

Dyskusja naukowa

Gnieźnieńskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej

Pytanie 88: Nielatwa ekonomika turystyki kulturowej – jak w praktyce rozwiązywane są/mogą być napięcia między opłacalnością a dziedzictwem kulturowym?

Autor: Paweł Plichta, Uniwersytet Jagielloński

Otwarty dostęp na rynku usług przewodnickich. Wycieczki do stref zamkniętych. Miejsca kultu z biletowanym wejściem. Ograniczony dostęp do publicznego dziedzictwa kulturowego dla osób niepełnosprawnych. Zaporowe dla niektórych potencjalnych odbiorców ceny biletów do instytucji określanych jako „narodowe” dotowane z budżetu państwa – czytaj: wszystkich obywateli tegoż. *Overturism* i gentryfikacja historycznych centrów miast. Nadmierny wzrost rywalizacji w konsumpcji. Problemy z respektowaniem zasad równości wewnątrz- i międzypokoleniowej dostępu do dóbr i usług dziedzictwa kulturowego. Wymienione powyżej to tylko niektóre, przykładowe bolączki ujawniające się na styku dziedzictwa kulturowego, turystyki kulturowej i ekonomii.

Dziesięć lat temu Monika Murzyn-Kupisz, pisząc o ekonomice dziedzictwa kulturowego, prowokująco pytała o status i rolę ekonomisty – „barbarzyńcy” w ogrodzie nauk humanistycznych [Murzyn-Kupisz 2010]. Z perspektywy dekady postawmy zatem pytania o wnioski z dotychczasowych doświadczeń i wskazania praktyczne na kolejne dziesięć lat. Na ile skuteczne okazało się dotychczasowe motywowanie podmiotów prywatnych do działań na rzecz dziedzictwa kulturowego? Czy udało się – jeśli tak to w jakim obszarze – zwiększyć efektywność i racjonalizację działań władz publicznych w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego. W jakich segmentach taka efektywność jest szczególnie nagląca? Czy udaje się w oparciu o ekonomikę dziedzictwa kulturowego „tworzenie ekonomicznych uzasadnień dla wydatkowania publicznych środków na dziedzictwo kulturowe” oraz wspieranie proces „wyboru spośród wielu rywalizujących przedsięwzięć i celów, na które te środki mogą być przeznaczone”? Jakie sugestie, opinie, dobre praktyki mogą sformułować i wskazać badacze turystyki kulturowej oraz uczestnicy branży turystycznej, muzealnicy, przewodnicy z własnych doświadczeń w przezwyciężaniu trudności i niebezpieczeństw oraz minimalizowaniu realnych i potencjalnych szkód dla dziedzictwa kulturowego.

Konkretyzując zatem pytanie: **Jak w praktyce rozwiązywane są/mogą być napięcia między opłacalnością a dziedzictwem kulturowym?**

Murzyn-Kupisz M., 2010, *Barbarzyńca w ogrodzie? Dziedzictwo kulturowe widziane z perspektywy ekonomii*, „Zarządzanie Publiczne” nr 3, s. 19-32. [online:] [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Publiczne/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_\(3\)/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_\(3\)-s19-32/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_\(3\)-s19-32.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Publiczne/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_(3)/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_(3)-s19-32/Zarzadzanie_Publiczne-r2010-t-n13_(3)-s19-32.pdf), [20.12.2019]

Odpowiedzi:

Dr hab. Agnieszka Niezgoda, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Swoją wypowiedź rozpocznę od wątpliwości, czy w ogóle można postawić takie pytanie. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* [Szymczak 1979] termin „opłacalność” jest rzeczownikiem od terminu „opłacalny” i zawsze dotyczy czegoś. Można zatem rozważać

opłacalność eksportu, importu, inwestycji. Natomiast w postawionym pytaniu nie uwzględniono czego ta opłacalność może dotyczyć. Można domyślać się, że dyskutowana kwestia dotyczy opłacalności inwestycji w renowację zabytku, w przekształcenie zamku w obiekt noclegowy czy restaurację. W mojej opinii, nie można mówić o konflikcie pomiędzy dziedzictwem kulturowym a jakąś niesprecyzowaną opłacalnością. Może natomiast pojawić się problem różnych sposobów wykorzystania dziedzictwa kulturowego i wyboru pomiędzy tymi sposobami.

Analogicznie do zasobów naturalnych dziedzictwo kulturowe jest zasobem ograniczonym, nieodnawialnym i narażonym na zniszczenie zarówno w wyniku działania czynników zewnętrznych, np. rozkładu wynikającego z upływu czasu, jak też w wyniku nadmiernej i niekontrolowanej konsumpcji. Co więcej, zasoby kulturowe są przedmiotem własności wspólnej i trzeba nimi mądrze zarządzać w interesie publicznym [Kobyliński 2011, s. 21]. Dla ekonomistów „dziedzictwo kulturowe” może stanowić „zasób rozwojowy” i jego wykorzystanie staje się ważnym celem służącym rozwojowi danego terytorium. Zatem nie można mówić, aby wykorzystanie dziedzictwa było w jakimkolwiek konflikcie z nim samym. Kwestia dotyczy raczej efektywności rozumianej jako maksymalizacji efektów przy danym poziomie nakładów [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1993].

Obecnie gospodarowanie oznacza racjonalizację bezpośredniego (przez ludzi) i pośredniego (w procesach gospodarczych) korzystania z zasobów, walorów, sił i procesów przyrodniczych, racjonalizację (i efektywność) wytwarzania i dystrybucji antropogennych dóbr i procesów wytwórczych oraz wykorzystanie ludzkiej wiedzy, umiejętności zdolności do zaspokajania potrzeb bytu i rozwoju wielu pokoleń [Poskrobko 2011, s. 18]. Dziedzictwo kulturowe (tak, jak dziedzictwo przyrodnicze) charakteryzuje się cechą nieodnawialności czyli brakiem możliwości zapewnienia idealnego odtworzenia warunków z epok wcześniejszych. Racjonalne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego umożliwia zachowanie ich w miarę w oryginalnym, niezmienionym stanie dla przyszłych pokoleń. Traktując je jako zasób podlegający gospodarowaniu zasadnym wydaje się więc gospodarowanie nimi w sposób racjonalny aby zapewnić im przetrwanie. Zatem dochodzimy do wniosku, że należy gospodarować obiektami dziedzictwa kulturowego, ale w sposób przemyślany z uwzględnieniem potrzeb obecnego i przyszłych pokoleń. Tu pojawia się kwestia współzależności i jednoczesnego występowania celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w koncepcji rozwoju zrównoważonego [Niezgoda 2006]. Cele ekonomiczne nie stoją w opozycji do celów ekologicznych, czy społecznych związanych z zachowaniem dziedzictwa kulturowego, ale dla rozwoju powinny być osiągnane równolegle. Ważne staje się uwzględnienie w każdym przypadku (konkretnym obiekcie), co należy zmodernizować, co powinno być udostępnione do zwiedzania, a co zmienione, aby przynosiło zyski. Kolejną kwestią staje się pytanie, czy dana inwestycja przyniesie zyski przekraczające ewentualne nakłady. A to jest pytanie o efektywność inwestycji. W wielu przypadkach lepiej zabezpieczyć istniejące ruiny, które stanowią znaną atrakcję niż odbudowywać dawny obiekt. Na przykład budynek dziedzictwa może mieć pewną wartość komercyjną jako nieruchomość, ale jego prawdziwa wartość dla społeczności może mieć charakter estetyczny, duchowy, symboliczny lub wartość ta może stanowić inne elementy, które mogą wykraczać poza rachunek ekonomiczny [Throsby 2005, s. 3].

Należy również pamiętać, że inwestycje w obiekt dziedzictwa kulturowego powodują, że stają się one atrakcyjne wizualnie. A atrakcyjność wizualna miejsca, która tworzy kulturę – przyciąga potencjalnych turystów, inwestorów lub społeczność artystyczną, która wywiera wpływ na aspekt ekonomiczny miejsca. Miejsce zaczyna generować przychody finansowe [Niemczewska 2018].

Obiekty dziedzictwa kulturowego stanowią zatem cenny zasób, który przyczynić się może do rozwoju danego terytorium. Warunkiem jest jednak właściwe zarządzanie

i planowanie tego rozwoju uwzględniające diagnozę sytuacji, indywidualny charakter każdego obiektu a także partycypację społeczności lokalnej w planowaniu rozwoju. W takim ujęciu można założyć, że odpowiednie zarządzanie dziedzictwem jest istotne w osiągnięciu celów rozwoju zrównoważonego. Zasoby dziedzictwa kulturowego same powinny być zagospodarowane zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego (i turystyki zrównoważonej). A zatem powinny przynosić efekty ekonomiczne dla społeczności lokalnej przy jednoczesnym zachowaniu celów ekologicznych i kulturowych. Jeśli ten warunek będzie spełniony obiekty dziedzictwa kulturowego pozostaną cennym zasobem nie tylko dla obecnego, ale i przyszłych pokoleń. Warunkiem jest ich zachowanie, a więc nadanie im funkcji użytkowej, a to wymaga nakładów i inwestycji. Czy będą one opłacalne zależy od rachunku strat i korzyści, a ten jest indywidualny w zależności od konkretnego obiektu.

Literatura

- Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nardinelli C., 1993, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk
- Kobyliński Z., 2011, *Czym jest, komu jest potrzebne i do kogo należy dziedzictwo kulturowe?*, „Mazowsze Studia Regionalne”, nr 7, s. 21-47
- Niemczewska Z. E., 2018, *The European Union funds in the implementation of the concept of sustainable development in the context of financing projects related to the re-use of Europe's cultural heritage*, „European Journal of Service Management”, Vol. 27/2, No. 3, s. 307-313. DOI: 10.18276/ejasm.2018.27/2-37
- Nieżgoda A., 2006, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Poskrobko B., 2011, *Metodologiczne aspekty zrównoważonego rozwoju*, [w:] B. Poskrobko (red), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku
- Szymczak M. (red.), 1979, *Słownik języka polskiego*, Warszawa
- Throsby D., 2005, *On the Sustainability of Cultural Capital*, Research Papers 0510, Macquarie University, Department of Economics

Dr Dominik Ziarkowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Pytanie postawione przez dra Pawła Plichtę jest tyleż doniosłe, co wieloaspektowe i trudne do udzielenia syntetycznej, a zarazem wyczerpującej odpowiedzi. Wymienionych zagadnień jest tak dużo, a jednocześnie dotyczą one tak szerokiego spektrum problemów, że potrzebne byłoby zapewne powołanie interdyscyplinarnego zespołu specjalistów, ażeby całą ową tematykę wyczerpująco i fachowo zgłębić (jest to zatem, nawiasem mówiąc, temat na duży grant!). Pragnę wobec tego już na wstępie zastrzec, że nie odniosę się do wszystkich zaproponowanych przez Autora pytań aspektów, ale skupię się na wybranych przejawach styku materialnego dziedzictwa kulturowego z turystyką i ekonomią, które badam z perspektywy historyka sztuki oraz osoby zajmującej się ochroną dóbr kultury, w tym także w kontekście rozwoju turystyki.

Przywołanie w sformułowanym zagadnieniu określenie „barbarzyńcy w ogrodzie”, zaczerpnięte od Herberta, a wykorzystane w jednym z artykułów Moniki Murzyn-Kupisz [2010], która w ciekawy sposób odniosła je do ekonomistów zajmujących się dziedzictwem kulturowym (czyli również do samej siebie; może dlatego powstrzymała się od jednoznacznych rozstrzygnięć?), prowokuje do poszukiwania różnych analogii i interpretacji, pewnie czasem daleko wykraczających poza pierwotny zamysł zmarłego w 1998 roku poety i eseisty. Tym bardziej warto zacząć od źródła, czyli od zbioru esejów Herberta noszących ten intrygujący tytuł, by potem spróbować odnieść to do naszej kulturowo-turystyczno-

ekonomicznej współczesności, a wreszcie także ustosunkować się do niektórych tez i przemysłów Moniki Murzyn-Kupisz.

Nie zaszkodzi przypomnieć, że *Barbarzyńca w ogrodzie* to zbiór zapisków Herberta z jego podróży zagranicznej, wydany po raz pierwszy w roku 1962 (dalej będę korzystał z nowszej edycji z 2004 roku). Autor zdaje się wcielać w rolę przeszłych uczestników Grand Tour, tworzących swoje relacje z podróży. Odkrywa i kontempluje kulturę i sztukę krajów śródziemnomorskich, zwłaszcza Włoch, ale też Francji i Grecji. Jako przybysz zza żelaznej kurtyny sam siebie nazywa „barbarzyńcą”, choć sposób, w jaki opisuje zwiedzane miasta, zabytki i dzieła sztuki wyraźnie temu przeczy. Można ten tytuł interpretować w kategoriach genezy „barbarzyńskości” – czy świadczy o niej pochodzenie (geograficzne lub społeczne) jednostki, czy jednak decydujące są inne czynniki. Lektura dzieła Herberta wskazuje na to drugie.

Dla badaczy kulturowych aspektów turystyki fascynujące jest jednak przede wszystkim to, że Zbigniew Herbert opisuje miejsca bardzo atrakcyjne turystycznie, które wówczas (a minęło już sześćdziesiąt lat) nie były tak masowo odwiedzane jak współcześnie. Chciałbym krótko odnieść się do pierwszego spośród dziesięciu esejów tomu, który poświęcony został słynnej jaskini Lascaux we Francji, odkrytej w 1940 roku. Zaskakująco brzmią słowa o tym, że „Lascaux nie widnieje na żadnej oficjalnej mapie. Można powiedzieć, że nie istnieje w każdym razie w tym sensie, w jakim istnieje Londyn lub Radom” [Herbert 2004, s. 7]. Autor *Pana Cogito* miał okazję dokładnie przyjrzeć się zdobięcom grotę malowidłom, składając hołd prehistorycznym twórcom, których kunszt porównywał, a nawet stawiał wyżej od wielkich późniejszych malarzy, jak Goya czy Modigliani. Jednocześnie jednak zauważył pewne negatywne aspekty związane z przystosowaniem wnętrza jaskini do turystycznego zwiedzania: „Zimne światło elektryczne jest obrzydliwe i można sobie wyobrazić, czym była jaskinia w Lascaux, gdy żywy blask pochodni i kaganków wprawiał w ruch stada byków, bizonów i jeleni malowanych na ścianach i sklepieniu. I do tego głos przewodnika dukającego objaśnienia. Jest to głos sierżanta, który czyta Pismo Święte” [Herbert 2004, s. 8].

Zbigniew Herbert miał okazję zwiedzać, można chyba powiedzieć – jako turysta, oryginalną grotę Lascaux. Wkrótce później nie było to już możliwe. Wskutek dużej liczby zwiedzających, a zwłaszcza wydychanego przez nich powietrza, malowidła zaczęły niszczeć, a na ścianach jaskini pojawiły się pleśń i grzyby [Bastian i in. 2010, s. 644]. Paradoks całej sytuacji polega na tym, że prehistoryczne dzieła sztuki przez około 20 tysięcy lat, czyli od momentu swojego powstania, zachowały się świetnie, gdyż wejście do jaskini pozostawało zawałone i nikt nie naruszał jej mikroklimatu. Masowej turystyce do poczynienia znaczących szkód wystarczyło niewiele ponad 20 lat. Trudno w tym kontekście postrzegać turystów inaczej niż właśnie jako „barbarzyńców”, nawet jeśli dzieła zniszczenia dokonali oni nieświadomie. Współcześnie Lascaux jest uznawana za wyrazisty przykład tzw. dysfunkcji turystycznej, podobnie zresztą jak hiszpańska jaskinia Altamira, również pokryta prehistorycznymi malowidłami z epoki magdaleńskiej [Alejsiak 1999, s. 48; szerzej: Dans, González 2018]. W pobliżu obydwu grot stworzono nowe atrakcje turystyczne, mianowicie ich repliki, które są udostępniane turystom zamiast oryginału. Taki zabieg można byłoby bez wątpienia analizować w kontekście roli autentyzmu we współczesnej turystyce kulturowej, ale jest to temat na inną dyskusję.

Herbertowskiego „barbarzyńcę w ogrodzie” można zatem utożsamiać ze współczesnym, masowym uczestnikiem ruchu turystycznego. Nic to, że taka interpretacja wykracza zapewne poza zamysły samego pisarza; wszak wielcy myśliciele, na czele z Romanem Ingardenem [1966] i Umberto Eco [1972], dowiedli, że wybitne dzieła sztuki (a także literatury) cechują się tym, że ich interpretacje mogą „odklejać się” od pierwotnych założeń twórcy. Barbarzyńcy mają to do siebie, że wykorzystują swoją dużą liczebność,

działają przy użyciu przemocy i niszczą to, co dla wyżej rozwiniętych cywilizacji najcenniejsze. Dokładnie w ten sam sposób masowa turystyka traktuje dziedzictwo kulturowe, które jest użyteczne raczej jako pożądanym przez podróżujących „produkt turystyczny”, a nie nośnik wartości kulturowych. Efektami są m.in. zatłoczenie miast, pogorszenie warunków życia lokalnej społeczności, „zadeptywanie” zabytków, czy bezrefleksyjne tłumy w najbardziej znanych muzeach. Wenecja, Rzym z Watykanem i Muzeami Watykańskimi, Paryż z Luwrem i pobliskim Wersalem, piramidy egipskie i wiele innych miejsc to symbole owego „turystycznego barbarzyństwa”.

Zagadnienie, nad którym się pochylamy nie dotyczy jednak ogólnego wskazania niekorzystnych skutków turystyki dla dziedzictwa kulturowego, lecz skupia się na podejściu osób zarządzających dobrami kultury do powierzonych sobie depozytu oraz do udostępniania go turystom. Na ile mają oni wpływ na trudną rzeczywistość, czy mogą lepiej ją kształtować, czy możemy wskazać konkretne przykłady dobrych lub złych praktyk w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym? Na te i inne, podobne pytania można udzielić pewnie wielu odpowiedzi, a także odwołać się do rozmaitych przykładów.

W mojej opinii względy ekonomiczne można wskazać jako istotny „grzech pierworodny”, który doprowadził do obecnej sytuacji bezwzględnego zawłaszczania dziedzictwa kulturowego przez biznes turystyczny. Był to długi historyczny proces, gdyż turystyka – choć istniała już od czasów starożytnych – znamiona powszechności zaczęła zyskiwać dopiero w II połowie XIX wieku. Wówczas władze poszczególnych krajów i miast zaczęły uświadamiać sobie, że przyciągając turystów mogą osiągać znaczne korzyści ekonomiczne. Rezygnacja z formalności paszportowo-wizowych w odniesieniu do przyjezdnych przez niektóre kraje europejskie, np. Francję czy Anglię, miały służyć zachęceniu turystów do przyjazdu na wielkie wystawy światowe i do poznawania ich kultury [Zuelow 2016, s. 92-95]. Te skromne początki tworzenia sprzyjających warunków dla turystyki międzynarodowej później, w okresie międzywojennym i zwłaszcza po II wojnie światowej, rozwijano w kierunku szeroko zakrojonych akcji promocji turystycznej krajów, regionów, miast, biur podróży i innych podmiotów sektora turystycznego.

Zważywszy na fakt, że dziedzictwo kulturowe stanowi pewien ograniczony zasób, można sytuację rosnącej liczby zainteresowanych nim turystów przyrównać do budowli, wzniesionej – powiedzmy – z cegły. Wyjęcie jednej z cegieł z pewnością nie doprowadzi do katastrofy. Uszczuplenie budynku o drugą, trzecią i kolejną również nie. Jeśli jednak to działanie będzie kontynuowane to dojdziemy do tej konkretnej cegły, po usunięciu której zawali się cała budowla lub przynajmniej jej część.

W zarządzaniu dziedzictwem kulturowym, a zwłaszcza w jego udostępnianiu turystom, jest podobnie. Do pewnego momentu turystyczne wykorzystywanie dóbr kultury nie niesie za sobą większych negatywnych następstw, lecz wraz ze wzrostem liczby turystów sytuacja się pogarsza, a wtedy często jest już za późno na przemyślane i zaplanowane z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju działania. Sytuacja jest szczególnie trudna w przypadku miast historycznych, w których przekroczone zostaną normy pojemności, przepustowości i chłonności turystycznej. Wenecja, Florencja, Rzym, Paryż czy Ateny to przykłady miast, w których turystów jest zdecydowanie za dużo, co obniża komfort życia mieszkańców, a samym turystom odbiera radość ze zwiedzania [Seraphin i in. 2018]. Te niekorzystne zjawiska trudno jakoś ograniczać, gdyż miasta ze swej natury tworzą układy otwarte i nie ma specjalnie możliwości limitowania wjazdów na ich teren. Można to robić w ograniczonym zakresie już w obrębie miast, czego przykładami plac św. Marka w Wenecji, plac przed bazyliką św. Piotra w Watykanie, czy Złota Uliczka w Pradze, ale to raczej minimalizowanie szkód niż realne działania naprawcze.

W miastach strategię rozwoju turystyki należy budować z wyprzedzeniem, tak aby przygotować się na określoną liczbę turystów oraz sterować ich ruchem, poprzez

np. koncentrację infrastruktury w wybranych obszarach miasta lub wyznaczanie miejskich szlaków turystycznych. Pewne rozwiązania, które warto byłoby uwzględnić, wypracowano w niektórych miastach europejskich znacznie wcześniej, np. w Brugii są one wdrażane od początku lat 70. XX wieku [zob. Desimpelaere 1999]. Postawiono tam na wysokie rygory konserwatorskie oraz zachowanie autentycznego dziedzictwa. W Polsce podobne cele w teorii mogą zapewniać wprowadzone ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z 2003 roku parki kulturowe – jedyna obszarowa forma ochrony dóbr kultury. W praktyce – poza tym, że ze względu na opór wielu gmin, nie utworzono ich zbyt dużo – nie zawsze dobrze spełniają one tę rolę, co dobitnie pokazują przykłady Zakopanego czy Kazimierza nad Wisłą.

W przypadku polskich miast nie jest jeszcze za późno, aby wypracować racjonalne rozwiązania udostępniania ich dla turystyki bez znacznego uszczerbku dla dziedzictwa kulturowego. W wielu przypadkach, jak zwłaszcza w Krakowie, gdzie liczba przyjezdnych rośnie, osiągając w ubiegłym roku ponad 14 milionów odwiedzających (z czego ponad 10 mln to turyści), jest to być może już ostatni dzwonek. Odpowiednia strategia powinna być wypracowana przy współpracy władz miasta, służb konserwatorskich oraz specjalistów od turystyki. Planowe działania w zakresie rozwoju turystyki w mieście nie dają wprawdzie gwarancji sukcesu, ale dają pewne nadzieje, natomiast brak jakiegokolwiek strategii oznacza chaos i trudne do przewidzenia konsekwencje.

Trzeba też wyraźnie podkreślić, że nie chodzi o to, aby rezygnować z możliwości ekonomicznych, jakie stwarza rozwój turystyki. Komerccjalizacja dziedzictwa – wbrew stanowisku niektórych specjalistów zajmujących się ochroną dóbr kultury – nie jest czymś z gruntu złym. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego PWN* komercjalizacja to „nadanie czemuś komercyjnego charakteru” [SJP Komerccjalizacja]. Za synonim komercjalizacji uznaje się merkantylizację: „działanie nastawione na osiągnięcie korzyści materialnych” [SJP Merkantylizacja]. Jeżeli miasta, instytucje, czy osoby prywatne mogą zarabiać na dziedzictwie, np. poprzez udostępnianie go turystom, to nie ma w tym niczego złego, pod warunkiem, że wspomniana komercjalizacja dziedzictwa nie prowadzi do jego degradacji. Trzeba przyznać słuszość Jackowi Purchli, który już przed dwudziestu laty wskazywał na konieczność skutecznego powiązania ochrony dziedzictwa kulturowego miast i regionów ze sferą gospodarczą, a także zauważał, że ochrona obszaru zabytkowego nie jest możliwa bez właściwych strategii w zakresie zarządzania [Purchla 1999, s. 8].

Konflikty pomiędzy biznesem turystycznym a potrzebą ochrony dziedzictwa kulturowego wyraźnie dostrzegalne są również w muzeach. W przypadku obiektów zamkniętych można wprawdzie znacznie łatwiej poradzić sobie z problemem zbyt dużej liczby zwiedzających poprzez wprowadzanie limitów wejść, co też jest praktykowane w wielu placówkach, lecz trudno nie odnieść wrażenia, iż normy często ustalone są na zbyt wysokim poziomie. Wspomniane konflikty trafnie zdiagnozował niegdyś Andrzej Rottermund [1999, s. 41-42], wskazując trzy obszary, w odniesieniu do których cele i dążenia przemysłu turystycznego rozmiągają się z powinnościami, jakie ciążyą na placówkach muzealnych. Podstawową różnicą jest to, że muzea – zgodnie z zapisami ustawy o muzeach – nie są nastawione na zysk, w odróżnieniu od branży turystycznej. W muzeach powinno się ograniczać dostęp do eksponatów ze względu na wymogi ich ochrony, podczas gdy w turystyce dąży się do poszerzenia rynków zbytu. Wreszcie istotny jest aspekt edukacyjny – muzea nie powinny nazbyt upraszczać swojego przekazu, dostosowując go do poziomu odbiorców, natomiast ofertę turystyczną próbuje się „skroić” jak najlepiej w stosunku do gustów i poziomu turystów. W praktyce jednak muzea publiczne otrzymują z reguły zbyt małe dotacje i zmuszone są „spinać” budżety poprzez wypracowanie środków własnych, które pochodzą głównie ze sprzedaży biletów. To powoduje przyjmowanie zbyt wielu zwiedzających jednocześnie, co łatwo zaobserwować w wielu najbardziej znanych muzeach

na świecie, a także w niektórych polskich placówkach. Problem ma zatem charakter systemowy i trudno będzie go rozwiązać bez zapewnienia muzeom lepszego finansowania.

Nakreślony powyżej obraz muzeów kapitulujących przez masową turystyką wydawać się może dość przygnębiający, dlatego warto zwrócić uwagę na aspekty, które mogą ten efekt w istotny sposób złagodzić. Po pierwsze – problem zbyt dużej liczby zwiedzających wciąż dotyczy stosunkowo niewielkiego odsetka placówek muzealnych. Nie każde muzeum liczy odbiorców w milionach w skali roku. Przeciwnie – wiele mniejszych placówek, np. muzeów regionalnych, boryka się z niskim zainteresowaniem ze strony turystów. Dla nich problemem jest skuteczna promocja swoich zbiorów i wystaw, aby przyciągnąć turystów, co również mogłoby być ciekawym tematem do dyskusji w kontekście turystyki muzealnej. Po drugie – są muzea, które wywołują ogromne zainteresowanie, ale potrafią oprzeć się pokusie maksymalizacji zysków na rzecz przyznania pierwszeństwa konieczności ochrony zbiorów. W Mediolanie, aby zobaczyć *Ostatnią wieczerzę* Leonarda trzeba odstać znacznie dłużej niż na kolejkę na Kasprowy Wierch, a i tak może się okazać, że w którymś momencie aparatura sprawdzająca stan powietrza w refektarzu Santa Maria delle Grazie wstrzyma na dłuższy czas kolejne wejścia. Z polskich doświadczeń w tym względzie wymienić można limitowane wejścia w grupach do wielu muzeów wewnątrz, m.in. Zamku Królewskiego na Wawelu. W szczycie sezonu turystycznego wielu chętnych, którzy nie dokonali wcześniejszej rezerwacji, odchodzi z kwitkiem. Niekiedy dobre efekty przynosi ujęcie tłumów turystów w określone, rygorystyczne ramy organizacji zwiedzania (nawet jeśli jest to dla samych odwiedzających dość uciążliwe), co można zaobserwować np. w Państwowym Muzeum Auschwitz-Birkenau.

W rozwinięciu zaproponowanego do dyskusji zagadnienia pojawiła się kwestia wygórowanych cen biletów wstępu. Niekiedy rzeczywiście wysokie ceny są ustalane w ramach sterowania wielkością ruchu zwiedzających, co może wywoływać kontrowersje jako bariera dla mniej zamożnych osób zainteresowanych obcowaniem z kulturą. Warto jednak zauważyć, że w polskich muzeach ceny biletów wstępu do muzeów rzadko osiągają „kosmiczne” wielkości, a dodatkowo niemal każda placówka ustala dzień darmowego zwiedzania. Większym problemem – z perspektywy ochrony eksponatów – są masowe imprezy promujące zwiedzanie muzeów, takie jak Noc Muzeów. W wielu miastach organizuje się w oznaczonym dniu liczne wydarzenia w przestrzeniach większości muzeów, które można też zwiedzać dłużej niż zwykle i niemal za darmo (często za symboliczną złotówkę). Zdarza się wówczas, że szczerze wypełniane przez zwiedzających są nawet te placówki, które kiedy indziej świecą pustkami. Z moich rozmów z licznymi muzealnikami z Krakowa i innych polskich miast, w których organizowane są Noce Muzeów, wynika, że po każdym takim wydarzeniu następuje zwyczajowe liczenie strat. Bardzo często dochodzi do mechanicznych uszkodzeń eksponatów, nie mówiąc o zabrudzeniach i zarysowaniach ścian czy podłóg. Każdemu, kto choć raz wziął udział w Nocy Muzeów, może nasunąć się skojarzenie tłumów zwiedzających z „barbarzyńcami”. I nie chodzi nawet o podejrzenie innych uczestników o brak kulturalnej ogłady, ale o samą ich liczbę. Słuszne wydaje się w tym kontekście postawienie pytania, czy edukacyjno-popularyzatorska misja, jaka powinna być wówczas realizowana, rzeczywiście łagodzi te wszystkie zagrożenia? Trzeba jednak zauważyć, że w przypadku Nocy Muzeów większość zwiedzających stanowią jednak mieszkańcy danego miasta, a nie turyści, a poza tym w tym wypadku nie chodzi o ekonomiczne zyski, zatem nie ma co dalej roztrząsać tego tematu.

Chciałbym natomiast poruszyć jeszcze jeden aspekt, który – jak sądzę – ściśle wpisuje się w rozważaną tematykę. Chodzi o adaptację zabytków do pełnienia różnych funkcji związanych z turystyką. Po przeprowadzeniu takiej adaptacji zabytek może pełnić zasadniczo dwie funkcje: poznawczo-edukacyjne (np. muzeum we wnętrzach pałacowych, zamek zabezpieczony w formie trwałej ruiny itp.) oraz usługowe (najczęściej hotelowe

lub gastronomiczne). Pierwsza funkcja częściowo zajął się z omówioną wcześniej problematyką turystycznego funkcjonowania muzeów. Taka adaptacja jest łatwiejsza do przeprowadzenia, gdyż z reguły nie wymaga znaczących ingerencji. Wybór tej funkcji sprawia też, że dziedzictwo staje się stosunkowo łatwo dostępne, nawet jeśli turysta musi zakupić bilet wstępu.

Tematem, który mocno mnie interesuje jest adaptacja i turystyczne udostępnianie zamków oraz ruin. Analiza przeprowadzona w odniesieniu do warowni z terenu Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej [zob. Ziarkowski 2014] prowadzi do niepokojących wniosków. Paradoksalnie, poprzedni ustrój Polski obchodził się z tymi zabytkami znacznie lepiej. Przeznaczano więcej środków na konserwację oraz badania archeologiczno-architektoniczne, a także wykazywano się zrozumieniem dla wartości autentycznej substancji zabytkowej. Jako przykłady szeroko zakrojonych akcji, pozostających w zgodzie z zapisami Karty Weneckiej, wskazać można zabezpieczenie w formie trwałej ruiny obszernych ruin zamku Ogródzieniec w Podzamczu, czy dawnej siedziby biskupów krakowskich – zamku Lipowiec w Wygiełzowie. Po transformacji przez długi czas nie wykazywano należytej troski o zabytki (dopiero w ostatnich latach zaczyna się to zmieniać, często na skutek presji organizacji społecznych i przy wykorzystaniu środków unijnych). Pojawiło się natomiast niebezpieczne zjawisko „rekonstruowania” ruin wbrew zasadom konserwatorskim, prowadzące nie tyle do odbudowy, co „budowania stylizowanych form zamków” [por. Szmygin 2009, s. 19], nie mających nic wspólnego z ich historycznymi formami, których obecnie – wskutek niedoboru źródeł opisowych i ikonograficznych – nie da się precyzyjnie odtworzyć. Szczególnie rażący jest przykład Bobolic, zgodnie potępiany przez wszystkich naukowców zajmujących się ochroną dóbr kultury, a jednocześnie... chwalony w popularnych mediach tradycyjnych i elektronicznych, których zasięg oddziaływania jest nieporównanie większy.

Adaptacja zabytków na cele usługowe jest zazwyczaj trudniejsza, gdyż wymaga wprowadzenia większych przekształceń. W przypadku wyboru funkcji hotelowej chęć osiągnięcia jak największych zysków często skutkuje niestety rozbudową zabytków poprzez dodawanie kolejnych kondygnacji, jak w hotelu Rubinstein na Kazimierzu w Krakowie [Murzyn-Kupisz 2007, s. 74-75] lub totalnym ich przekształceniem, jak w przypadku jednego ze spichlerzy w Kazimierzu Dolnym, zaadaptowanym na hotel Król Kazimierz [Szmygin 2007, s. 54-55]. Można na szczęście wskazać też pozytywne przykłady, jak krakowski hotel Copernicus, urządzenie którego uratowało od degradacji dawny pałac kanoników krakowskich, położony w bezpośrednim sąsiedztwie Wawelu [Janowski, Janowski 2009, s. 142-144]. Obecnie jest to jedyny polski hotel należący do prestiżowego międzynarodowego stowarzyszenia Relais & Châteaux. Można też zaprojektować dla zabytku funkcję, która nie wymaga ingerencji w jego strukturę, czego dowodzi m.in. wykorzystanie fragmentu murów obronnych Torunia jako tła dla ogródka jednej z kawiarni [Rouba 2009, s. 120-121].

Każde z syntetycznie omówionych powyżej pól styku turystyki z dziedzictwem kulturowym, tj. rozwój turystyki w miastach historycznych, w muzeach oraz adaptacja zabytków na cele turystyczne wywołuje określone konflikty o podłożu ekonomicznym. Zadaniem władz centralnych i lokalnych, służb konserwatorskich, a także naukowców – w tym nie tylko historyków sztuki, czy architektów, ale też specjalistów od turystyki – jest eliminowanie lub przynajmniej ograniczenie tych konfliktów. Pozytywne przykłady, które zostały przywołane w wypowiedzi dowodzą, że związek turystyki z dziedzictwem może wydawać dobre owoce, w tym również przynosić korzyści ekonomiczne depozytariuszom dóbr kultury. Myślę, że zarysowane problemy – tutaj jedynie zasygnalizowane – stanowią potencjalne bardzo interesujące tematy do bardziej pogłębionych studiów.

Tekst zrobił się już mocno przydługi, ale chciałbym na koniec zgodnie z zapowiedzią odnieść się do pytania postawionego w rekomendowanym przez dra Plichtę tekście Moniki Murzyn-Kupisz. Sądzę, że tak jak Zbigniew Herbert nie był, wbrew tytułowi swojego dzieła,

„barbarzyńcą w ogrodzie”, tak samo ekonomiści (przynajmniej ci szanujący dziedzictwo kulturowe) nie są „barbarzyńcami w ogrodzie nauk humanistycznych”. Na pewno nie posądziłbym o to Autorki, z którą miałem okazję współpracować na uczelni zanim nie przeniosła się na Uniwersytet Jagielloński, ani moich Koleżanek i Kolegów z Katedry Turystyki UEK – w większości ekonomistów. W cytowanym artykule wartości dziedzictwa kulturowego zostały podzielone na kulturowe (historyczne, estetyczne, autentyczności, duchowe, symboliczne i społeczne) oraz ekonomiczne (w tym: użytkowe – wartości dóbr i usług generowanych przez dziedzictwo kulturowe oraz pozaużytkowe – istnienia, opcynnie, spuścizny) [Murzyn-Kupisz 2010, s. 23-25]. Myślę, że podział ten dobrze ilustruje złożoność zagadnienia, jednak ostatecznie ma raczej charakter teoretyczny – w rzeczywistości wszystkie wymienione wartości są ważne, godne podkreślania i ochrony. Ochrona zaś nie wyklucza „zarabiania” na dziedzictwie, tym bardziej, jeśli część z uzyskanych środków udałoby się przeznaczyć na jego zabezpieczenie, a także na uświadamianie społeczeństwa (w tym również turystów) o wartościach tkwiących w dziedzictwie kulturowym.

Literatura

- Alejski W., 1999, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków
- Bastian F., Jurado V., Nováková A., Alabouvette C., Saiz-Jimenez C., 2010, *The microbiology of Lascaux Cave*, „Microbiology”, No. 156, s. 644-652
- Dans E. P., González P. A., 2018, *The Altamira controversy: Assessing the economic impact of a world heritage site for planning and tourism management*, „Journal of Cultural Heritage”, t. 30, s. 180-189
- Desimpelaere W., 1999, *Współczesne oddziaływanie turystyki na historyczne centrum Brugii*, [w:] J. Purchla (red.), *Dziedzictwo a turystyka. Materiały międzynarodowej konferencji zorganizowanej w dniach 17-20 września 1998*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1999, s. 101-114
- Eco U., 1972, *Pejzaż semiotyczny*, przeł. A. Weinsberg, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa
- Herbert Z., 2004, *Barbarzyńca w ogrodzie*, Zeszyty Literackie, Warszawa
- Ingarden R., 1966, *Przeżycie, dzieło, wartość*, Wydawnictwo Literackie, Kraków
- Janowski Z., Janowski M., 2009, *Problemy projektowe związane z adaptacją budynków zabytkowych na cele użyteczności publicznej*, „Czasopismo Techniczne Politechniki Krakowskiej”, z. 9, s. 139-150
- Murzyn-Kupisz M., 2007, *Funkcja turystyczna szansą czy zagrożeniem dla zabytkowych dzielnic? Dylematy rewitalizacji krakowskiego Kazimierza*, [w:] B. Szmygin (red.), *Stare miasteczka w nowych czasach. Ochrona zespołów staromiejskich a turystyka masowa. Kazimierz – miasto zagrożone*, Biblioteka Towarzystwa Opieki nad Zabytkami, Warszawa, s. 68-90
- Murzyn-Kupisz M., 2010, *Barbarzyńca w ogrodzie? Dziedzictwo kulturowe widziane z perspektywy ekonomii*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3, s. 19-32
- Purchla J., 1999, *Dziedzictwo a turystyka*, [w:] J. Purchla (red.), *Dziedzictwo a turystyka. Materiały międzynarodowej konferencji zorganizowanej w dniach 17-20 września 1998*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1999, s. 7-9
- Rottermund A., 1999, *Muzea i turystyka*, [w:] J. Purchla (red.), *Dziedzictwo a turystyka. Materiały międzynarodowej konferencji zorganizowanej w dniach 17-20 września 1998*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 39-46
- Rouba B. J., 2009, *Dlaczego adaptacje niszczą zabytki i czy tak musi być?*, [w:] B. Szmygin (red.), *Adaptacja obiektów zabytkowych do współczesnych funkcji użytkowych*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków ICOMOS, Politechnika Lubelska, Warszawa–Lublin, s. 113-128
- Seraphin H., Sheeran P., Pilato M., 2018, *Over-tourism and the fall of Venice as a destination*, „Journal of Destination Marketing & Management”, t. 9, s. 474-376
- SJP Komercjalizacja, *Słownik języka polskiego PWN*, [online:] <https://sjp.pwn.pl/slowniki/komercjalizacja.html>, [23.02.2020]

- SJP Merkantylnizacja, *Słownik języka polskiego PWN*, [online:] <https://sjp.pwn.pl/slowniki/merkantylnizacja.html>, [23.02.2020]
- Szmygin B., 2007, *Turystyka i jej konsekwencje dla wartości zabytkowych Kazimierza Dolnego*, [w:] B. Szmygin (red.), *Stare miasteczka w nowych czasach. Ochrona zespołów staromiejskich a turystyka masowa. Kazimierz – miasto zagrożone*, Biblioteka Towarzystwa Opieki nad Zabytkami, Warszawa, s. 51-61
- Szmygin B., 2009, *Ochrona ruin zamków w Polsce – próba podsumowania współczesnych problemów*, [w:] M. L. Lewicka (red.), *Zamki, grody, ruiny. Waloryzacja i ochrona*, Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków ICOMOS, Warszawa–Białystok, s. 13-27
- Ziarkowski D., 2014, *Zamki na Wyżynie Krakowsko-Częstochowskiej. Problemy konserwacji i udostępniania dla turystyki*, Proksenia, Kraków
- Zuelow E. G. E., 2016, *A History of Modern Tourism*, Palgrave, London

Dr hab. Jacek Kaczmarek, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki

Mam przyjemność czytać niezwykle trafne i doskonale uargumentowane głosy jako odpowiedzi na kolejne pytanie postawione w ramach Gnieźnieńskiego Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej. Na marginesie świetnie przygotowanej, intrygującej wypowiedzi dra Dominika Ziarkowskiego, chcę dodać pewną uwagę. Tym razem pozostawiam na marginesie sedno prowadzonej tutaj dyskusji. Chciałbym tylko dorzucić swoje ułomne słowa do ostatniej odpowiedzi. Otóż, dr Ziarkowski wkroczył na niezwykle niebezpieczny szlak łączenia sztuki z nauką. Dobór esejów Zbigniewa Herberta był doskonałym, retorycznym posunięciem. Jednak ostrzegam, ponieważ w ostatnich recenzjach mojego artykułu (nie wymieniam czasopisma) zostałem zrugany przez Recenzentów za banalizację logiki naukowej poprzez odwoływanie się do kontekstu metaforycznego, właśnie z wykorzystaniem Herberta (m.in. *Domy przedmieścia*). Być może, że trafiłem na miłośników złożonych i zawikłanych tekstów zasłyszanych w polskiej muzyce tanecznej. Poza tym, esej Herberta *Kamień z katedry* (z przywołanego zbioru), nie jest całkowicie oryginalnym opracowaniem. Poeta był posądzany o plagiat. Różne są opinie w tej kwestii.

Gratuluje przemyślanych i trafnych wypowiedzi.

Tomasz Włodarski, Małopolski Instytut Kultury w Krakowie

Pytanie postawione w ten sposób zakłada, że będziemy w stanie dać dość szybką i zwięzłą odpowiedź. Uważam, że taka nie jest możliwa. Dziedzictwem kulturowym, w dużej mierze, zajmują się podmioty publiczne, w znacznej liczbie związane z jednostkami samorządu terytorialnego, zorganizowane wokół ustawy o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej [Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493 z późn. zm.], która także ma swoje ograniczenia co do prowadzenia działalności gospodarczej przez takie podmioty.

Być może pierwszym praktycznym rozwiązaniem, byłoby przyjrzenie się przywołanej ustawie oraz otoczeniu prawnemu i organizacyjnemu instytucji kultury, i takie ich skonfigurowanie, by instytucje kultury mogły bardziej swobodnie lub w znacznie prostszy sposób organizować własną działalność, w tym działalność komercyjną. Obecnie ogromny wysiłek administracyjny jest ukierunkowany w instytucjach kultury na rozwiązywanie i mierzenie się z pytaniami prawnymi dotyczącymi prowadzonych form działalności, gospodarowania zasobami, w tym zasobami ludzkimi; współdzielenia się zasobami z innymi instytucjami kultury; ochrony danych osobowych; spełnianiu wymogów narzucanych audytami organizatora czy innych instytucji publicznych.

Wszystko to wpływa na potencjał instytucji kultury do motywowania pracowników i twórczego przetwarzania dziedzictwa kulturowego tak, by jego prezentacja przyciągała odbiorców, w tym turystów, a w konsekwencji generowała nadwyżkę przychodów nad kosztami.

Poprawa potencjału motywacyjnego pracowników instytucji kultury, wpływa na ich otwartość i sposób myślenia o pracy z dziedzictwem kulturowym. Tworzy przestrzeń i zapewnia czas na refleksję o tym, jak mówić i prezentować obiekty, przestrzenie i elementy dziedzictwa niematerialnego a zatem odkrywać możliwości na ich adekwatne dla współczesnego odbiorcy, sposoby prezentowania.

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie wpisuje się w tak rozumianą dobrą praktykę, skupiając się na promocji prostego języka w mówieniu i pisaniu o dziedzictwie, analizując i wdrażając skuteczne sposoby podnoszenia wrażliwości pracowników instytucji kultury na potrzeby osób z niepełnosprawnościami.

Czy jest to jednak opłacalne? Uważam, że opłacalność będzie widoczna tylko w długim terminie. Krótkoterminowo, inwestycje w motywację pracowników, stosowanie nowych sposobów udostępniania dziedzictwa oraz jego promocji, wymaga nakładów czasowych i finansowych. Zapoczątkuje to bardziej otwartym myśleniem pracowników instytucji kultury, ale także zmianami wśród odbiorców, którzy zwiększają świadomość korzystania z instytucji kultury (w naszych działaniach ta dwustronna zależność jest bardzo widoczna, szczególnie w kontekście pracy z osobami z niepełnosprawnościami). Opłacalność takiej inwestycji nie można także mierzyć bezpośrednim zwrotem finansowych nakładów. Rozwój instytucji kultury i pracy z dziedzictwem, będzie przynosił korzyści społeczne, widoczne w systemie edukacji (potencjał edukacji kulturowej i rozwoju kompetencji poprzez współpracę systemu edukacji i kultury), w systemie zdrowotnym (turystyka kulturowa jest także promocją zdrowego trybu życia!) czy nawet w obszarach dość nieoczekiwanych jak służby policyjne, więziennictwo, rynek pracy. Praca z dziedzictwem i z ludźmi, wykorzystanie potencjału edukacyjnego twórczości i dziedzictwa kulturowego, ma szansę rozwijać kompetencje obywatelskie, pozwalające tworzyć bardziej otwarte, bezpieczniejsze społeczeństwo oraz pomóc jednostkom świadomie i skutecznie radzić sobie z własnym rozwojem osobistym i zawodowym.

Praktyczne rozwiązanie w tej dziedzinie mogą wydawać się niepraktyczne, ze względu na długofalowość, dodatkowo w dziedzinach, które pozostają poza strefą pomiaru wskaźników zwrotu. Praktycznie konieczne wydaje się zwrócenie uwagi jednostkom samorządu terytorialnego, czy innym podmiotom dokonującym ewaluacji pracy instytucji kultury, by poszukały sposobu wyjścia poza wskaźniki ilościowe. Ewaluacja społeczna projektów z zakresu pracy z dziedzictwem kulturowym, pozwoli inaczej spojrzeć na zagadnienie opłacalności.

Nawet jeśli nie jest to „praktyczne” rozwiązanie, mogę podać praktyczny przykład. Od blisko czterech lat pracuję w ramach projektu „Małopolska. Kultura wrażliwa” [<https://kulturawrazliwa.pl/>], którego celem jest zwiększenie otwartości instytucji kultury województwa małopolskiego na osoby z niepełnosprawnościami. Ewolucja celów i podejść do mierzenia efektywności w tym projekcie jest – moim zdaniem – interesującym przykładem zmiany spojrzenia na opłacalność projektów kulturowych. Przystępując do przedsięwzięcia, tworząc idee projektu – postawiono na wskaźniki ilościowe. Jednak już na początku działań udało się pozyskać i włączyć w nie organizacje społeczne pracujące ze środowiskiem osób z niepełnosprawnościami. Dzięki ich wpływom i wiedzy, wzajemnych inspiracjach i dyskusjach, zarząd województwa zrezygnował z mierzenia wskaźnika ilościowego. Celem projektu stała się zmiana wrażliwości pracowników instytucji kultury na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. W trakcie realizacji projektu, odkryliśmy, że zmiana dotyczyć będzie nie tylko instytucji kultury, pracujących z dziedzictwem kulturowym, ale także

samego środowiska osób z niepełnosprawnościami. Funkcjonują one bowiem w systemach edukacyjnych i społecznych (np.: renta socjalna, która ogranicza motywację do podejmowania zatrudnienia), które ograniczają ich uczestnictwo w kulturze, np. szkoły dla osób głuchych nie miały w zwyczaju promocji wyjścia do teatru, kina, opery: te dziedziny były poza sferą ich dostępności. Inwestycje w tym zakresie, udostępnianie dziedzictwa kulturowego pod kątem potrzeb osób z niepełnosprawnościami jest kosztowne, jednak jego opłacalność nie da się zmierzyć liczbą osób odwiedzających instytucję kultury. Należy spojrzeć na efekt społeczny, który zrealizuje się w dłuższym terminie i szerzej niż docelowa grupa projektu.

Poza tym przykładem, dokonywanych jest obecnie także wiele inwestycji w infrastrukturę instytucji kultury, finansowanych ze środków publicznych, w tym z projektów Unii Europejskiej. Małopolski Instytut Kultury współpracuje z instytucjami kultury województwa małopolskiego nad nowymi, bardziej aktualnymi sposobami prezentacji dziedzictwa kulturowego. Instytucje kultury tworzą programy edukacyjne, które przyciągają szkoły, zachęcają rodziny do weekendowych odwiedzin. Należy tylko uważać, by w dążeniu do współczesnej prezentacji, nie pozbawić dziedzictwa kulturowego właściwej mu treści. Dlatego, oprócz projektów infrastrukturalnych, konieczna jest inwestycja w jakościową kadrę zajmującą się dziedzictwem kulturowym. W połączeniu z umiejętną prezentacją dziedzictwa, opłacalność inwestycji w tym obszarze będzie można zmierzyć nie tylko kategoriami finansowymi, ale także społecznymi.

Zdaję sobie sprawę, z nadużycia znaczenia słowa „praktyczny”. W mojej opinii, nie powinniśmy być praktyczni – krótkowzroczni, ograniczający się do elementu finansowego. Słowo „praktyczny”, odnieść należy raczej szerszej do długofalowej pracy z dziedzictwem, która wymaga bardzo oczywistych inwestycji i rozwiązań, ale pozwala osiągnąć trwalsze skutki społeczne przy efektywniejszym sposobie planowania i zarządzania. Projekt „Małopolska. Kultura wrażliwa” realizowany jest z inicjatywy zarządu województwa, przez Małopolski Instytut Kultury i 22 pozostałe wojewódzkie instytucje kultury – zwiększa to efektywność działania, praktycznie zmniejsza koszty, łączy zasoby i promuje wspólne rozwiązania. W tym sensie, praktyczne rozwiązanie – to takie, które służy budowaniu koalicji projektowych, uwolnieniu zasobów instytucji publicznych do wspólnego wykorzystania.

Dr hab. Armin Mikos von Rohrscheidt, prof. GSW, Poznań/Gniezno

Moją odpowiedź na postawione pytanie chcę zawrzeć w trzech częściach. Pierwsza z nich odnosi się do problematyki opłacalności turystyki kulturowej jako formy eksploatacji i popularyzacji dziedzictwa kulturowego, co w najbardziej ścisłym stopniu odnosi się do sedna pytania, a także z oczywistych względów dotyka sfery szerzej rozumianej ekonomiki tej odmiany turystyki. Druga, to krótki przegląd uwarunkowań i metod finansowania przedsięwzięć turystyczno-kulturowych w rozmaitych wymiarach współczesnego zarządzania w turystyce kulturowej. Trzecia, to sugestia dotycząca jednej dotąd mniej wykorzystywanej formy finansowania przedmiotowej grupy przedsięwzięć, mianowicie crowdfundingu. Z różnych – nie tylko ekonomicznych – względów zasługuje ona na uwagę, jest bowiem nie tylko popularna w innych dziedzinach ludzkiej aktywności, ale i możliwa do łatwej adaptacji w obszarze nas interesującym, a nawet już jest stosowana i dobrze się sprawdza w turystyce kulturowej. Dzieje się to jednak na zbyt małą skalę, a w Polsce niemal nie zostało dostrzeżone i wykorzystane. Z racji oczekiwanej w tego rodzaju wypowiedzi (opinii) zwięzłości nie będę ani zbyt bogato dokumentował jej poszczególnych tez, ani także posługiwał się szerszymi opisami przypadków. W tej kwestii jednak odsyłam do obszernej (dwutomowej) publikacji, którą właśnie kończę, i która podejmuje wszystkie zarysowane w tej opinii problemy szerzej

i bardziej systematycznie. Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, to powinna się ona ukazać jeszcze w 2020 roku. Rozprawa poświęcona jest zarządzaniu w turystyce kulturowej.

1. O ekonomice i „opłacalności” turystyki kulturowej

Po pierwsze, w turystyce kulturowej jako autonomicznej formie uczestnictwa ludzi w kulturze zawsze, czy to w roli organizatorów / koordynatorów w miejscach recepcji, czy gospodarzy wydarzeń przyciągających turystów, czy choćby tylko partnerów zarządzających lokalnymi zasobami udostępnianymi turystom (bez których ona nie istnieje), uczestniczą instytucje publiczne (jak samorządy i ich agendy oraz instytucje kultury), które często przy tej okazji kreują własną ofertę adresowaną także – a nawet głównie – do turystów. Dlatego zarówno w rozważaniach na temat jej ekonomiki, jak i w formułowaniu koncepcji zarządczych oraz w strategiach rozwijania programów i produktów turystycznych i zarządzania nimi należy stosować założenia zarządzania w sferze publicznej – i to w znacznie szerszym zakresie niż wskazują go niektórzy ekonomiści [Stiglitz 2004], w zasadzie utożsamiający je z aktywnością państwa. To zaś zarządzanie nigdy nie kieruje się – albo przynajmniej nie powinno kierować się – wyłącznie typowymi dla przedsięwzięć komercyjnej działalności rynkowej wskaźnikami pozytywnego bilansu przychodów i wydatków, lecz zasadami ekonomiki kultury [Bendixen 2001, s. 12]. Odpowiednio do nich określa się ewaluacyjne wskaźniki efektywności podejmowanych przedsięwzięć. Podstawową zaś zasadą ekonomiki kultury (podobnie jak i lecznictwa, ochrony środowiska, oświaty i wielu innych sektorów publicznego zarządzania) jest, że mierzenie ich sukcesu rachunkiem materialnych zysków i strat stanowi nie tylko błąd, lecz w konsekwencji prowadzi do wynaturzenia czy nawet faktycznej eliminacji pożądanых działań i obiektywnej szkody ich beneficjentów, dobrze znane w polskich warunkach (spauperyzowana i nieskuteczna oświata publiczna, fasadowe leczenie anginy, ale już nie nowotworów ani nawet... zębów za publiczne środki, opłacalna kultura tylko dla elit, a zaspokajająca tylko potrzeby najprostszej rozrywki „papka” dla mas itd.). Dlatego bilans czysto finansowy musi być uwzględniany tylko razem z innymi zakładanymi rezultatami. Takimi w przypadku kultury są m.in. wzrost ogólnego poziomu intelektualnego społeczeństwa, wykształcenie kreatywnych postaw i prorozwojowych kompetencji jednostek, upowszechnienie sztuki (poprzez udostępnienie jej dzieł, ale i uzdalnianie ludzi do refleksji nad nią oraz do czerpania inspiracji płynących z jej strony), pogłębienie świadomości idei wynikających z dziedzictwa i współczesnych (np. solidaryzmu czy tolerancji) uznanych powszechnie za cenne i wzmacniających pozytywne procesy społeczne, wzrost poziomu czytelnictwa, wyrobienie estetyczne społeczeństwa, czy uwrażliwienie na jakość międzyludzkich relacji. Nie będę dalej rozwijał tego wątku, ponieważ zwrócili na to uwagę zarówno Tomasz Włodarski, jak i prof. Agnieszka Niezgoda, z którymi się zgadzam. W tym kontekście podzielam także opinię dra Dominika Ziarkowskiego, wskazującego na niebezpieczeństwa wynikające z krótkowzrocznego oddawania materialnych zasobów dziedzictwa na „żer” organizatorów masowej turystyki, które jest drugą – tym razem turystyczną – odsłoną tego samego problemu „jednokryterialnej” opłacalności.

Po drugie, przedsięwzięcia turystyki kulturowej – i to właśnie wyróżnia ją od pozostałych odmian turystyki – jako swoje cele stojące obok, a nierzadko nawet wyżej niż wypoczynek jej uczestników albo zagospodarowanie ich wolnego czasu, zakładają konfrontację z walorami dziedzictwa kulturowego, szeroko rozumiane uczestnictwo w kulturze i aktywności o charakterze edukacyjnym. Dlatego wśród mierników ich efektywności, obok naturalnego dla każdego produktu turystycznego założenia korzyści materialnych organizatora, jego partnerów świadczących usługi potrzebne turystom i mieszkańców (a lepiej także całych ich społeczności jako takich) w obszarach recepcji

powinny być też uwzględniane założenia związane z wyżej wymienionymi. Istnieją nawet takie przedsięwzięcia turystyczno-kulturowe, w których ów bilans finansowy pełni rolę służebną, a jego wyrównanie służy tylko osiągnięciu właściwych celów i może być osiągnięte za pomocą zewnętrznych dopłat, np. z budżetów publicznych lub innych form społecznych składek. Tak jest m.in. w przypadku kulturowej turystyki socjalnej, której gestorzy lub inspiratorzy (agendy władzy publicznej, np. odnośnych ministerstw) ogłaszają konkursy wśród touroperatorów na organizację jej wyjazdów. Dotowana bywa turystyka kulturowa seniorów, a także turystyka edukacyjna uczniów, w tym (coraz słabiej w Polsce) znane wszystkim wycieczki szkolne, których programy w bardzo dużej części pozwalają zidentyfikować je jako przedsięwzięcia turystyki kulturowej. W odniesieniu do seniorów dobrym przykładem jest europejski program Sentour realizowany do 2018 roku, a w przypadku uczniów – bardzo znacząco dotowane niemieckie lub szwajcarskie programy *Klassenfahrten* (wielodniowych, bardzo często zagranicznych wycieczek klasowych). Założenia dotyczące efektywności (stanowiące mierniki faktycznej „opłacalności”) programów turystyki kulturowej mogą zatem być różne. Często wynikają one z rodzaju oferty albo ze statusu organizatora. I tak mogą być nimi: osiągnięcie określonej liczby uczniów biorących udział w projektach turystycznych towarzyszących programom formalnej edukacji (przykładowo: wizyta i udział w przedsięwzięciach edukacji historycznej *in situ*, czyli w konkretnych obiektach i miejscach dziedzictwa), liczba uczestników eventu, warsztatów tematycznych, czy pobytów kreatywnych (literackich, artystycznych) koncentrujących się na dziele pisarza lub artysty i realizowanych na związanym z nim miejscu w ciągu roku jubileuszowego, ale także poziom mobilizacji społeczeństwa danego kraju (regionu) dla powstrzymania degradacji jakiejś grupy zasobów dziedzictwa czy lokalnego krajobrazu kulturowego albo stworzenie i trwałe utrzymanie w mieście cyklicznego eventu kulturowego, który jest zarówno popularną wśród mieszkańców formą pielęgnowania lokalnego dziedzictwa (np. rzemiosła, czy muzyki ludowej), jak i (dzięki przyciąganiu i zaangażowaniu turystów właśnie) wspiera proces budowy pozytywnej marki miasta, który w długiej perspektywie służy nie tylko – a często nawet nie w pierwszym rzędzie – osiągnięciu zysków z turystyki.

Po trzecie, jednym z celów turystyki kulturowej jest budowanie kapitału kulturowego jej uczestników. Jest to ten rodzaj kapitału, który nie odnosi się do pieniądza, a jest uznawany za istotny czynnik dobrostanu jednostek oraz rozwoju społeczeństw. Zarówno kapitał społeczny, jak i kulturowy, jako współtworzące pozamaterialny wymiar funkcjonowania i współpracy, w ekonomice kultury traktowane są jako ekwiwalenty wymiaru materialnego [Nierenberg 2009, s. 242]. Znaczenia turystyki kulturowej jako formy wpisywania dziedzictwa właśnie w kapitał kulturowy jednostki omawiałem szeroko w odrębnym artykule, poświęconym tej właśnie problematyce [Mikos v. Rohrscheidt 2018]. Tutaj zatem krótko: podobnie jak stacjonarne przedsięwzięcia adresowane do ludzi w miejscach ich zamieszkania (edukacja, lokalna animacja kultury, działalność instytucji kulturalnych), także liczne programy i produkty turystyki kulturowej, które dla wielu ludzi są nawet główną formą ich uczestnictwa w kulturze, należy oceniać również z punktu widzenia korzyści innych niż finansowy bilans netto. Usprawiedliwia to udział środków publicznych w kreowaniu i podtrzymywaniu niemałej części produktów turystyki kulturowej i dotowaniu podmiotów, które je realizują. Z pewnym jednak ograniczeniem, związanym z naturą turystyki kulturowej: jest ona formą uczestnictwa w kulturze, jej dystrybucji i współtworzenia czy też poszerzania kapitału kulturowego u swoich uczestników, a nie sposobem kreacji nowych artefaktów kultury albo jej manifestacji. Stąd oczywiste pozostaje, że niektóre oferty turystyki kulturowej nie tylko mogą, ale nawet powinny być trwale wspierane ze środków publicznych. Jednak zawsze powinno to być uzasadnione w ich założeniach poprzez wskazanie wymiarów owej pozafinansowej „opłacalności” i jej realistycznych (a nie „wyssanych z palca” czy

megalomańskiej fantazji projektodawców) mierników. Pożądane jest jednak, nawet jeśli początkowo ich wsparcie obejmuje zdecydowaną większość kosztów i prac, by w długookresowej perspektywie osiągnęły one określony poziom samofinansowania z wpływów generowanych: 1) eksploatacją zasobów (akurat ten czynnik w najmniejszym może wymiarze); 2) ruchem turystów; 3) konsumpcją przez nich usług towarzyszących na miejscu recepcji. Z pomocą takich właśnie mieszanych założeń i wskaźników efektywności osiąga się z jednej strony minimalizację ryzyka zaistnienia produktów turystycznych służących jedynie własnemu trwaniu ich organizatorów, a nie korzyściom turystów kulturowych, z drugiej zaś ryzyka zupełnej komercjalizacji turystyki kulturowej, która sprowadziłaby jej programy i produkty do konsumpcji usług pozbawionych wartości dodanej (w tym przypadku poznawania i doświadczenia dziedzictwa lub przejawów współczesnej kultury), dostarczania płytkiej rozrywki czy nawet eksploataowania sztucznie wykreowanych atrakcji (tzw. pułapek turystycznych w wersji kulturowej), których istnienie usprawiedliwia właśnie dodatni bilans ekonomiczny samych tych przedsięwzięć (jak eventy pseudo-kulturowe), czy podmiotów skoncentrowanych na ich realizacji (jak gestorzy pułapek).

2. O finansowaniu rozmaitych przedsięwzięć turystyki kulturowej i jego założeniach

Do rozmaitych uwarunkowań i metod finansowania tych (także różnych) przedsięwzięć odnosiłem się w kilku publikacjach [Mikos v. Rohrscheidt 2013a; 2013b, s. 355-362; 2013c]. W tym obszarze istnieją znaczne różnice, uwarunkowane nie tylko rodzajem tych przedsięwzięć (wyjazd grupowy czy pobyt kreatywny, wyprawa dla skorzystania ze stacjonarnej oferty instytucji kultury czy autonomiczna eksploracja zasobów jakiegoś regionu, podróż skoncentrowana na określonym wymiarze dziedzictwa czy kurs językowy w miejscu docelowym itd.), ale i statusem oraz celami podmiotów organizujących (muzeum czy miejska organizacja turystyczna, wyspecjalizowane biuro podróży kulturowych czy stowarzyszenie skoncentrowane na popularyzacji dziedzictwa, ekomuzeum czy... sanktuarium religijne). Skupmy się na tych kilku najważniejszych grupach: ofercie turystyki w obszarach jej recepcji (w tym na szlakach kulturowych), ofercie turystycznej eventów kulturalnych, finansowaniu wycieczek kulturowych oraz ekonomicznie i finansowaniu funkcji turystycznej obiektów dziedzictwa i instytucji kultury jako gospodarzy eksploatowanych zasobów.

Finansowanie produktu obszarowego turystyki kulturowej powinno uwzględniać potrzeby związane z analizą potencjału turystyczno-kulturowego własnych zasobów i całego obszaru, planowaniem i tworzeniem programów i produktów turystycznych, udostępnianiem atrakcji, organizacją i realizacją doświadczeń turystów (w tym modułów edukacyjnych, eksplorerskich, kreatywnych itd.), informacją i promocją oferty, jej sprzedażą, zatrudnianiem i szkoleniami niezbędnego personelu. Wszystko to wymaga zapewnienia finansowania zarówno w wymiarze stałym (regularne wpłaty określonych sum na wydatki sztywne jak biuro produktu i jego obsługa, moduły oferty, bieżąca informacja), jak i doraźnym (finansowanie jednorazowych inwestycji, projektów i akcji promocyjnych). Dlatego wszystkie modele finansowania powinny bazować na kilku wspólnych założeniach.

- Pierwsze: jeśli nie od samego początku, to docelowo, koszty funkcjonowania trwałego produktu lub cyklicznej organizacji przedsięwzięcia nie będą pokrywane z jednego źródła, którym są pieniądze samorządowe, a zatem planowane są inne wpływy, m. in. ze strony partnerów instytucjonalnych (samodzielnych instytucji np. kultury, realizujących w ten sposób część swojej misji), uczestników danego przedsięwzięcia (np. obiektów szlaku, członków lokalnego klastra), lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych, partnerów komercyjnych oraz z własnej działalności gospodarczej organizatora względem turystów lub sprzedaży przezeń odpłatnych

usług, doświadczeń, przedmiotów (pamiątek, literatury itd.) organizatorom i pośrednikom turystyki.

- Drugie: zarządca produktu (programu, projektu) nie jest podmiotem nastawionym wyłącznie na zysk, a przynajmniej rozdziela swoją czysto komercyjną aktywność od zaangażowania we wspólny produkt o profilu kulturowym, uznając inne niż tylko finansowe mierniki jego efektywności (w tym cele turystyki kulturowej).
- Zgodnie z trzecim założeniem zarządca produktu/programu nie jest jedynym aktywnym podmiotem, a w zakresie działań generujących zyski albo zleca takie działania, albo pośredniczy ich dystrybucję, np. zakupując i włączając zewnętrzne usługi. To, z jednej strony zwiększa aktywność innych partnerów w kształtowaniu struktury i oferty produktu, z drugiej zaś zmniejsza koszty organizacji i zarządzania produktem o zysk osiąganym w wyniku realizacji tych przedsięwzięć.
- Czwarte założenie odnosi się do podstawowych grup wydatków w budżecie przedsięwzięcia (produktu, projektu): mają one być traktowane i dokumentowane odrębnie, a to w celu ich ewentualnego rozdzielenia (i ewentualnego przekazania do finansowania innym podmiotom lub z innych pozyskanych do tego źródeł). Taki podział i transparentność wynikająca z tzw. „oznaczenia pieniędzy” pozwala zaangażować innych uczestników finansowania, realizujących dzięki udziałowi w nim własne cele i potrzebujących zarówno udokumentowania nakładów, jak i zweryfikowania ich efektywności.

Uwzględniając te założenia można wskazać na cztery najczęściej spotykane modele finansowania. Są nimi: model dualny, model partnersko-projektowy, model z udziałem sponsoringu oraz model mieszany (a raczej grupa takich podobnych modeli). Szczegóły ich funkcjonowania oraz ich zalety i wady szerzej opisywałem i zainteresowanych odsyłam do tego opracowania [2013c, s. 192-198]. Tu tylko krótko o ich podstawowych cechach.

- *Model dualny* zakłada dwa podstawowe kanały finansowania: składki podmiotów publicznych (głównie samorządów), które pokrywają koszty organizacji w minimalnym zakresie, głównie wydatki sztywne. Pozostałe zadania na podstawie porozumień finansują solidarnie inni uczestnicy przedsięwzięcia. Są to zarządcy obiektów-atrakcji, członkowie klastra turystycznego albo współuczestnicy pakietu lokalnego, w tym oferenci usług recepcji turystów, samodzielnie działający interpretatorzy i gospodarze doświadczeń (np. przewodnicy i organizatorzy warsztatów tematycznych). Im bardziej przy tym ich wkład (np. składki) jest powiązany z korzyściami dla nich istotnymi (frekwencja turystów w obiekcie, liczba zrealizowanych projektów edukacyjnych, ilość i zyski finansowe ze świadczonych usług itd.), tym mocniej wzrasta ich motywacja tak do współfinansowania oferty, jak i udziału w jej organizacji i realizacji.
- W *modelu partnersko-projektowym* stałe finansowanie minimum zadań i wydatki doraźne pozostają w gestii partnerów strategicznych, którymi zwykle nadal są samorządy. Pozostałe obszary działań zarządczych mają ich nie obciążać, a jednocześnie rezygnuje się z regularnych składek uczestników przedsięwzięcia. Realizacja działań mogących przynieść bezpośrednie dochody (jak usług przewodnictwa, wycieczek po szlaku, lokalnych pakietów turystycznych, modułów edukacyjnych czy rozrywki kulturalnej w ramach eventu cyklicznego) albo zwiększyć ruch turystów (jak rozmaite projekty lojalnościowe) dokonuje się na podstawie jednorazowych porozumień celowych. Te działania są traktowane jako osobne projekty, finansowane przez ich uczestników, i to oni także odnoszą z tego określone (niekoniecznie materialne) korzyści. Pomaga to zapewnić lepszą efektywność funkcjonowania produktu, ponieważ wymusza każdorazowe oceny opłacalności poszczególnych projektów, które się na niego składają.

- *Model częściowego sponsoringu* najlepiej nadaje się dla zarządzania tematycznymi produktami turystyki kulturowej eksploatujących obiekty i świadectwa dziedzictwa we własności publicznej lub w zarządzie podmiotów działających na rzecz ogółu albo części społeczeństwa (jak wspólnoty religijne). Tu w kosztach organizacji lub funkcjonowania produktu obszarowego partycypują partnerzy komercyjni. Na podstawie wieloletniego porozumienia mogą oni pokrywać większość kosztów bieżącego funkcjonowania zarządzania produktem obszaru (np. szlakiem kulturowym, cyklicznym eventem) przez coroczne przekazanie ustalonej sumy. Mogą też zamiast tego – i to rozwiązanie redukuje ryzyko uzależnienia – finansować kilka kluczowych, regularnie realizowanych projektów, np. kilkudniowy event jako „święto szlaku kulturowego”, główną atrakcję eventu, czasową wystawę w obiekcie będącym główną atrakcją obszaru, albo przejąć całkowite koszty promocji tego produktu. Ryzyko uzależnienia funkcjonowania produktu od partnera komercyjnego redukują mechanizmy zabezpieczające tożsamość produktu jako formy udostępniania dziedzictwa oraz niezależność i realizację interesu jego zarządcy czy całej organizacji. Są to precyzyjne umowy ze sponsorami, regulujące kwestie obustronnych świadczeń, wykorzystanie przez nich marki produktu (szlaku, eventu), promocję i sprzedaż produktów czy usług sponsora przez zarządcę i uczestników, zasady liczenia i badania turystów oraz ich preferencji i zachowań (na co zwykle nalega komercyjny partner), zapewniające niezależność organizacji i jej produktu od sponsora, określające zasady współpracy z innymi partnerami i zapobiegające monopolizacji produktu przez jednego sponsora.
- Powyższe trzy sposoby finansowania rzadko występują w czystej postaci, jako że każda organizacja musi uwzględnić lokalne uwarunkowania, odnoszące się tak do statusu i sytuacji jej członków i partnerów, jak i do poziomu ich akceptacji dla proponowanych rozwiązań, zakładające możliwość korzystania z dodatkowych źródeł przychodów i lokalnie dostępne sposoby eliminacji lub ograniczenia niektórych wydatków (jak wolontariat), które oczywiście warto wykorzystać. Dlatego w praktyce spotyka się często *rozwiązania mieszane*, uzgodnione jako optymalne z punktu widzenia własnych interesów, możliwości i ograniczeń. Łączą one na przykład solidarne składki członków organizacji, możliwie trwały udział finansowania ze strony jednego lub kilku samorządów jako partnerów strategicznych (jednak w wyraźnie wskazanych ramach, które chronią je przed nieskończonymi wpłatami w nieokreślonej wielkości), regularne lub dorywcze organizowanie projektów z odrębnym budżetem, przynoszących korzyści głównie lub jedynie ich uczestnikom oraz trwałe lub okazjonalne zaangażowanie jednego lub kilku sponsorów w jedno lub parę przedsięwzięć.

O przewadze jednego modelu nad innym, prowadzącej do jego ewentualnego wyboru powinna przy tym decydować solidna analiza korzyści (a nie tylko zysków) z punktu widzenia danej organizacji obszarowej (która z kolei może być wypadkową korzyści jej członków lub wynikiem ich negocjacji) oraz stabilność finansowania, nie ograniczającego się do zapewnienia samego istnienia i minimalnej obsługi oferty (w skrajnych przypadkach jej wegetacji jako fasadowego, w istocie nie wykorzystywanego produktu), lecz zapewnienia jej rozwoju. To z kolei ma związek nie tylko z korzyściami interesariuszy obszarowego produktu (programu), ale także z dostosowaniem jej do powszechnie uznanych założeń cyklu życia produktu turystycznego i do rzeczywistych kulturalnych potrzeb turystów (różnych grup docelowych i kolejnych kohort wiekowych) oraz z osiągnięciem wysokiej sprawności w ich zaspokajaniu.

Finansowanie działalności operatora turystyki kulturowej. Ta grupa podmiotów, będących organizacjami komercyjnymi jest zdana na samofinansowanie w warunkach

rynkowej konkurencji. Swoje koszty pokrywają one i swe zyski generują z pieniędzy klientów, uzyskanych ze sprzedaży produktów (w ich wypadku wycieczek i pakietów pobytowych), i to nawet wtedy, gdy wykonują zlecenia dotowanej socjalnej turystyki kulturowej lub szkolnej turystyki edukacyjnej. Beneficjentami tych dopłat są bowiem wówczas ich klienci, ale nie one same. To z jednej strony eliminuje niektóre środki dostępne dla innych organizatorów turystyki kulturowej (czyli subwencje i dotacje na utrzymanie jej zasobów, na realizację lokalnych programów kulturalnych i inne), z drugiej zaś uwalnia ich od konieczności pozyskiwania innych źródeł finansowania swej działalności. Dlatego stosowane przez nie rozwiązania zasadniczo nie różnią się od tych przyjętych przez pozostałych organizatorów wycieczek. Na zyski i straty touroperatora oraz istotne dla niego ryzyka finansowe wpływa kilka specyficznych czynników. Po pierwsze, prawo obowiązujące również w Polsce wymaga od każdego podmiotu podejmującego działalność organizatora turystyki ponoszenia sporych wydatków początkowych już przed uzyskaniem jakichkolwiek wpłat (przychodów), a tym bardziej przed wygenerowaniem zysków. Są to: gwarancja bankowa lub ubezpieczeniowa (wydatki rzędu dziesiątków, a przy wycieczkach zagranicznych – setek tysięcy złotych), zawarcie umowy ubezpieczenia na rzecz klientów lub korzystanie z bankowych rachunków powierniczych, które poważnie ograniczają swobodę dysponowania środkami klientów przez operatora. Polski touroperator jest też obciążony koniecznością wpłat na Turystyczny Fundusz Gwarancyjny. Przepisy prawne zabezpieczają ponadto interesy klientów, umożliwiając im w określonych terminach rezygnację z imprezy za zwrotem całości lub części poniesionych kosztów. W wypadku dokonanych już rezerwacji usług, w tym nie dających się już anulować oraz kontraktów w formule allotment czy wpłat na grupowe przeloty tzw. tanimi liniami generuje to ryzyko strat operatora, jeśli ten nie będzie umiał ich przekonująco udowodnić. Odrębny problem stanowią ewentualne reklamacje klientów wynikające nie tylko z niezadowalającej jakości usług, które nie odpowiadają zawartej umowie (np. hotel z mankamentami lub niższej kategorii), ale też z niezrealizowania programu wycieczki, co dość często nie zależy od wysiłków operatora. Na przykład w Polsce katedra bez zapowiedzenia zamknięta na kilka godzin dla zwiedzających powoduje niezrealizowanie ważnego punktu zwiedzania Szlaku Piastowskiego czy Cysterskiego, co może podnieść uczestnik wycieczki żądając zwrotu części kosztów wycieczki – a jak udowodnić przed sądem takie niezapowiedziane zamknięcie? Ponadto touroperatora realizującego wycieczki zagraniczne dotyka ryzyko finansowe związane m.in. z wahaniami kursów walut, które przy wpłatach wcześniejszych nierzadko o całe miesiące może spowodować utratę wszystkich zysków, a nawet niewielką stratę. W jego bowiem przypadku po odliczeniu bardzo drogiej zewnętrznych usług jak: transport, noclegi i wyżywienie uczestników, własne jego świadczenia (i opłata inkasowana za nie) są już tylko niewielkim odsetkiem całych kosztów wycieczki opłacanych przez turystę.

Problemem mającym bezpośredni związek z finansowaniem i polityką cenową operatora, choć dotyczącym głównie obszaru planowania i konstruowania produktów (wycieczek) i ich marketingu jest kalkulowanie budżetu wycieczek i cen dla uczestników. Tu wielu organizatorów korzysta z większej elastyczności, manipulując przy kompletności składających się na nie usług. Otóż możliwie dużą ich część wyprowadzają oni poza świadczenia zawarte w umowie, oznaczając je jako „fakultatywne” i pobierając osobną opłatę za nie na miejscu konsumpcji. Problem jest nie tak duży, kiedy chodzi o kwestię dwóch czy trzech posiłków dziennie, jeśli ta jest wyraźnie wyjaśniona w umowie. Wielu turystów nawet ceni sobie taki element swobody i ciekawe doświadczenie samodzielnego poszukiwania miejsca i zamawiania obiadu. Jednak dla operatora wycieczek kulturowych, w których rdzeniem programu powinno być możliwie wielowymiarowe doświadczenie dziedzictwa i kultury obszaru docelowego, pozostawienie poza ceną wyjazdu do Paryża wstępu do najważniejszego paryskiego muzeum (przed które prowadzi turystów), czy wyrzucenie poza

objęty ceną siedmiodniowy program wycieczki po Izraelu dwóch albo trzech całodziennych wyjazdów do ważnych celów (niech będą to Jerycho i Masada) z alternatywą dla klienta w postaci pozostania w i tak opłaconym hotelu i zajęcia się sobą we własnym zakresie oznaczają po prostu sprzeniewierzenie się misji, profilowi i nazwie organizatora turystyki kulturowej. Dlatego operatorzy są wystawieni na wieczny dylemat, czy organizowana przez nich wycieczka kulturowa ma być tania (i dzięki temu konkurować z innymi typami wycieczek, co w krótszej perspektywie zapewnia im większe zyski), czy też propozycja składana klientowi winna raczej objąć wszystkie komponenty doświadczenia turystycznego odpowiadającego jej tematowi (jako obietnicy dla turysty) i domyślnie zakładanego dla jej programu. Wówczas jednak wyprawa staje się automatycznie droższa. To w krótszej perspektywie ogranicza jej podaż i zyski organizatora, skutkuje jednak większą satysfakcją uczestników i w dłuższej perspektywie pomoże mu zbudować dobrą markę i trwałą pozycję na rynku, a już na pewno w jego kulturowo-turystycznym segmencie.

Finansowanie eventów turystyczno-kulturowych. Ze względu na swoją specyfikę (krótki czas faktycznego funkcjonowania, możliwość wyraźnego oddzielenia programów i uczestników kolejnych edycji, duże interwały czasowe między nimi) eventy, a przynajmniej ich znakomita większość są lub powinny być zarządzane i finansowane raczej jako projekty niż w formule ciągłej. Dotyczy to także tych wydarzeń, których organizacja zarządca (wykonująca jedynie lub głównie to zadanie) pracuje przez cały rok, ponieważ w okresie trwania imprezy (oraz krótko przed i po nim) płatności i wpływy związane z jej realizacją zwiększają się wielokrotnie, rośnie liczba partnerów transakcji i skala przepływów. Z drugiej strony stabilne zarządzanie finansowania eventu wymaga podejmowania i utrzymywania relacji z jego sponsorami i strategicznymi partnerami przez cały rok. Jednak i tu negocjacje oraz ustalenia są skupione na konkretnej edycji (jej programie, wykonawcach, marketingu, uczestnikach, produkcie turystycznym), a pieniądze „znaczone” przez przypisanie do konkretnych działań, zespołów czy obszarów finansowania. Dlatego najczęściej przyjmowaną formułą finansowego wymiaru organizacji eventu jest zarządzanie projektowe jego kolejną edycją, a głównymi obszarami finansowania:

- koszty osobowe (wykonawców, obsługi, marketingu, zabezpieczenia itd.),
- koszty rzeczowe (wynajem pomieszczeń i przestrzeni, wyposażenie i sprzęt i technika aranżacyjna, materiały i scenografia),
- koszty działań programowych / produkcji (opracowanie scenariuszy, rekrutacja czy selekcja wykonawców, próby i szkolenia, występy i spektakle, moduły zajęć i spotkań z uczestnikami – gośćmi),
- koszty zabezpieczenia i bezpieczeństwa;
- koszty marketingu, w tym odrębnych kampanii promocyjnych, obsługi rezerwacji, zaangażowania pośredników, obsługi sprzedaży i obsługi produktu turystycznego podczas trwania eventu, w tym zakupu usług zewnętrznych.

Natomiast źródłami finansowania eventu są zwykle cztery grupy wpływów. Fundusze pochodzące od samej organizacji zarządzającej eventem (np. instytucji kultury, samorządu lokalnego lub organizacji turystycznej) oraz jej strategicznych partnerów możemy określić jako finansowanie wewnętrzne. Mogą one być stałą pozycją w jej budżecie lub pochodzić z wpłat członkowskich, z dystrybucji innych produktów organizacji, w pewnej części mogą to być zyski z poprzedniej edycji eventu, a także wpłaty stałych, głównie lokalnych partnerów strategicznych (to znów głównie samorząd, jeśli to nie on jest organizatorem) uregulowane trwałym porozumieniem na rzecz organizacji eventu, a przez to stabilne i traktowane jako część jego budżetu. Tu warto podkreślić, że zaangażowanie owych partnerów najczęściej wynika właśnie z przesłanek „niepieniężnych”, to jest z faktu, że w ten sposób realizują oni cele niekomercyjne lub tylko pośrednio związane z pieniężnymi przychodami. Przykładowo dla samorządu może to być dążenie do intensyfikacji życia kulturalnego, posiadania

kulminacji jego rocznego cyklu (np. święto miejskie), animacji kulturalnej aktywności mieszkańców, wzrostu poziomu identyfikacji z miejscem i tożsamości lokalnej czy regionalnej mieszkańców albo silnego impulsu dla marketingu terytorialnego. Także nasilenie ruchu turystów w związku z wydarzeniem w pierwszym rzędzie oceniane jest raczej z perspektywy aktywizacji gospodarczej pewnej grupy mieszkańców (czyli zmniejszenia ich bierności, pozyskania przez nich dodatkowych dochodów czy zmiany niekorzystnej struktury usług) albo lepszego wykorzystania potencjału obszaru w tym wymiarze niż generowania podatków pochodzących ze świadczenia potrzebnych turystom usług. Te w przypadku znakomitej większości eventów są niewielkie, ponieważ krótki czas trwania imprez przekłada się na nieznaczny udział danin od takich usług w budżecie lokalnym.

Dla instytucji kultury partycypacja w organizacji eventu i jej kosztach może być jedną z form realizacji jej misji (np. popularyzacja określonego wymiaru dziedzictwa, biografii patrona i jego dzieła itd.) a korzyści w ten sposób uzyskiwane rozpatruje ona w tych właśnie kategoriach. Z konkretnymi korzyściami ekonomicznymi, generowanymi przez sprzedaż własnych świadczeń w ramach obsługi jego uczestników najprędzej współfinansowanie eventu będą wiązali członkowie lokalnej organizacji turystycznej. Oni też swój wkład w tym obszarze chętniej wnoszą w postaci usług niż płatności (użyczenie pomieszczeń na moduły programowe eventu, noclegi czy posiłki dla wykonawców, nieodpłatna współpraca pracowników przy obsłudze turystów itd.). Zwłaszcza w przypadku eventów o niewielkiej skali taki wkład może znacząco obniżyć koszty realizacji całego przedsięwzięcia. Stabilne źródła zewnętrzne to dotacje od instytucji (władz publicznych zarządzających sektorem kultury na rozmaitych poziomach), ze środków i funduszy wsparcia, np. unijnych, wpłaty lokalnych partnerów niebędących członkami organizacji eventowej, ale zainteresowanych funkcjonowaniem imprezy, np. lokalnych stowarzyszeń wytwórców określonych dóbr, promowanych lub masowo dystrybuowanych podczas jej trwania lub bezpośrednio wpłaty od komercyjnych sponsorów, zainteresowanych rozmaitymi korzyściami, np. promocją podczas imprezy. Źródła operacyjne są pozyskiwane dzięki działaniom zarządczym organizacji skoncentrowanych na turystach. Należą do nich przychody z własnych pakietów dla uczestników, marża ze sprzedaży usług i produktów turystycznych pobierana od ich nabywców, marża pobierana od oferentów zewnętrznych usług (np. przewodników czy gestorów usług noclegu) za ich włączenie i dystrybucję w produktach turystycznych, wpływy z dystrybucji okolicznościowego systemu rabatowego (nazwijmy go „kartą miejsko-eventową”), wpływy ze sprzedaży licencji na produkcję i dystrybucję wytworów opatrzonych logo eventu lub wykorzystujących jego program, jak gadżety, pamiątki, okolicznościowe elementy ubrań, opłaty za koncesje na świadczenie usług w miejscach realizacji eventu, jak sprzedaż obnośna dla jego uczestników. Bezpośrednie wpłaty klienckie to z kolei przychody pochodzące od konsumentów eventu i jego turystycznego produktu, wpłacane na rzecz organizacji eventowej w fazie realizacji świadczeń jako ich oferenta lub pośrednika. Są to m.in.: opłaty za bilety wstępu nieobjęte wcześniejszą rezerwacją czy zamówionymi pakietami turystycznymi, za udział w dodatkowych modułach programu imprezy (jak warsztaty kreatywne, spotkania z ciekawymi ludźmi itd.), wpływy z zakupionych na miejscu usług turystycznych świadczonych przez organizację i jej pracowników, ze sprzedaży pamiątek i innych materiałów podczas imprezy, opłaty wnoszone za dodatkowe świadczenia na miejscu, jak np. sprzedawane posiłki i napoje. Ta grupa przychodów jest często głównym źródłem samofinansowania eventu, a jej udział w ogólnych kosztach imprezy zależy od stopnia rozbudowania programu, inwencji organizatorów, możliwości zapewnienia monopolu na obsługę potrzeb uczestników w miejscach realizacji programu i fizycznej możliwości świadczenia własnych usług. Jak widać z powyższego, finansowanie eventów będących magnesami, a nawet wprost produktami turystyki kulturowej, wynika z rozmaitych, głównie niekomercyjnych przesłanek, przy czym to właśnie turystyczny wymiar ich funkcjonowania

(i partnerzy z sektora usług turystycznych) wprowadzają rynkowy komponent w najwyższym stopniu.

Finansowanie funkcji turystycznej muzeów i zarządzanych publicznie obiektów dziedzictwa. Dla tych obiektów będących ważnymi atrakcjami turystyki kulturowej zwykle ta funkcja, podobnie jak i inne, wynika z publicznej misji podmiotów zarządzających nimi. Ta zaś koncentruje się głównie wokół zachowania i ochrony świadectw dziedzictwa i substancji zabytkowej, animacji lokalnego życia kulturalnego i/lub edukacji na temat dziedzictwa oraz jego popularyzacji. W dwóch ostatnich wymiarach najczęściej uwzględnia się relacje z turystyką i jej organizatorami oraz obsługę turystów. Nie wchodząc w wielowymiarową problematykę związaną z ustalaniem pozycji (statusu) funkcji turystycznej w zarządzaniu takimi obiektami (tu odsyłam do wspomnianej, przygotowywanej monografii), przypomnę, że turystyka z jednej strony stwarza szereg problemów dla znanych i masowo odwiedzanych obiektów dziedzictwa, od przysłowiowego „zadeptania” jego materialnych świadectw, czyli ich powolnej degeneracji przez nadmierną eksploatację, aż po niekorzystną dla mieszkańców dominację usług turystycznych w ich otoczeniu i uciążliwości związane z nadmiernym ruchem turystów, w tym tłok, hałas, wzrost cen i wiele innych. Jednak z drugiej strony, zwłaszcza dla obiektów mniej znanych i położonych poza metropoliami, może ona być szansą na podniesienie przychodów dzięki odwiedzinom i własnym produktom turystycznym, silnym impulsem do poprawienia i rozwinięcia ich oferty edukacyjnej, szansą wejścia do prestiżowych sieci i federacji (np. szlaków kulturowych) i uzyskania logistycznego wsparcia w rozmaitych działaniach własnych, a nawet czynnikiem decydującym o ich utrzymywaniu, konserwacji czy w ogóle ich zachowaniu od fizycznego zniszczenia.

Już to uzasadnia, by funkcja turystyczna przede wszystkim wymienionych wyżej obiektów-beneficjentów turystyki kulturowej była finansowana z budżetów ich organów prowadzących. Jednak akurat w przypadku turystyki (w przeciwieństwie do konserwacji czy bezpieczeństwa, a podobnie jak w odniesieniu do wynajmu pomieszczeń na cele kulturalne, edukacyjne, rozrywkowe i inne) można też mówić o sporym wymiarze samofinansowania, który w dużej części obiektów z nawiązką pokrywa koszty związane z utrzymywaniem tej funkcji. Na pierwszym miejscu stoją oczywiście opłaty za wstęp, które przy dobrej frekwencji mogą stanowić od 30 do nawet 50% kosztów funkcjonowania obiektu włącznie z wynagrodzeniami personelu. W aktywnej obsłudze turystyki kulturowej dochodzą do tego rozszerzone doświadczenia realizowane na zamówienie organizatorów wycieczek i przez nich opłacane, takie jak prelekcje, lekcje, warsztaty tematyczne, projekcje filmów.

Muzea i zabytki mogą pozyskać dodatkowe dochody z udziału w turystycznych pakietach lokalnych, gdzie odwiedziny są jedną z opcji wybieranych przez turystę, a w przypadku pakietów tematycznych związanych profilem zasobów obiektu – nawet elementem wykonywanym obowiązkowo. Cena wstępu jest wtedy rabatowana, ale znacząco rośnie frekwencja, podczas gdy wydatki na obsługę i personel zwiększają się niewiele lub nie rosną wcale. Frekwencję zarówno indywidualnych turystów, jak i zorganizowanych wycieczek podnosi także uczestnictwo w szlakach kulturowych oraz udział w sieciowych biletach muzeów i zabytków, tzw. kombinowanych. Jeśli bilet koordynuje organizacja obszarowego zarządzania turystyką kulturową, to uczestnictwo w nim muzeów i zabytków położonych relatywnie blisko siebie, choć w różnych miejscowościach polega tylko na zagwarantowaniu wstępu jego posiadaczowi za cenę ustaloną z dysponentem biletu. Powoduje to zwiększenie frekwencji i będący jego skutkiem dodatkowy przyływ środków finansowych oraz zwiększa rozpoznawalność obiektu (bez własnych wysiłków promocyjnych), a nie generuje prawie żadnych dodatkowych kosztów dla jego zarządcy. Jeśli natomiast sami zarządcy obiektów wspólnie taki bilet kreują, to wprowadzie oni (lub któryś z nich, będący koordynatorem przedsięwzięcia) poniosą koszty zarządzania nim (wytworzenia, promocji, dystrybucji), lecz mogą uczynić z niego elastyczne narzędzie

samodzielnego marketingu swojej grupy właśnie jako takiej, dokładając także w dowolnym momencie inne komponenty oferty zgodnie ze swymi celami i potrzebami.

Warto podkreślić, że wszystkie wymienione wyżej formy pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania dzięki turystyce nie tylko nie stoją w sprzeczności z misją muzeum albo obiektu dziedzictwa czy pozaekonomicznymi celami jego właściciela (zarządcy), ale nawet dobrze im służą. Nie tylko bowiem je realizują w wymiarze edukacji i popularyzacji, ale też pozwalają pozyskać kolejne środki na ten i inne obszary funkcjonowania obiektu, jako że bilans wpływów i wydatków jest tu zwykle korzystny.

Jednak środki obiektów dziedzictwa i instytucji kultury mogą pochodzić od samych turystów nie tylko w (mocno ograniczonym) wymiarze płatności za wstęp, ale także dzięki udziałowi gospodarzy w organizacji tzw. turystyki muzealnej. Chodzi o zagospodarowywanie czasu przyjeżdżających wycieczek i indywidualnych gości w samych obiektach na znacznie szerszą skalę. To może być dodatkowo płatna możliwość wzięcia udziału w warsztatach partycypacyjnych organizowanych w określonych dniach i godzinach, w projekcjach filmów, oczywiście z odpowiednio prowadzoną informacją i promocją oraz dostarczanie przynajmniej grupom zorganizowanym doświadczeń wybiegających poza zwykłe zwiedzanie ekspozycji, takich jak zwiedzania tzw. kuratorskie lub eksperckie, spotkania z eksponatami czy badaczami itd. Dalej idące zaangażowanie w tę turystykę polega na podjęciu współpracy z innymi podobnymi obiektami i wymianę między sobą grup turystów, przyjeżdżających w ramach takich programów. Tacy turyści, wywodzący się np. ze stowarzyszeń przyjaciół muzeum i oczywiście opłacający swój udział w wycieczkach podróżują w towarzystwie pracowników własnego muzeum, a na miejscu są otaczani merytoryczną opieką personelu muzeum gospodarza (organizującego dla nich opisane wyżej poszerzone doświadczenia) i zwiedzanie miasta. Wielodniowa podróż muzealna (także z wybranym węższym tematem) może obejmować kilka współpracujących muzeów w różnych miejscowościach. Tam, gdzie muzeum nie chce lub nie może występować jako organizator wycieczki z powodu ograniczeń prawnych (np. w Niemczech i Polsce) wycieczkę może realizować touroperator turystyki kulturowej, dzielący się zyskami z obiektem – inicjatorem, który zapewnia program, partnerów w miejscu docelowym i nabór chętnych. Turystyka muzealna to jedna z form od dawna postulowanego połączenia tzw. *Kulturbetrieb*, czyli zarządzania instytucjami kultury oraz relacjami z turystyką i realizacji potrzeb części turystów kulturowych, tworzących relatywnie liczną i dobrze zidentyfikowaną grupę odbiorców [Hausmann 2011, s. 111-118]. Praktykowane na szeroką skalę m.in. w USA i Niemczech, w Polsce nadal wygląda ono mizernie, a w szczególności prawie nie posiada własnego marketingu.

3. Crowdfunding czyli społecznościowe finansowanie przedsięwzięć turystyki kulturowej

Ta forma zbiorowego pokrywania kosztów działań i produktów jest dobrze znana i coraz bardziej popularna także w sektorze kultury, a szczególnie produkcji kulturalnej. Pomysłodawcom rozmaitych projektów, w tym takich jak: filmy, nagrania, książki, gry towarzyskie, jednorazowe wystawy, seminaria i warsztaty kreatywne, posiadających przy tym zarówno charakter komercyjny, jak i społeczny (realizowany z założenia bez zysków ekonomicznych uczestników), solidarnościowy a nawet charytatywny umożliwia ona zwracanie się o ich wsparcie do wielu osób. W kontekście turystycznym warto zwrócić uwagę na obecne również w polskiej przestrzeni medialnej zbieranie środków na podróż życia czy podróż marzeń osób ciężko chorych lub dzieci pochodzących z ubogich rodzin. Zdarzają się również zbiórki muzeów na pozyskanie nowych eksponatów czy ich konserwację. Zwykle owo wsparcie, polegające na współfinansowaniu, wiąże się z jakimś zobowiązaniem ze strony beneficjenta, w postaci czy to zapewnienia donatorom wejścia w posiadanie przyszłych

produktów (egzemplarza książki lub płyty), dostępu do dóbr (jak np. wstęp na wystawę lub/i otrzymanie jej katalogu), udziału w wydarzeniach, czy realizacji działań, które te osoby uznają za ważne i pożądane (np. uratowanie, trwała ochrona czy profesjonalne zbadanie jakiegoś wymiaru lokalnego dziedzictwa). Również zbiórki na trwałe zabezpieczenie i zagospodarowanie materialnych świadectw dziedzictwa mają, jakkolwiek pośredni, związek z turystyką, jako że te wchodzą dzięki temu często do grupy jej atrakcji, odwiedzanych przez turystów i dla nich interpretowanych.

Jednak crowdfunding można zastosować znacznie szerzej. Wyobraźmy sobie projekt gry edukacyjnej, w formie stacjonarnej (planszowej) przeznaczonej dla turystów i rozgrywanej w muzeum lub centrum interpretacji dziedzictwa. Piszący te słowa ostatnio sam zaproponował kilka takich gier w ramach propozycji tras tematycznych dla Szlaku Piastowskiego (jedna dotyczy np. wysiłków podejmowanych przez różnych przedstawicieli dynastii w celu zjednoczenia Polski z rozbitcia dzielnicowego, inna – wojen Łokietka z Krzyżakami a jeszcze inna – skutecznego zarządzania... średniowiecznym klasztorem). Byłaby to wartość dodana do odwiedzin danego miejsca (tworząca dodatkowy ciekawy moduł dla pobytu małych, prywatnych grup), w dodatku nieuzależniona od warunków pogodowych i możliwa do zabrania ze sobą po zakupieniu, co znowu daje szansę na zwrot kosztów projektu i niewielki zysk w dalszej perspektywie. Pomysłów nie brak, są także profesjonalni wytwórcy takich gier (dwie firmy w samym Poznaniu!). We wszystkich przypadkach jednak istnieje problem wyłożenia pieniędzy na ich powstanie i produkcję większej liczby egzemplarzy. Crowdfunding (tu w wysokości zbliżonej do ceny jednostkowego egzemplarza gry) jest szansą na realizację tych projektów, a świadczeniem zwrotnym byłby po prostu taki egzemplarz, w dodatku wręczany przy okazji wizyty. W przypadku tematycznych gier eksploracyjnych w miejscowościach szlaku kulturowego lub obszaru recepcji turystyki kulturowej, świadczeniem może być z kolei udział w premierowej rozgrywce, który przy okazji zapewnia udział w niej osób z zewnątrz i tym samym dobry impuls początkowy oraz darmową promocję takiego projektu. W odniesieniu do bardzo wielu cyklicznych eventów kulturowo-turystycznych (to jest imprez o profilu kulturalnym, przyciągających

turystów w dużej liczbie i posiadających produkty zapewniające im pobyt i uczestnictwo w tychże) ta postać finansowania mogłaby być wykorzystana do tworzenia i realizacji innowacyjnych, kreatywnych, czy nawet niszowych elementów ich programu, interesujących określone grupy odbiorców, jak spotkania autorskie z artystami, warsztaty z ekspertami lub mistrzami rzemiosła albo ze znanymi performerami. Takie ścieżki programowe mogłyby towarzyszyć zasadniczemu programowi danej edycji eventu (i przyciągać do miejsca jego odbywania kolejne grupy zainteresowanych, poszerzając jego publiczność), a udział w nich byłby z góry zagwarantowany donatorom, zaś za wykupieniem biletu – każdemu innemu chętnemu. Finansowanie społecznościowe można także wykorzystać przy okazji kreacji zupełnie nowych eventów, na które istnieje już szacowany (czy wykazany przez badania) potencjał, lecz dla których nie udaje się uzyskać wystarczającego finansowania ze strony partnerów strategicznych (samorządu miejsca organizacji czy obiektu goszczącego imprezę) ani zdobyć własnych sponsorów, którzy albo nie dali się przekonać do idei imprezy, albo niepewni jej skali lub nie znając profilu jej uczestników, jeszcze nie widzą dla siebie korzyści z ponoszenia jakichkolwiek kosztów. Warunkami pozyskania wsparcia społecznościowego w tym przypadku będą: poprawne zdefiniowanie profilu eventu i wartości płynących dla jego uczestników, prawidłowe rozpoznanie takiej ich grupy, dla której dany wymiar dziedzictwa lub obszar współczesnej kultury jest ważny lub nawet stanowi ich pasję i wreszcie zdolność dotarcia do tej grupy i pozyskania jej uwagi. Zatem podmioty kreujące takie eventy lub organizacje zarządzające imprezami, które zdecydują się na poszerzenie ich oferty przez wprowadzenie wspomnianych ścieżek programowych czy nawet pojedynczych modułów

doświadczeń mogą zdecydować się na crowdfunding na podstawie dobrze rozpoznanej grupy docelowej i skutecznego marketingu, który mogą zaplanować i zrealizować sami lub ze wsparciem profesjonalnych podmiotów marketingu kultury albo turystyki. Przy tym, biorąc pod uwagę skłonność tej nowej grupy donatorów do wspierania działań konkretnych, realizowanych w krótkiej perspektywie oraz przynoszących szybkie i namacalne rezultaty, menedżerowie produktów obszarowych i eventów turystyki kulturowej zabiegający o ich wsparcie powinni zawsze przypisać finansowanie społecznościowe do wyodrębnionych i wyraźnie wskazanych obszarów swoich działań, na przykład konkretnych modułów programu, które łatwo zidentyfikować w przestrzeni turystycznej lub w przebiegu eventu. Powinni także zadbać o pełną transparentność w zarządzaniu zebranymi funduszami, i to nie tylko ze względu na wiarygodność własną i imprezy, obszaru czy produktu turystycznego, ale także na przepisy prawa regulujące zbiórki publiczne. Najczęściej wykorzystywanymi kanałami organizowania crowdfundingu są i zapewne pozostaną media społecznościowe, na tym więc kanale poszukiwania zainteresowanych oraz relacji z nimi powinni się skupić zabiegający o ten sposób finansowania swoich przedsięwzięć.

Literatura

- Bendixen P., 2001, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, przeł. K.D. Gocyk i in., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Hausmann A., 2011, *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*, VS Verlag / Springer, Wiesbaden
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013a, *Finansowanie zarządzania polskimi szlakami kulturowymi. W poszukiwaniu optymalnego modelu*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1, s. 31-50
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013b, *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013c, *Turystyka kulturowa w dobie przyspieszonej zmiany. Problemy zarządzania, promocji i badań turystyki kulturowej w Polsce*, KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2018, *Turystyka kulturowa jako forma wpisywania dziedzictwa w kapitał kulturowy jednostki*, [w:] A. Marciniak, M. Pawleta, K. Kajda (red.), *Dziedzictwo we współczesnym świecie*, Universitas, Kraków, s. 49-69
- Nierenberg B., 2009, *Ekonomiczne przesłanki zarządzania kulturą*, „Zarządzanie Kulturą”, t. 2, z. 2, s. 238-242
- Stiglitz J. E., 2004, *Globalizacja*, przeł. H. Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Dr hab. Krzysztof Kasprzak, emeryt. prof. UP, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Prof. dr hab. Beata Raszka, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Dziedzictwo kulturowe, zarówno materialne, jak i duchowe, bez pieniędzy, dokładniej – bardzo dużych pieniędzy, nigdy by nie powstało. W starożytnej Grecji i Rzymie byli bogaci protektorzy sztuki i nauki, nazwani po latach mecenasami. Ich patron, Gaius Cilnius Maecenas (70-8 p.n.e.), od którego wzięli nazwę, swój ogromny majątek przeznaczał do wspomagania współczesnych mu twórców. Był mecenas republikański, cesarski, mieszczański, książęcy, królewski, papieski, rodów magnackich, osób prywatnych i polityków. Od połowy XIX wieku stał się on domeną także różnych instytucji społecznych, organizacji, towarzystw i fundacji. Współcześnie wykształciły się także nowe formy tego typu działalności, jak np. *branded content*, gdzie sztuka tworzona jest na potrzeby marki.

Jak były pieniądze, to były także osoby zajmujące się finansami, rachunkowością i zarządzaniem, których po latach nazwano ekonomistami. Nie byli to „barbarzyńcy”, których przywołuje w swoim artykule Murzyn-Kupisz [2010], ale osoby, które wydając pieniądze

zwracali uwagę na efektywność ich wykorzystania. Niezbyt częste były w historii przypadki, kiedy mecenas i twórca dysponowali nieograniczonymi środkami na swoje dzieła. Obecnie istnieją ogromne potrzeby związane z powstawaniem, a zwłaszcza ochroną dziedzictwa kulturowego i jego zachowaniem dla pokoleń współczesnych i przyszłych. Ograniczona ilość środków publicznych, jakie mogą być na te cele wydatkowane, wymaga ustalania priorytetów i podejmowania decyzji, które przedsięwzięcia winny być realizowane w pierwszej kolejności.

Wiele związków między dziedzictwem kulturowym a ekonomią nie jest jednak tak prostych jak w przypadku przedsiębiorstw. Tym bardziej, że w różnych systemach politycznych istnieją odmienne priorytety, a nawet inne interpretacje tych samych pojęć. Przywołana w treści pytania „opłacalność” jest terminem ekonomicznym (=zyskowość, dochodowość, rentowność, kasowość, intratność), wskazującym na taką cechę działalności (produkcji), która przynosi zysk. Dla sprawujących władzę „opłacalność” (np. wystawy dzieł sztuki) w bardziej potocznym rozumieniu może mieć nie tyle znaczenie ekonomiczne, co polityczne w zakresie osiągania założonego celu polityki historycznej. Ale nawet jako termin ekonomiczny „opłacalność” dziedzictwa kulturowego nie do końca ma takie samo znaczenie jak „opłacalność” produkcji w przedsiębiorstwie. W tym ostatnim przypadku to ona decyduje o tym, czy warto jeszcze wytwarzać dany produkt na miejscu, czy taniej sprowadzać go z zewnątrz. W przypadku dziedzictwa kulturowego „opłacalnością” nie są na ogół bezpośrednie zyski finansowe, ale zyski społeczne wynikające np. z kształcenia umysłu człowieka, rozwijania jego zrozumienia świata, czy wpływu na rozwój jego talentów.

Monika Murzyn-Kupisz [2010] w swoim artykule w kilku miejscach zwraca uwagę na związki dziedzictwa kulturowego z ochroną dziedzictwa przyrodniczego, które uznawane mogą być za bezcenne. Uwagi te są istotne, bowiem należy przypomnieć, że wiele działań związanych z ochroną przyrody, ściślej z niektórymi formami ochrony przyrody (parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe, obszary NATURA 2000, zespoły przyrodniczo-krajobrazowe), dotyczy także działań na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego znajdującego się na ich terenie. I to nie tylko materialnego, ale także związanego np. z obyczajami czy formami dawnej gospodarki (np. kulturowy wypas owiec). Można by zatem skorzystać z pewnych niemałych już doświadczeń w tym zakresie praktykowanych w działaniach związanych z ochroną przyrody i spróbować odnieść je, w większym niż dotąd zakresie, do ochrony, zachowania i obecnego korzystania z różnych elementów dziedzictwa kulturowego. Przykładem mogą być – pokrewne „opłacalności” – „opłaty”, które wnosimy, kupując np. bilet do muzeum. Wnosimy je także za wstęp do niektórych parków narodowych lub rezerwatów przyrody, obiektów dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego.

Opłaty za wejście na teren parków narodowych są stosowane także w innych krajach. Przykładowo na terenie USA darmowy i nieograniczony wstęp do wszystkich Parków Narodowych oraz Rządowych Terenów Rekreacyjnych umożliwia obecnie karta (karnet) wstępu o nazwie „America the Beautiful – National Parks and Federal Recreational Lands Pass – Annual Pass” (cena w 2020 r. wynosi 80 USD, karta „Senior Pass” dla osób w wieku 62 lat i powyżej uprawniająca do bezpłatnego wstępu do wszystkich Parków Narodowych oraz do zniżki w wysokości 50% na wszystkie pozostałe opłaty związane z pobytem w parku kosztuje 10 USD i jest ważna na czas nieokreślony). Karta jest ważna wyłącznie na terenach Parków Narodowych. Nie jest ona natomiast akceptowana przez State Parks (Parki Stanowe), National Monuments (tereny uznane za Pomniki Przyrody), National Recreation Areas (wyznaczone tereny rekreacyjne), National Historic Sites (Tereny Historyczne) oraz National Seashores (Tereny Rekreacyjne Wybrzeża USA) [Interameryka 2020].

W Polsce ustanawianie opłat za wejście na teren parku narodowego lub rezerwatu przyrody nie jest dowolne lecz wynika z określonych uregulowań prawnych. Możliwość pobierania opłat za wstęp oraz korzystanie z wartości przyrody parków narodowych i ich

urządzeń wprowadzono w 1991 roku na mocy ustanowionych po 42 latach obowiązywania pierwszej w powojennej Polsce ustawy o ochronie przyrody [Ustawa 1949] nowych przepisów o ochronie przyrody [Ustawa 1991: art. 14 ust. 6]. Ustalanie zasady udostępniania parku i wielkości stawki opłat leżało w kompetencjach dyrektora każdego parku narodowego. Prowadzona w tym okresie dyskusja dotyczyła głównie określenia charakteru tych opłat [Sommer 1997]. Brane były pod uwagę dwa stanowiska. Pierwsze z nich zakładało, że opłaty te mają charakter opłat publicznoprawnych o podobnym charakterze jak opłaty za gospodarcze korzystanie ze środowiska i wprowadzanie w nim zmian, co określała ówczesnie obowiązująca ustawa o ochronie i kształtowaniu środowiska [Ustawa 1980: art. 86]; ustawa obowiązywała w okresie od 1 września 1980 roku do 1 października 2001 roku i została uchylona w związku z wprowadzeniem ustawy – Prawo ochrony środowiska [Ustawa 2001]. Stanowisko to napotkało jednak niemożliwe do przezwyciężenia trudności prawne i dlatego musiało zostać odrzucone. Park narodowy był państwową jednostką budżetową i dlatego wpływy z wymienionych opłat musiałyby być odprowadzane do budżetu. Nie mógł on tworzyć funduszy celowych na własne potrzeby, ponieważ taki przepis nie został zawarty w ustawie o ochronie przyrody z 1991 roku. Organem do nałożenia tych opłat nie mógł być także zarządzający parkiem dyrektor, ponieważ ustanowienie obowiązku ponoszenia opłat wykraczało poza jego określone ustawowo kompetencje. Opłaty za wstęp do parku nie mogły mieć także charakteru opłat lokalnych, ponieważ parki narodowe finansowane były z budżetu centralnego i w związku z tym także opłaty stanowiłyby dochody budżetu centralnego, a nie budżetu gminy. Również organy gminy nie mogły być uprawnione do ustanowienia opłat za wstęp do parku. Traktowanie opłat za wstęp do parku i za korzystanie z wartości parku i jego urządzeń jako opłat o charakterze publicznoprawnym wskazywało, że uprawnioną do ich nałożenia jest Rada Ministrów w drodze rozporządzenia. Jednak także Rada Ministrów nie została do tego upoważniona ustawowo. Nie mogła ona ustanowić obowiązku ponoszenia takich opłat w swoim rozporządzeniu o utworzeniu parku narodowego, ponieważ upoważnienie ustawowe nie zawierało takiego zakresu regulacji.

Drugie ze stanowisk sprowadzało się do stwierdzenia, że opłaty za wstęp do parku narodowego mają charakter cywilnoprawny i są pewną rekompensatą kosztów poniesionych przez park w związku z udostępnianiem jego terenów zwiedzającym. Było ono do przyjęcia, bowiem opłaty te należy traktować jako cenę za wstęp i wówczas uprawnionym do ich nałożenia jest dyrektor parku narodowego. Była to analogiczna sytuacja jak w przypadku opłat za wstęp do muzeum. Zwracano uwagę, że ustanawiający wysokość tej opłaty dyrektor parku narodowego winien liczyć się z zapisami Konstytucji RP [Konstytucja 1997: art. 74] zgodnie z którymi, każdy obywatel ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska, a władze wspierają działania obywateli na rzecz ochrony i poprawy stanu środowiska. Wysokość opłaty nie mogła więc być taka, aby pozbawiała obywateli możliwości korzystania z tego prawa. Zgodnie z zapisem ustawowym [Ustawa 1991] środki na utrzymanie parku narodowego mają pochodzić z budżetu państwa, a nie z wpływów z działalności. Dlatego opłaty, zgodnie z ówczesnymi przepisami, nie mogły pokrywać kosztów utrzymania parku, a nawet pełnych kosztów jego udostępniania, ponieważ były to ustawowe obowiązki państwa. Mogły one co najwyżej pokrywać pewne, uwarunkowane miejscową specyfiką koszty udostępniania (np. wynagrodzenie przewodników, przygotowanie i utrzymanie szlaków turystycznych).

W kolejnych latach parki narodowe przechodziły różne zmiany formalne, które zmieniały podstawy prawne i finansowe ich działalności. Do końca 2010 roku działały jako jednostki budżetowe Skarbu Państwa z utworzonymi gospodarstwami pomocniczymi. Gromadziły one dochody własne parku (w tym pochodzące z opłat za wstęp), które tworzyły to gospodarstwo. Istniała zatem wyraźna zależność będąca podstawą dobrego

gospodarowania, bowiem przychody stanowiły własność jednostki, która je wypracowała [Babczuk, Kachniarz 2015].

Zmiana ustawy o finansach publicznych [Ustawa 2009] spowodowała likwidację gospodarstw pomocniczych, co wymusiło kolejne działania umożliwiające dostosowanie się parków narodowych do nowej sytuacji. Dalsze funkcjonowanie parku narodowego w formie jednostki budżetowej oznaczałoby bowiem, że wszystkie wypracowywane przez park dochody stanowiły dochody budżetu państwa, na którego rachunek musiały być odprowadzane. Przykładowo Karkonoski PN zarabiający rocznie na sprzedaży biletów, organizacji zajęć dydaktycznych i na handlu drewnem (z cięć sanitarnych) musiałby odprowadzić około 3,54–4 mln zł. Chociaż minister finansów mógł zwracać te środki do miejsca ich wytworzenia w formie dotacji dla jednostki budżetowej, jednak nie miał on takiego ustawowego obowiązku. Przestała istnieć zasada wiążąca dochody z wydatkami, znacznie wydłużyłby się czas między uzyskaniem dochodu a możliwością jego wydatkowania oraz powstałyby dodatkowe koszty transferowe, co nie sprzyjałoby sprawności zarządzania parkami narodowymi [Babczuk, Kachniarz 2015]. Podjęto dlatego działania zmieniające sposób finansowania parków narodowych. W drodze nowelizacji ustawy o ochronie przyrody [Ustawa 2011] nastąpiło przekształcenie państwowych jednostek budżetowych – parków narodowych w państwowe osoby prawne (w rozumieniu art. 9 pkt 14 ustawy o finansach publicznych [Ustawa 2009]). Dzięki takiemu przekształceniu parki narodowe mogą osiągać przychody z różnych źródeł, zatrzymywać je, dysponować nimi oraz przeznaczać na cele ochrony przyrody i wartości kulturowych. Zmiana formy organizacyjno-prawnej nie zmieniła zakresu zadań parków narodowych. Na zasadach przewidzianych w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa 2004], ale z ograniczeniami wynikającymi z przepisów o ochronie środowiska, parki narodowe mogą prowadzić działalność gospodarczą niezwiązaną bezpośrednio z ochroną przyrody. Po wejściu w życie zmian wynikających ze znowelizowanej ustawy o ochronie przyrody park narodowy może prowadzić samodzielną gospodarkę finansową, finansując wydatki związane z własną działalnością z posiadanych środków oraz uzyskiwanych wpływów.

Parki narodowe w Polsce obejmują obszary naturalne lub zbliżone do naturalnych, wyróżniające się zarówno szczególnymi wartościami przyrodniczymi, jak i kulturowymi. Umożliwiają one m.in. ochronę kulturowego dziedzictwa przeszłości oraz kompleksową ochronę krajobrazu kulturowego. Istniejące obecnie w Polsce 23 parki narodowe, zajmujące 1% powierzchni kraju, są państwowymi osobami prawnymi i prowadzą samodzielną gospodarkę finansową, pokrywając z uzyskiwanych przychodów wydatki na finansowanie zadań określonych w ustawie o ochronie przyrody. Środki na bieżącą działalność oraz na współfinansowanie realizacji projektów z udziałem środków zagranicznych, otrzymują one m.in. z dotacji celowych z budżetu państwa, z Lasów Państwowych. Podstawą gospodarki finansowej parku narodowego jest roczny plan finansowy, w którym wyodrębnia się m.in. różne przychody [Ustawa 2004].

Udostępnianie parku narodowego i rezerwatu przyrody lub niektórych ich obszarów i obiektów to umożliwienie korzystania z nich w celach naukowych, edukacyjnych, turystycznych, rekreacyjnych, sportowych, filmowania, fotografowania oraz w celach zarobkowych. Obszar parku narodowego może być udostępniany w sposób określony w planie ochrony (a do czasu jego sporządzenia w zadaniach ochronnych), który nie wpłynie negatywnie na przyrodę parku. Za wstęp do parku narodowego lub na niektóre jego obszary oraz za udostępnianie parku lub niektórych jego obszarów mogą być pobierane opłaty, których wysokość ustala dyrektor parku narodowego. Opłata za jednorazowy wstęp do parku nie może przekraczać kwoty 6 zł waloryzowanej o przyjęty w ustawie budżetowej prognozowany średnioroczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem. Opłaty uiszcza się w formie wykupu biletu wstępu jednorazowego lub wstępu wielokrotnego

w miejscach pobierania opłat lub wnosi się na rachunek bankowy parku narodowego. Ustawowo określone są zasady całkowitego zwolnienia z opłat lub ich zmniejszenia o 50% [Ustawa 2004: art. 12 ust. 1-8].

Poza wpływami z mogących być pobieranymi opłat za wstęp do parku narodowego lub na niektóre jego obszary oraz za udostępnianie parku narodowego lub niektórych jego obszarów, przychodami parku narodowego są głównie dotacje z budżetu państwa oraz dotacje i pożyczki z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW). Działając od 2010 roku jako państwowa osoba prawna stanowi on wraz z podległymi samorządom 16 wojewódzkimi funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej podstawę polskiego systemu finansującego przedsięwzięcia służące ochronie środowiska z wykorzystaniem środków krajowych i zagranicznych [Ustawa 2001: art. 400-411a]. Jednym z obszarów wsparcia udzielanego przez NFOŚiGW jest ochrona przyrody, a w tym wsparcie parków narodowych. Przychodami parku narodowego są m.in. także wpływy: z opłat pobieranych w związku z działalnością edukacyjną parku narodowego oraz za wstęp do obiektów związanych z tą działalnością, ze sprzedaży materiałów edukacyjnych, informacyjnych i naukowych, z opłat za udostępnienie informacji o zasobach przyrodniczych, kulturowych i kartograficznych. Wszystkie przychody, w tym opłaty za wstęp, przeznaczone są wyłącznie na realizację zadań ustawowych związanych z ochroną przyrody w parku narodowym [Ustawa 2004: art. 8h ust. 1-4].

Kontrolę realizacji planów finansowych parków narodowych, podobnie jak kontrolę ich funkcjonowania, wykonywania działalności gospodarczej, realizacji zadań oraz działań dyrektora parku narodowego podejmowanych jako organ ochrony przyrody sprawuje minister właściwy do spraw środowiska [Ustawa 2004: art. 9 ust. 1-2] – od 15 listopada 2019 roku jest nim minister właściwy do spraw środowiska i ochrony klimatu, kierujący Ministerstwem Klimatu i tymczasowo sprawujący również obowiązki ministra środowiska. To za jego zgodą wydaną w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw finansów publicznych park narodowy może także zaciągać kredyty i pożyczki do wysokości 60% kwot ujętych w planie finansowym przychodów lub 60% kosztów, na realizację zadań parku narodowego.

Minister środowiska, uwzględniając zróżnicowanie walorów przyrodniczych i krajobrazowych parków narodowych, nasilenie ruchu turystycznego i jego oddziaływanie na przyrodę tychże, określił w jakich parkach narodowych lub niektórych ich obszarach ze wstępem pobiera się opłaty [Rozporządzenie 2013]. Zgodnie z tym ustaleniem opłaty pobierane są w następujących parkach narodowych (PN): Biebrzański, Bieszczadzki, Karkonoski, Magurski, Narwiański, Tatrzański, Wigierski. Opłaty pobierane są także na różnych obszarach następujących parków narodowych:

- Babiogórski (odcinki szlaków turystycznych czerwonego, niebieskiego, żółtego, zielonego),
- Białowiecki (obszar ochrony ścisłej w Obwodzie Ochronnym Sierganowo),
- Gorczański (fragmenty szlaków w dolinie Potoku Turbacz, w dolinie Olszowego Potoku, niebieski, zielony, ścieżki przyrodnicze: „Dolina Potoku Turbacz” i „Na Turbaczyk”),
- PN „Bory Tucholskie” (Obwody Ochronne: Bachorze, Drzewicz i Dębowa Góra, wodny obwód ochronny Struga Siedmiu Jezior),
- Poleski (ścieżki przyrodnicze: „Dąb Dominik”, „Spławy”, „Perchod”, „Obóz Powstańczy”),
- Roztoczański (ścieżka przyrodnicza na Bukową Górę, trasa rowerowa Zwierzyniec – Florianka – Górecko Kościelne),
- Słowiński (Obwody Ochronne: Rąbka, Smołdziński Las, Rowy),
- Świętokrzyski (fragmenty szlaków turystycznych czerwony i niebieski).

Obecnie opłaty dotyczą także wstępu do następujących obiektów parków narodowych:

- Góry Stołowe (wejście na Szczeliniec Wielki i Błędne Skały),
- Woliński (do obiektów edukacyjnych, w tym Zagroda Żubrów),
- Ujście Warty (ścieżka edukacyjna „Ogród Zmysłów”),
- Biebrzański i Narwiański (szlaki wodne),
- Białowiecki (poza Obwodem Ochronnym Sierganowo także w Pokazowym Rezerwacie Żubrów i Muzeum Przyrodniczo-Leśnym oraz za przedłużenie szlaku turystycznego o tzw. trasy specjalistyczne),
- Drawieński (szlak wodny rzeki Drawy),
- Poleski (wszystkie ścieżki edukacyjne),
- Roztoczański (także trasa rowerowa Górecko Stare – Rybakówka),
- Tatrzański (Jaskinia Mroźna),
- Pieniński (ruiny Zamku Czorsztyn, wystawa przyrodnicza w Dyrekcji Parku, galerie widokowe na szczycie Trzech Koron i Sokolicy, szlak wodny w przełomie Dunajca),
- Słowiński (wieża widokowa na Rowokole, latarnia morska w Czołpinie),
- Ojcowski (jaskinie, Centrum Edukacyjno-Muzealne, ruiny zamku „Kazimierzowski”).

W PN Borów Tucholskich opłat za wstęp nie pobiera się w bazie edukacyjnej w Bachorzu oraz na ścieżce przyrodniczej w Charzykowie i ścieżce rowerowej „Kaszubska Marszruta”. W Karkonoskim PN nie jest pobierana opłata za wstęp w dniu 10 sierpnia w liturgiczne wspomnienie św. Wawrzyńca, kiedy w barokowej rotundzie kaplicy pod jego wezwaniem na Śnieżce (parafia NMP w Karpaczu) na wysokości 1603 m n.p.m., odprawiana jest uroczysta msza (w trzech językach: polskim, czeskim, niemieckim) z okazji święta ludzi gór (przewodnicy sudeccy, ratownicy Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, funkcjonariusza Straży Granicznej, służby Karkonoskiego PN). Uroczystości kończą się w Kotle Łomniczki przy symbolicznym cmentarzu „Ofiarom gór”.

Bilety za wstęp do Karkonoskiego PN nie upoważniają natomiast do wejścia do Wąwozu Kamieńczyka. W tym samym parku w cenę biletu na wjazd koleją linową lub wyciągami narciarskimi kompleksu narciarskiego Kopa i Hali Złotówka wliczona jest opłata za udostępnienie terenu parku. Pobierane są natomiast dodatkowe opłaty za udostępnianie Karkonoskiego PN do celów rekreacyjno-sportowych (paralotnie, szkolenia w poruszaniu się w trudnych warunkach zimowych, udostępnianie szlaków turystycznych i dróg wewnętrznych dla imprez biegowych i rowerowych. Pobieranie opłat w różnych parkach jest trudne, często wręcz niemożliwe z przyczyn logistycznych, bowiem dróg wejścia na ich teren jest bardzo dużo. Wielu bywalców parków to także mieszkańcy zameldowani w gminach położonych w granicach parku lub w gminach z nim graniczących, którzy mają prawo bezpłatnego wstępu na jego teren. Przez park przejeżdżają oni nie jako turyści, ale jako mieszkańcy, którzy jadą np. do pracy i wracają do domu. Opłaty za wstęp do parków narodowych mogą obowiązywać cały rok lub tylko okresowo (np. od kwietnia lub maja do października).

Interesujące są informacje na temat całkowitej wysokości przychodów parków narodowych pochodzące z pobieranych opłat za wstęp do parku lub na niektóre jego obszary. Z danych resortu finansów w sprawie wykonania budżetu za 2018 r. [Wykonanie budżetu 2018] wynika, że przychody parków w 2018 r. wyniosły 239 mln 411 tys. zł i były wyższe od zakładanych w ustawie budżetowej o 8,1% (21 mln 870 tys. zł). Koszty wyniosły natomiast 279 mln 967 tys. zł i były niższe od planu o 0,9% (2 mln 521 tys. zł). Wynik brutto wszystkich parków to blisko 13,5 mln zł. Dodatni wynik finansowy netto odnotowało 17 parków narodowych (najwięcej zarobił Tatrzański): Babiogórski (blisko 1,2 mln zł), Biebrzański (ponad 500 tys. zł), Bieszczadzki (141 tys. zł), Bory Tucholskie (49 tys. zł), Drawieński (223 tys. zł), Gór Stołowych (blisko 2 mln 400 tys. zł), Karkonoski (836 tys. zł), Magurski (ponad 1 mln zł), Narwiański (89 tys. zł), Poleski (507 tys. zł), Roztoczański (379

tys. zł), Słowiński (blisko 2 mln zł), Świętokrzyski (71 tys. zł), Tatrzański (3,5 mln zł), Ujście Warty (2,2 mln zł), Wielkopolski (877 tys. zł), Wigierski (935 tys. zł). W 2018 roku największą stratę miały parki narodowe: Woliński (blisko 1,6 mln zł), Białowieski (133 tys. zł), Gorczański (430 tys. zł), Kampinoski (ponad 1 mln zł), Ojcowski (451 tys. zł), Pieniński (124 tys. zł). Uzyskanie dodatniego wyniku finansowego spowodowane było w głównej mierze poniesieniem niższych kosztów na działalności bieżącej parków narodowych oraz kosztów realizacji zadań w stosunku do zaplanowanych.

W ustawie budżetowej na 2019 rok, ustalając plany finansowe państwowych osób prawnych [Ustawa 2009: art. 9 pkt 14], a więc m.in. parków narodowych, określono planowaną wielkość przychodów ogółem, w tym wielkość przychodów z prowadzonej działalności uwzględniającej także wielkość wnoszonych opłat za wstęp [Ustawa 2019: art. 33]. Największe przychody z prowadzonej działalności planowane były w przypadku parków narodowych (w % przychodu ogólnego):

- Tatrzańskiego (76,4% z 32 652 tys. zł, w tym opłaty za wstęp),
- Wolińskiego (55,8% z 9 343 tys. zł),
- Ujście Warty 54,7% z 9 144 tys. zł),
- Pienińskiego (52,6% z 67 241 tys. zł).

Najmniejsze przychody z prowadzonej działalności, w tym opłaty za wstęp, zaplanowane były w przypadku parków narodowych (w % przychodu ogólnego): Borów Tucholskich (0,1% z 4 139 tys. zł, w tym opłaty za wstęp), Narwiańskiego (13,6% z 5 748 tys. zł). Natomiast największa dotacja budżetowa zaplanowana była w przypadku parków narodowych (w % przychodu ogólnego):

- Świętokrzyskiego (70,3% z 57 325 tys. zł),
- Bieszczadzkiego (63,9% z 4 139 tys. zł),
- Białowieskiego (55,8% z 9 671 tys. zł),
- Magurskiego (47,9% z 9 343 tys. zł).

Najmniejszą dotację budżetową zaplanowano w przypadku parków narodowych (w % przychodu ogólnego):

- Tatrzańskiego (16,7% z 32 652 tys. zł),
- Wigierskiego (17,8% z 26 516 tys. zł),
- Gór Stołowych (18,6% z 15 070 tys. zł),
- Ujście Warty (20,7% z 9 144 tys. zł).

Także w rezerwacie przyrody – obejmującym obszary zachowane w stanie naturalnym lub mało zmienionym, ekosystemy, ostoje i siedliska przyrodnicze, a także siedliska roślin, siedliska zwierząt i siedliska grzybów oraz twory i składniki przyrody nieożywionej, wyróżniające się zarówno szczególnymi wartościami przyrodniczymi, jak i kulturowymi lub walorami krajobrazowymi – może być wprowadzona w formie zarządzenia regionalnego dyrektora ochrony środowiska opłata za wstęp na jego obszar, przeznaczona na ochronę przyrody [Ustawa 2004: art. 13 ust 1, 4 i 6]. Ustalona przez regionalnego dyrektora ochrony środowiska stawka opłaty, przeznaczonej na ochronę przyrody, nie może przekraczać kwoty 6 zł waloryzowanej o przyjęty w ustawie budżetowej prognozowany średnioroczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem [Ustawa 2004: art. 13 ust. 5].

Arkadiusz Babczuk i Marian Kachniarz [2015] podkreślili dużą skalę zróżnicowania zdolności pozyskiwania przychodów własnych przez poszczególne parki narodowe. Wykazali oni m.in., że w praktyce najistotniejsze kwoty pochodzą ze sprzedaży biletów wstępu do parku i obiektów parkowych, ze sprzedaży drewna pozyskiwanego w ramach działalności ochronnej oraz z dopłat rolno-środowiskowych i dzierżaw terenów nimi objętych. Mniejsze znaczenie mają natomiast wpływy z działalności edukacyjnej, ze sprzedaży innych produktów związanych z działalnością parku (np. z działalności rybackiej) oraz wpływy

z gospodarowania zasobem mieszkaniowym. Bardzo zróżnicowana jest także aktywność parków narodowych w zdobywaniu środków zewnętrznych. Szczególnego wysiłku, zarówno na etapie przygotowywania projektów, jak i później w trakcie ich realizacji i rozliczania, wymaga pozyskiwanie środków Unii Europejskiej.

Obecnie granica między ochroną dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego a zdobywaniem dochodów z działalności związanej z gospodarowaniem tymi zasobami nie jest wyraźna. W skrajnym przypadku może doprowadzić do zmiany priorytetów funkcjonowania parków narodowych i ich przesunięcia z ochrony zasobów przyrodniczo-kulturowych do funkcji zdobywania przychodów. Dziedzictwo nie musi być opłacalne! Nie musimy zarabiać, ale musimy chronić, kultywować, propagować i przekazać następcom dziedzictwo, które odziedziczyliśmy po poprzednich pokoleniach. Ewentualny zysk materialny powstający w przypadku gospodarowania zasobami przyrodniczo-kulturowymi winien być zawsze wartością dodatkową a nie podstawową.

Literatura

- Babczuk A., Kachniarz M., 2015, *Polskie parki narodowe – ujęcie instytucjonalne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 40, s. 203-213
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm
- Murzyn-Kupisz M., 2010, *Barbarzyńca w ogrodzie? Dziedzictwo kulturowe widziane z perspektywy ekonomii*, „Zarządzanie Publiczne” nr 3, s. 19-32
- Sommer J. (red.), 1997, *Prawo o ochronie przyrody. Komentarz*, Towarzystwo Naukowe Prawa Ochrony Środowiska, Seria: komentarze, 23, Wydawnictwo Prawo Ochrony Środowiska, Wrocław
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 18 marca 2013 r. w sprawie parków narodowych lub niektórych ich obszarów, gdzie za wstęp pobiera się opłaty, Dz. U. poz. 400
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1949 r. o ochronie przyrody, Dz. U. Nr 25, poz. 180
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska, Dz. U. Nr 3, poz. 6
- Ustawa z dnia 16 października 1991 r. o ochronie przyrody, Dz. U. Nr 114, poz. 492
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2019 r. poz. 1396, tj. z późn. zm
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o wprowadzeniu ustawy – Prawo ochrony środowiska, ustawy o odpadach oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz. U. Nr 100, poz. 1085
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, Dz. U. z 2020 r. poz. 55
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447, tj. z późn. zm
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 869, tj. z późn. zm
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1241, z późn. zm
- Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o ochronie przyrody oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. Nr 224, poz. 1337
- Ustawa budżetowa na rok 2019 z dnia 16 stycznia 2019 r., Dz. U. poz. 198

Źródła internetowe

- Interameryka 2020, Internetowy przewodnik po USA. Karta wstępu do Parków Narodowych w USA, [online:] <https://www.interameryka.com/2010/04/karnety-wstępu-na-teren-parkow-narodowych/>, [14.02.2020]
- Wykonanie budżetu państwa. Dokumenty i informacje od budżetu na rok 2018, <https://www.gov.pl/web/finanse/wykonanie-budżetu-państwa>, [14.02.2020]