzie prezentowane są produkty lokalne i sezonowe, a także siedziba Fundacji.

---

<sup>9</sup> <https://arte-coa.pt/wp-content/uploads/2018/09/Certificado-de-Credenciac%CC%A7a%CC%83o-da-Rede-Portuguesa-de-Museus.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/intros/intro-rede-portuguesa-de-museus-home/>; tłumaczenie autora

<sup>11</sup> ibidem

<sup>12</sup> <https://arte-coa.pt/event/inauguracao-da-renovacao-digital-do-museu-do-coa/#>; tłumaczenie autora

Liczba odwiedzających Muzeum i Park systematycznie wzrasta, z czego wyróżniają się lata 2018 i 2019, biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe, jakie Fundacja miała do 2017 roku i wynikające z tego trudności w aktywnym stymulowaniu działań w Muzeum i Parku.

W 2019 r. po raz pierwszy zarejestrowano liczbę 50 tys. zwiedzających. (Ibidem, s. 113).

W 2020 r. nastąpił spadek liczby zwiedzających o 20% w stosunku do roku poprzedniego, co miało bezpośredni związek z pandemią Covid-19 i obowiązkowym zamknięciem w pierwszym kwartale. Z drugiej strony, w miesiącach lipcu i sierpniu nastąpił wzrost o 40% i 90% w miesiącu sierpniu w wizytach w Muzeum i PAVC, w porównaniu do tego samego okresu w 2019 roku. Zaskakująca liczba, biorąc pod uwagę warunki sanitarne spowodowane pandemią oraz fakt, że Muzeum i PAVC znajdują się w obszarze o niskiej gęstości zaludnienia i peryferyjnym w skali całego kraju.

Od momentu otwarcia, Muzeum przyjęło ponad 100 000 zwiedzających. Muzeum i Park odwiedziło od momentu otwarcia ponad 615 000 osób.

Muzeum jest dziś obiektem pełniącym rolę kotwicy w promocji i przyciąganiu regionalnej turystyki. Jego zaletą jest położenie w pobliżu granicy z Hiszpanią i Parku Archeologicznego Siega Verde.

## **Kompleks skalny w Dolinie Côa i system zwiedzania**

Sztuka Naskalna w Côa składa się z ponad 1300 grawerowanych i malowanych skał, rozproszonych w około 95 skupiskach, z czego około połowa to petroglify z okresu paleolitu, datowane na okres od 30.000 do 12.000 lat p.n.e.

Petroglify te pochodzą głównie z górnego paleolitu, ale zidentyfikowano również petroglify z okresu neolitu, epoki żelaza, średniowiecza, epoki nowożytnej i epoki współczesnej.

Istnieją trzy miejsca, które można zwiedzać - Canada do Inferno, Penascosa i Ribeira de Piscos - zawsze w towarzystwie przewodników z Fundacji Côa Park lub prywatnych operatorów przeszkolonych przez Fundację, po odbyciu kursu dla przewodników sztuki naskalnej.

Zwiedzanie skupisk sztuki naskalnej rozpoczyna się w różnych miejscach. Zwiedzanie Canada do Inferno i Ribeira de Piscos odbywa się z Muzeum, natomiast zwiedzanie skupiska Penascosa odbywa się z Centrum Recepcyjnego Castelo Melhor. Zwiedzanie

odbywa się po wcześniejszym umówieniu, organizowane jest w grupach 8-osobowych, przewożonych samochodami terenowymi.



Zwiedzanie z przewodnikiem  
Źródło: Fundacja Côa Park



Zwiedzanie nocne  
Źródło: Fundacja Côa Park



Obserwacja sztuki naskalnej jest trudna. Rowki mają taki sam odcień jak skała, na której umieszczono petroglify, a warunki oświetleniowe są czynnikami które należy brać pod uwagę przy zwiedzaniu.

Wizyty w każdym miejscu odbywają się w zależności od pory dnia, która oferuje najlepsze światło do obserwacji petroglifów, aby zmaksymalizować możliwość oglądania rytów. Wizyty w trzech miejscach odbywają się o różnych porach dnia: rano w Canada do Inferno i Ribeira de Piscos, a po południu w Penascosa.

Na stanowisku Penascosa organizowane jest również nocne zwiedzanie skupiska petroglifów, których obserwacja jest ułatwiona dzięki zastosowaniu sztucznego oświetlenia.

Aby pomóc w zrozumieniu paneli sztuki naskalnej opracowano indywidualne karty paneli, ponieważ wyryte motywy nakładają się na siebie na tym samym panelu a skały na których znajdują się petroglify są często w złym stanie. Na każdej karcie znajduje się graficzny przegląd każdej ze skał, a wyryte motywy są przedstawione w różnych kolorach (Ibidem, s. 107).

Ten model zwiedzania jest chwalony na poziomie krajowym i międzynarodowym jako wzorcowy model zwiedzania i ochrony związanego z nim dziedzictwa (Regalo, 2014: 42).

Opracowano również inny sposób zwiedzania skupisk sztuki naskalnej. Dzięki wykorzystaniu kajaków odwiedzający mogą w inny sposób poznać poszczególne miejsca Canada do Inferno, Fariseu, Ribeira de Piscos i Vale Figueira. Ten system zwiedzania rozpoczyna się o godz. 9.00 i kończy o godz. 15.00 i obejmuje degustację produktów regionalnych.

PAVC i rozszerzenie Siega Verde są obecnie miejscami największej koncentracji odkrytej sztuki naskalnej na świecie, co przekłada się na wzrost odpowiedzialności ale także możliwości.

Jest to odpowiedzialność za ochronę wielowiekowej ekspresji artystycznej człowieka, uznanej przez UNESCO za Światowe Dziedzictwo.

Ochrona tego niezastąpionego dziedzictwa kulturowego musi być realizowana w perspektywie holistycznej, wspólnie z różnymi intuicjami, we współpracy z władzami hiszpańskimi, które zarządzają terenem Siega Verde.

Takie cele można osiągnąć jedynie poprzez ciągłą pracę, przy użyciu multidyscyplinarnych zespołów. To bardzo złożone zadanie, jeśli weźmiemy pod uwagę wymiar terytorialny, szeroki horyzont historyczny związanego z nim dziedzictwa, ilość depozytów i paneli sztuki naskalnej, krajobraz, zaangażowane społeczności, strategie i działania mające na celu podniesienie świadomości na temat dziedzictwa



regionalnego oraz prace naukowe, które należy przeprowadzić, obejmujące poszukiwania archeologiczne, badania w różnych obszarach i monitorowanie stanu zachowania różnych paneli sztuki naskalnej.

Można to osiągnąć jedynie poprzez dobre zarządzanie zasobami ludzkimi, logistyką, zaangażowanie odpowiednich środków i mediacje z społecznościami - interesariuszami.

Szanse, które pojawiają się dzięki holistycznej perspektywie, która integruje Dziedzictwo Kulturowe i Dziedzictwo Środowiskowe, w celu promowania rzeczywistego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego na danym terytorium, ze zdolnością do promowania poczucia własnej wartości społeczności i zaszczepiania poczucia przynależności do ich dziedzictwa, będą w stanie sprostać oczekiwaniom różnych społeczności i instytucji.

Nowy dyskurs muzeograficzny, wykorzystujący nowe technologie rozszerzonej rzeczywistości, uznanie w dziedzinie edukacji, turystyki kulturowej lub badań naukowych i upowszechniania, poprzez nagrody i wyróżnienia, są wskaźnikami dobrej drogi, w ramach dobrych praktyk i w poszukiwaniu nowych odbiorców zaangażowanych w rozwój regionalnej turystyki kulturowej.



Widok krajobrazu z Muzeum Côa  
Foto: Mendonça, P (2019)

Nowy dyskurs muzeograficzny, wykorzystujący nowe technologie rozszerzonej rzeczywistości, uznanie w obszarach edukacji, turystyki kulturowej lub badań i nauki, poprzez nagrody i wyróżnienia, są wskaźnikami dobrej drogi, stosowania dobrych praktyk, oraz poszukiwania nowych odbiorców zaangażowanych w rozwój regionalnej turystyki kulturowej.

Synergie w projektach z innymi instytucjami, krajowymi i międzynarodowymi, najwyraźniej w różnych dziedzinach, takich jak rozpowszechnianie kultury, poprawa mobilności i wizyt w PAVC, współpraca w projektach naukowych i zdolność do przyciągania inwestycji prywatnych, ujawniają kierunek na przyszłość, z celami, które promują większą integrację między usługami publicznymi i prywatnymi, ze społeczeństwem obywatelskim i ze szkołami, w perspektywie inkluzywnej.

Bruno Navarro, prezes Fundacji C<sup>o</sup>a Park, przemawiając do mediów 26 października 2019 r., mówił z nadzieją i optymizmem o perspektywach rozwoju działalności Fundacji w 2021 r., ponieważ, pomimo ograniczeń spowodowanych pandemią, szacuje wzrost przychodów Fundacji i przewiduje "składanie wniosków do różnych programów krajowych i międzynarodowych oraz krajowych i międzynarodowych inwestorów prywatnych"<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> <https://visao.sapo.pt/atualidade/cultura/2020-10-26-fundacao-coa-parque-espera-alcancar-35-me-em-receitas-em-2021/>; authors' translation

## Bibliografia

Baptista, M., (2014), O Vale do Côa - Estudo e gestão de um complexo de sítios de arte rupestre Património Mundial. Cuadernos de Arte Rupestre, 7, 113-135, Murcia.

Figueiredo, S., (2018), Plano de Gestão para o Vale do Côa. Côavisão Cultura e Ciência, nº 20, 35-48, Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, Vila Nova de Foz Côa.

Figueiredo, S., (2020), Mediação Cultural do Museu e Parque Arqueológico de Foz Côa, Mediação Cultural: Objectos Modelos e Públicos, Património a Norte, nº 5, Direção Regional da Cultura do Norte, Porto.

Pau-Preto, F., (2008), Parque Arqueológico do Vale do Côa, após 12 anos, realidade ou miragem?, Côavisão Cultura e Ciência, nº 10, 63-68, Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, Vila Nova de Foz Côa.

Regalo, A., (2014), Parque Arqueológico do Vale do Côa e Museu do Côa: Proposta para um novo Modelo de Gestão, Master's Thesis in Management, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda.

Rodrigues, M., Pereira M., (2011), Parque Arqueológico Vale do Côa - Portugal: Complexo Rupestre e Modelo de Gestão do Patrimônio Cultural, Iniciação Científica, v. 9, n. 1, 98-120, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Santa Catarina.

## Źródła internetowe

<https://arte-coa.pt/>

<http://www.patrimoniocultural.gov.pt>

<https://unescoportugal.mne.gov.pt/>

<http://www.cm-fozcoa.pt/>

---

# Interdyscyplinarny podręcznik ochrony dziedzictwa, zarządzania dziedzictwem i komunikacji

## Tom II – Zarządzanie

---

Opracowany w ramach projektu  
*EduGame: Innovative Educational Tools for Management in Heritage  
Protection - gamification in didactic process*

Współfinansowany z funduszy Komisji Europejskiej w ramach  
programu Erasmus+ Akcja 2: Partnerstwa Strategiczne

Umowa nr 2019-I-PL01-KA203-065842



**Ta praca objęta jest licencją Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0  
International License.**

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

**PUBLIKACJA BEZPŁATNA**