

Gnieźnieńskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej

Czy konieczne i wskazane jest wyodrębnianie komórek zajmujących się tylko kwestiami z zakresu turystyki kulturowej w strukturach instytucji odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki w dużych miastach?

Pytanie dwudzieste piąte

dr Piotr Zmyślony, UE Poznań

Czy konieczne i wskazane jest wyodrębnianie komórek zajmujących się tylko kwestiami z zakresu turystyki kulturowej w strukturach instytucji odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki w dużych miastach (które są destynacjami wielofunkcyjnymi)?

Moje pytanie nawiązuje pośrednio do pytania dra hab. Janusza Hochleitnera (nr 16), jednak odnosi się nie tylko do działań na etapie tworzenia strategii rozwojowych, ale przede wszystkim do podstaw instytucjonalno-organizacyjnych. Szczególnie chciałbym nawiązać do fragmentu odpowiedzi prof. Andrzeja Kowalczyka na tamto pytanie: "inwestycje materialne i działania organizacyjne związane z tą sferą, którą umownie nazywamy "turystyka kulturowa", są rozproszone".

Odpowiedzi:

dr Jacek Borzyszkowski, Politechnika Koszalińska

Uważam, że wyodrębnianie komórek zajmujących się TYLKO kwestiami z zakresu turystyki kulturowej w strukturach instytucji odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki w dużych miastach zdecydowanie nie jest konieczne, a w wielu przypadkach - również niewskazane. Myślę, że przede wszystkim idea taka rozmija się chociażby z celem tworzenia i funkcjonowania lokalnych organizacji turystycznych (LOT). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w wielu polskich miastach (również tych dużych) od lat funkcjonują tego typu struktury. Z założenia LOT-y miały nie tylko przyczyniać się do wzrostu efektu synergii w turystyce (poprzez współpracę sektora publicznego i prywatnego), ale również "odciążyć" struktury jednostek samorządu terytorialnego od zagadnień i działań związanych z rozwojem i promocją turystyki. Tworzenie dodatkowych jednostek w strukturach urzędów miast lub gmin zajmujących się problemami turystyki kulturowej mogłoby doprowadzić właśnie do zbędnego rozproszenia zagadnień związanych z szeroko rozumianą turystyką.

Co więcej, przypadki niektórych krajów pokazują, że obserwuje się proces "scalania" wielu zagadnień w strukturach jednej organizacji. Dotyczy to m.in. kwestii związanych z turystyką, promocją, biznesem, inwestycjami czy kreowania wizerunku destynacji jako miejsca atrakcyjnego do studiowania (jako przykład można podać rozwiązania brytyjskie, w tym Marketing Manchester czy London & Partners). Tym samym potwierdza się, że współczesne *destination marketing organizations* (DMO) rozszerzają zakres swoich funkcji i działalności - i z tego powodu coraz częściej tego typu struktury określa się jako *destination management organizations*.

Oczywiście jednostki samorządu terytorialnego nadal mają odpowiedni zakres odpowiedzialności w zakresie zagadnień związanych z kulturą. Właściwe struktury miejskie (np. Wydziały Kultury) odpowiadają m.in. za prowadzenie rejestru instytucji kultury, koordynowanie przedsięwzięć kulturalnych, koordynację polityki kulturalnej itd. Niezbędnym jest więc ścisła współpraca między tymi strukturami a lokalnymi organizacjami turystycznymi (przy założeniu, że w danym mieście funkcjonuje LOT).

Obecnie dość popularnym zjawiskiem jest natomiast tworzenie specjalnych struktur odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki biznesowej i kongresowej (pn. convention bureau). Tego typu struktury mogą funkcjonować jako całkowicie niezależne od LOT (przykłady: Poznań Convention Bureau funkcjonujące przy Urzędzie Miasta Poznań - z drugiej strony tu działa Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna; Katowice, gdzie funkcjonuje Convention Bureau Katowice w ramach Wydziału Zagranicznego Urzędu Miasta Katowice). W innych przypadkach są one częścią lokalnych organizacji turystycznych (przykład - Gdańsk Convention Bureau w strukturach Gdańskiej Organizacji Turystycznej). Osobiście jestem zwolennikiem drugiego rozwiązania, które wszelkie sprawy związane z turystyką pozwala scalić w jednej strukturze. W tym też względzie można mówić o ewentualnym tworzeniu specjalnych jednostek odpowiedzialnych za turystykę kulturową. Musiałyby jednak zostać spełnione konkretne warunki. Po pierwsze, miasta które zdecydowałyby się na tego typu rozwiązanie powinny określić właściwą rangę turystyki kulturowej w danej destinacji, a nawet więcej: stwierdzić, że jest ona jednym z ważniejszych (o ile nie najważniejszym) z produktów turystycznych miasta. Ponadto, tego typu komórka powinna być wyodrębniona jedynie w strukturze lokalnej organizacji turystycznej (o ile taka istnieje). Nieporozumieniem byłoby tworzenie w strukturach urzędu miasta komórki ds. turystyki kulturowej, podczas gdy za problem rozwoju i promocji turystyki odpowiadałaby lokalna organizacja turystyczna. W przypadku miast, w których nie działają LOT-y nie widzę potrzeby tworzenia specjalnych komórek ds. turystyki kulturowej. Uważam, że zagadnienia związane z całym sektorem turystyki (oraz promocją miasta) powinny być skupione w jednej jednostce. To są, moim zdaniem, rozwiązania które ewentualnie można rozważyć. Nie jestem jednak przekonany co do *konieczności* ich wdrożenia.

Agnieszka Matusiak, UŚ, Cieszyn

Zgadzam się z Panem Jackiem Borzyszkowskim, podobnie jak On uważam, że wyodrębnianie komórek zajmujących się wyłącznie kwestiami z zakresu turystyki kulturowej w strukturach instytucji odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki w dużych miastach nie jest konieczne, chyba że miasto byłoby nastawione wyłącznie na taki rodzaj turystyki. Myślę jednak, że w wielu miejscach bardziej istotne byłoby przygotowanie materiałów informacyjnych właśnie pod takim kątem, specjalistycznych przewodników oraz odpowiednie merytoryczne przygotowanie osób pracujących w takich strukturach. To uważam za bardziej zasadne działanie - nie zaś rozpraszanie czy tworzenie nowych struktur. Większą uwagę zwróciłabym także na współpracę pracowników komórek i jednostek zajmujących się turystyką i kulturą (nie tylko na poziomie urzędów), bo wspólne przedsięwzięcia zapewne przyniosłyby wiele korzyści samym miastom, ich mieszkańcom oraz turystom.

dr Zygmunt Kruczek, AWF Kraków, UE Katowice

Wyodrębnienie placówki pracującej na rzecz szeroko pojmowanej turystyki kulturowej, nie tylko w dużym mieście, jest decyzją pozostającą w gestii samorządu lokalnego, mniej lub bardziej uzasadnioną merytorycznie. Często decydują pozaekonomiczne czynniki powstania takiej placówki. Posłużę się dobrze mi znanym przykładem Krakowa, miasta na pewno będącego wielofunkcyjną destinacją, w którym placówka taka powstała i działa ponad 10 lat, z kilkoma korektami nazwy i przyporządkowania organizacyjnego.

Jest nią Krakowskie Biuro Festiwalowe, powstałe w 1997 roku jako gminna instytucja kultury - kierował nim wtedy obecny europoseł Bogusław Sonik. Pierwszym celem ówczesnego Biura Festiwalowego "Kraków 2000" była organizacja serii prestiżowych wydarzeń z praktycznie wszystkich dziedzin kultury w związku z przyznaniem Krakowowi tytułu Europejskiej Stolicy Kultury roku 2000. Przedsięwzięcia tamtego okresu, w tym kilkadziesiąt festiwali, ugruntowały pozycję Biura jako znaczącego organizatora wydarzeń kulturalnych w Polsce i Europie. Unikalne w skali kraju doświadczenia, kontakty i know-how

zdecydowały o podtrzymaniu jego działalności po roku 2000. Pod obecną nazwą - Krakowskie Biuro Festiwalowe - funkcjonuje od 2005 roku.

Dziś KBF zajmuje się realizacją i promocją wielkich imprez kulturalnych o zasięgu lokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym. Wśród nich znajdują się prestiżowe i doceniane przez światową krytykę wydarzenia muzyczne - od festiwalu Misteria Paschalia, poprzez awangardowe koncerty Sacrum Profanum, elitarny cykl Opera Rara, po spektakularny Festiwal Muzyki Filmowej - a także znaczące prezentacje z dziedziny sztuk pięknych (Art Boom), literatury (Conrad Festival) czy teatru (Boska Komedia). Biuro angażuje się także w organizację licznych wydarzeń o charakterze specjalnym i jubileuszowym, a także wielkich multimedialnych widowisk jak doroczne Wianki czy Sylwester. Do ważniejszych projektów realizowanych lub koordynowanych przez KBF zaliczyć należy także działalność Krakow Film Commission i Regionalnego Funduszu Filmowego, a także prowadzenie sieci punktów informacji miejskiej InfoKraków, oficjalnych krakowskich portali - turystycznego i kulturalnego - oraz liczne inicjatywy wydawnicze w tym miesięcznik kulturalny *Karnet*.

Zdaniem Izabeli Helbin- (obecnej dyrektor KBF) miasto przeznacza na organizację imprez kulturalnych raczej skromne środki, zadaniem biura jest pozyskiwanie ich wielokrotności od sponsorów czy jak ostatnio np. zarabianiem na wytwórniach filmowych, korzystających z miejskiej przestrzeni (m.in. kilka kreacji filmowych indyjskiego potentata Bollywood). Placówki takie jak KBF nie powstały w innych miastach, Pani Helbin na ostatnim podsumowaniu sezonu turystycznego w Krakowie podkreślała, że przedstawiciele innych miast zwracają się do niej o porady, jak taką instytucję u siebie powołać.

Reasumując - przykład Krakowskiego Biura Festiwalowego, obecnie wydzielonej jednostki w Wydziale Promocji i Turystyki UM Krakowa, wskazuje, że wyodrębnienie takiej komórki jest sensowne i sprawdzone. Nie będzie tylko w tym roku wystawnego Sylwestra w Rynku Głównym, dziura w miejskiej kasie spowodowała, że zamiast wydawać 3 mln zł na występy gwiazd, odbędzie się skromna impreza, za 150 tys., zakończona jednak pokazem ogni sztucznych.

dr Armin Mikos v. Rohrscheidt, KulTour.pl Poznań/GWSHM Milenium, Gniezno

Doświadczenia turystyki kulturowej, ale i szerzej, dziejów zagospodarowywania czasu wolnego wykazały, że w kwestii organizacji i pieniędzy nie istnieją chyba rozwiązania bezwzględnie (a chyba także "generalnie") "dobre" ani bezwzględnie "złe". Miasta także różnią się nie tylko wielkością, ale i dziejami, znaczeniem historycznym, skalą i spektrum życia kulturalnego, strukturą zatrudnienia, no i - co w naszej kwestii ważne - wytworzonej i tworzonej aktualnie turystycznej oferty. Różnorodny potrafi być także profil turystów odwiedzających je (porównajmy choćby Zabrze i Gdańsk, Częstochowę i Łódź a z mniejszych ośrodków Gniezno i Leżajsk, że o kurortach nie wspomnę). Ważnym czynnikiem przy decyzji na temat instytucji czy komórek odpowiedzialnych za turystykę i jej poszczególne segmenty jest też zawsze rozpoznanie skali potrzeb i ustalenie pułapu możliwości (czyli: ilu ludzi trzeba - i można - zatrudnić, ile można wydać w perspektywie kilku lub więcej lat).

W kontekście tak zarysowanych różnorodnych faktorów i w obliczu rozmaitych praktyk obserwowanych nie tylko w polskich miastach, które w organizacji i promocji turystyki miejskiej - i szerzej: kulturowej - nie są zbyt zaawansowane, moja odpowiedź nie może wypaść jednoznacznie. Otóż jestem przekonany, że decyzja w kwestii organizacji, strukturalnego umocowania i finansowania komórek odpowiedzialnych za turystykę kulturową niekoniecznie musi powielać "słuszne" trendy (obserwowane w skali kraju albo w innych miastach porównywalnej wielkości), wskazania praktyków posiadających zdobyte gdzie indziej (a może dosadniej: wyrosłe na innym humusie) doświadczenia czy tym bardziej porady teoretyków turystyki. Ci ostatni zresztą w znaczniejszej liczbie, na skutek swego

rodzaju ekonomizującego "ukąszenia" (czy, jak kto woli, profesjonalnego, a więc często ograniczonego spojrzenia), są skłonni do formułowania opinii "statystycznych". Polegają one na wyciąganiu wniosków ogólnych na podstawie wrzucania do jednego worka analiz dotyczących miast podobnej wielkości czy znajdujących się w jednej strefie kulturowej (albo w jednym kraju). Taki tryb dochodzenia do oceny, jakie rozwiązania w ilu ośrodkach się sprawdzają, a jakie nie - może dla szukającego porady i sposobu miasta skutkować zaprzepaszczeniem jego unikalnej szansy na wypromowanie i sprzedanie niepowtarzalnej oferty. Obce wzory należy zatem pilnie obserwować i nieustannie przykładać do własnych uwarunkowań i struktur oraz koncepcji. Jednak decyzja musi być zawsze "nasza" i "dla nas".

W szczegółach i nieco jednak "statystycznie" pozwolę sobie na opinię, że w znakomitej większości polskich miast, walczących o turystów w ogóle i nie posiadających ani znanej etykiety dziedzictwa (jak sztyld UNESCO, status Pomnika Historii,) ani naprawdę wybitnej oferty kulturalnej (jak funkcjonowanie unikalnego i nowoczesnego muzeum czy naprawdę wielodniowy kulturowy event masowy o międzynarodowym statusie) wyodrębnianie komórek odpowiedzialnych za organizację i promocję oferty turystyki kulturowej mija się z celem. Uzasadnienie jest moim zdaniem proste: pieniądze na to wydane raczej się nie zwrócą, a zwrot i zysk, obok zatrudnienia miałby być przecież głównym kryterium celowości takiego działania. Nie znaczy to jednak, że tę ofertę należy wrzucić do jednego worka z wszystkim innym, co miasto proponuje swoim gościom, o czym poniżej.

Wyodrębnione struktury mogą efektywnie działać w kilku grupach miast, których liczbę w Polsce w sumie oceniam najwyżej na kilkadziesiąt, przy czym bliżej dziesięciu niż stu. I tak - jako wyodrębnione spośród działań na rzecz turystyki i jednocześnie ściśle współpracujące z obiektami i biurami imprez kulturowych - niewielkie zespoły celowe, pracujące na poziomie profesjonalnym i regularnie rozliczane mogłyby istnieć w miastach spełniających dwa warunki: po pierwsze, wystarczająco dużych i zamożnych, by móc je utrzymać, po drugie mogących potencjałem opisanym powyżej poszczycić się w całej rozpiętości (jak Kraków, Gdańsk, Wrocław, Poznań, Warszawa, pewnie też może Lublin). Z kolei jako pojedyncze komórki (referenci) w większych zespołach działających na rzecz turystyki, spinający aktywności kultury i turystyki i dbający o aktualizowanie i włączanie oferty kulturowej w ogólną turystyczną i jej umiejętną promocję - mogą takie struktury zaistnieć w miastach dużych, lecz posiadających tylko niektóre filary owego potencjału i przez to - słusznie - stawiających mocniej na przyciąganie ludzi w czasie wolnym przez inne oferty turystyki (jak Łódź, Gdynia, Zabrze czy Białystok). Natomiast w ośrodkach mniejszych, ale widzących w turystyce kulturowej lub jej poszczególnych rodzajach swój główny atut lub takich, które powinny go ujrzyć (a do nich, moim zdaniem, należą na przykład Przemyśl, Gniezno, Świdnica, Malbork, Sandomierz i szereg innych) komórki odpowiedzialne za turystykę kulturową powinny być głównymi koordynatorami miejskiej oferty turystycznej i jej promocji. W myśl zasady, że nie zawsze należy sprzedawać wszystko, bo można niczego nie sprzedać to one kształtowałyby wyrazistą miejską ofertę (np. weekendowej indywidualnej i zorganizowanej turystyki kulturowej, w tym industrialnej, religijnej, militarnej, kulinarnej, eventowej, innej) i w niej umieszczałyby i wspierały przez promocję inne, dodatkowe moduły, które mogą tę ofertę urozmaicić i uczynić bardziej atrakcyjną (na przykład propozycje aktywnego spędzania czasu w mieście lub okolicy).

W innych miastach turystyki kulturowej nie warto zapewne wyodrębniać (choć z uwagi na strukturę walorów turystycznych miasta jej typowe cele zawsze będą należały tam do ważniejszych). Natomiast zdecydowanie warto o nią zadbać i tam, w pierwszym rzędzie zajmując się trzema kwestiami. **Pierwszą** z nich jest przeszkolenie personelu instytucji i komórek odpowiedzialnych za organizację turystyki i informację turystyczną w zagadnieniach turystyki kulturowej, w tym potrzeb i oczekiwań współczesnych turystów kulturowych, organizacji nowoczesnej turystyki w miastach i ich własnego potencjału turystyczno-kulturowego, co powinno się odbić na uwzględnieniu walorów i usług z tego

segmentu w miejskiej strategii i ofercie. **Po drugie**, warto kwestie współpracy z obiektami o kulturowym znaczeniu, przewodnictwa miejskiego, integracji imprez kulturalnych w ofertę turystyczną i ich promocji w ramach propagowania tejże wpisać w strategię promocji turystyki oraz konkretne wynikające z nich zadania, i regularnie rozliczać komórki za nie odpowiedzialne z wykonania i tych zadań. **Po trzecie**, warto przemyśleć i ewentualnie dokonać włączenia miasta do posiadających większe znaczenie kulturowe regionalnych lub ponadregionalnych szlaków tematycznych, o ile walory miasta wpisują się w ich profil. Częstkowy udział miasta w tych projektach (np. współfinansowanie, delegacja zadań obsługi oferty szlaku w ramach pracy miejskiej informacji turystycznej) zdjąłby z niego ciężar utrzymywania odrębnej organizacji i zapewnił promocję wybranych obiektów oraz organizację turystyki w nich. W takiej sytuacji warto przemyśleć stworzenie lub choćby wspieranie tworzenia przez obiekty, organizacje turystyczne i prywatnych przedsiębiorców lokalnego (tematycznego) produktu turystycznego, wpisującego się w ofertę szlaku (pobytowe pakiety tematyczne, oznaczone trasy tematyczne, warsztaty, eventy kulturalne). W razie nieistnienia takiego szlaku szereg miast nim zainteresowanych mógłby nawet wspólnie powołać grupy, zespoły czy komórki celowe i po stworzeniu spójnej, dobrze tematyzowanej (autentycznej kulturowo) i posiadającej realne szanse powodzenia jego koncepcji przekazać im (wraz ze środkami) zadanie organizacji turystyki tematycznej i jej promowania.

Ze względu na ich wagę dla mniejszych ośrodków miejskich w Polsce - jestem przekonany, że rozwinięcie każdej z tych trzech kwestii zasługuje na osobne pytanie na naszym Forum.