

# KONCEPCJA FUNKCJONOWANIA ZABYTKOWEJ KOPALNI IGNACY W RYBNIKU NA LATA 2021-2025

Marek Gołosz

## Wprowadzenie

W sierpniu 1995 roku z szybu Kościuszko wyjechał ostatni wagon węgla. Ówczesny Ruch II Ignacy Kopalni Rydułtowy, będący jednym z najstarszych zakładów wydobywczych na Górnym Śląsku, uległ siłom wolnego rynku. Zdawało się, że jak w przypadku innych nierentownych kopalń, po byłej *Hoymgrubie* nie zostanie nic. Determinacja dawnych pracowników, wpis do rejestru zabytków, a następnie interwencja rewitalizacyjna podjęta przez samorząd Miasta Rybnika uratowały ten wyjątkowy zabytek. Działając w interesie społecznym samorząd lokalny przy wykorzystaniu środków własnych i pochodzących z Unii Europejskiej w ostatnich latach przeprowadził w tym miejscu szereg przedsięwzięć inwestycyjnych. Domknięciem całego procesu było utworzenie osoby prawnej jako podmiotu odpowiedzialnego za użytkowanie poprzemysłowym zasobem. Tę jednostkę organizacyjną, stanowiło od 2016 roku Industrialne Centrum Kultury, a od 2021 roku – Zabytkowa Kopalnia Ignacy w Rybniku.

Niniejsza koncepcja jest dokumentem opracowanym w związku z konkursem na stanowisko Dyrektora Zabytkowej Kopalni Ignacy w Rybniku ogłoszonym Zarządzeniem nr 489/2021 Prezydenta Miasta Rybnika z dnia 2 sierpnia 2021 r. Przy opracowaniu koncepcji funkcjonowania instytucji, autor uwzględnił regulację statutową i uwarunkowania finansowe, przy czym główny nacisk został położony na perspektywicznej wizji rozwoju działalności.

## Cel strategiczny: markowy produkt turystyki industrialnej

Zabytkowa Kopalnia Ignacy jako instytucja kultury Samorządu Miasta Rybnika realizuje cele i zadania statutowe określone w uchwale nr 603/XXXVI/2021 Rady Miasta Rybnika z dnia 8 kwietnia 2021 r. w sprawie zmiany nazwy Industrialnego Centrum Kultury w Rybniku-Niewiadomiu i nadania statutu Zabytkowej Kopalni Ignacy w Rybniku. W ocenie autora koncepcji cele i wynikające z nich zadania statutowe wpisują się w jeden cel nadrzędny – wzmocnienie oferty turystycznej Rybnika poprzez przekształcenie Zabytkowej Kopalni Ignacy w markowy produkt turystyki kultury industrialnej w Polsce. Jego osiągnięcie będzie uzależnione od znalezienia unikalnej cechy sprzedaży (USP, *unique selling proposition*), dającej Kopalni przewagę konkurencyjną na rynku, oraz od wysokiej jakości i różnorodności usług przy zachowaniu unikatowej wartości merytorycznej.

Autor koncepcji wychodzi od analizy mocnych i słabych stron instytucji, szans i zagrożeń dla jej funkcjonowania, by następnie sformułować wizję Zabytkowej Kopalni Ignacy, nakreślić jej misję oraz wyznaczyć cele taktyczne i harmonogram działań w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

## Analiza SWOT Zabytkowej Kopalni Ignacy

Poniżej przedstawiono analizę Zabytkowej Kopalni Ignacy z perspektywy jej mocnych i słabych stron oraz pochodzących z otoczenia szans i zagrożeń dla działalności. Narzędzie to pozwala zorientować się, w jakim punkcie wyjścia znajduje się instytucja.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zadbany zabytek ery przemysłowej</li><li>• Autentyczna ekspozycja</li><li>• Działająca parowa maszyna wyciągowa</li><li>• Unikatowa wystawa stała nawiązująca do wyspecjalizowanego „centrum nauki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalizacja na peryferiach Rybnika</li><li>• Brak oferty gastronomicznej</li><li>• Brak podziemnej trasy turystycznej</li><li>• Wystawa stała bez rozwiniętej narracji dotyczącej historii miejsca</li></ul>

o parze” • Skupiona wokół kopalni społeczność byłych pracowników i pasjonatów kopalni	
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie roli Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego na rynku turystyki kulturowej w Polsce i Europie</li> <li>• Wpisanie oferty Kopalni w markę „Krainy Górnej Odry” i stworzenie sieci współpracy wybranych atrakcji turystycznych, np. Zamku Piastowskiego w Raciborzu, Stacji Kolei Wąskotorowej w Rudach czy Muzeum Ognia w Żorach</li> <li>• Dokończenie budowy trasy regionalnej Pszczyzna Racibórz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój oferty turystyki industrialnej w subregionie zachodnim Województwa Śląskiego</li> <li>• Stygmatyzacja dóbr kultury generujących ślad węglowy w stabilizowanym dyskursie ekologicznym</li> <li>• Szkody górnicze</li> <li>• Brak fachowców w zakresie obsługi maszyn parowych</li> <li>• Likwidacja bezpośredniego przystanku autobusowego</li> </ul>

### Wizja Zabytkowej Kopalni Ignacy

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji zależy od istnienia inspirującej i jednoczącej wokół wspólnego kierunku wizji. Tworzy ona kontekst każdego planowania strategicznego. Autor koncepcji proponuje przyjęć dla Zabytkowej Kopalni Ignacy następującą wizję: **Zapewniamy mądrą rozrywkę i mądry odpoczynek w zadbanym zabytku ery przemysłowej, pomagając zrozumieć świat wokół nas i nas samych.** Powyższa wizja stara się odpowiadać na trzy kluczowe pytania związane z funkcjonowaniem instytucji. Co reprezentujemy? – Wzorcowo zrewitalizowany i zaadaptowany na potrzeby kultury i turystyki zadbany zabytek techniki. Po co istniejemy? – Jesteśmy po to, umożliwić rodzinom pożyteczne spędzenie czasu wolnego w obliczu coraz szybszego trybu życia, a nauczycielom – dać gwarancję realizacji części programu nauczania podczas wycieczki szkolnej. Do czego aspirujemy? – Zależy nam, aby każdy po wizycie w Zabytkowej Kopalni miał poczucie dobrze spędzonego czasu oraz wracał do domu zainspirowany ideą maszyny parowej jako wynalazku, który zmienił życie naszych przodków i pośrednio nas samych. Realizacja wizji pomoże przejść od instytucji, która udostępnia jedynie do „oglądania” zabytkową architekturę i eksponaty, do instytucji, w której zabytek techniki wywoła skłaniające do refleksji emocje; od instytucji koncentrującej się jedynie na technicznych aspektach ekspozycji do instytucji kierującej uwagę odbiorców na człowieka, którego życie odmieniła maszyna parowa; od instytucji upowszechniającej jedynie dobrą kulturę do instytucji udostępniającej na potrzeby rekreacji zasoby przyrodnicze wokół kopalni.

### Misja i grupy docelowe Zabytkowej Kopalni Ignacy

Misja, która w przeciwieństwie do wizji ma charakter formalny i stanowi uzasadnienie istnienia Zabytkowej Kopalni Ignacy, jest tożsama z zadaniami statutowymi instytucji. Na potrzeby niniejszej koncepcji autor proponuje ujęcie misji instytucji poprzez wskazanie trzech kluczowych działań oraz grup docelowych, których te działania dotyczą.

1	Upowszechnianie i popularyzacja dziedzictwa przemysłowego Górnego Śląska ze szczególnym uwzględnieniem Rybnickiego Obszaru Węglowego	turyści kulturowi (pasjonaci) seniorzy, w tym byli pracownicy przemysłu
2	Prowadzenie interaktywnej edukacji naukowej i kulturalnej, związanej z naukami ścisłymi, przyrodniczymi i humanistycznymi	grupy szkolne rodziny z dziećmi

3	Udostępnianie przestrzeni spędzania czasu wolnego obejmującej zabudowania kompleksu Kopalni i zielony teren rekreacyjny	mieszkańcy dzielnicy grupy szkolne rodziny z dziećmi
---	---	--

### Cele taktyczne i harmonogram działań

Zrealizowanie celu strategicznego osadzonego w kontekście wizji i misji instytucji wymaga określenia celów taktycznych o mierzalnym charakterze. Autor koncepcji proponuje wyznaczenie instytucji pięciu celów taktycznych sformułowanych przy użyciu metody SMART:

- zwiększenie liczby osób korzystających z oferty Zabytkowej Kopalni Ignacy z przełożeniem na wzrost przychodów instytucji,
- wydłużenie czasu pobytu użytkowników i turystów w Zabytkowej Kopalni Ignacy,
- zwiększenie liczby powtórnych wizyt w Zabytkowej Kopalni Ignacy,
- dostosowanie usług do potrzeb i oczekiwań odwiedzających, w tym osób, niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- wzrost wartości dotacji na cele statutowe pochodzących z sektora prywatnego.

Biorąc pod uwagę działalność Industrialnego Centrum Kultury, jednostki organizacyjnej, której następcą prawnym od 2021 roku jest Zabytkowa Kopalnia Ignacy, zakończenie kilkuletniego procesu rewitalizacji będzie stanowiło istotną zmianę jakościową i wpłynie na dotychczasowe funkcjonowanie instytucji. Otwarcie nowej wystawy stałej, ukazującej w jaki sposób człowiek przy pomocy swego geniuszu ujarzmił siły przyrody, inicjując przy tym wielką cywilizacyjną zmianę, zasadniczo będzie oznaczało otwarcie kopalni na nowo. Stąd pełna ocena rezultatów, przypisanych powyższym celom taktycznym, będzie możliwa w perspektywie dwu-, trzyletniej. Nie należy wykluczać, że realizacja ww. celów może zostać zakłócona zaistnieniem siły wyższej.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ocenie autora koncepcji należy wdrożyć strategię rozwoju produktu, która polega na wprowadzeniu nowego produktu na dotychczasowy rynek. Pomocny będzie w tym zakresie ramowy harmonogram działań ujęty w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

#### Działania w perspektywie krótkoterminowej (2021-2022)

- Wdrożenie systemu *wayfindingu* (oznakowania) na terenie Zabytkowej Kopalni Ignacy
- Organizacja centralnego punktu recepcyjnego obiektu (punktu informacji turystycznej, kas biletowych, sklepiku w łączniku Kompleksu Kościuszko)
- Zakup i wdrożenie systemu rezerwacji i sprzedaży biletów
- Uporządkowanie komunikacji marketingowej, w tym w Internecie (strona internetowa, profile w mediach społecznościowych, agregatorach opinii (np. Tripadvisor.com, Google Opinie))
- Opracowanie i wdrożenie scenariusza zwiedzania obiektu
- Współorganizacja wizyty studyjnej dla przedstawicieli miast partnerskich Rybnika
- Zawarcie umowy o współpracy z Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrzu w zakresie upowszechniania i popularyzacji dziedzictwa górniczego oraz wymiany doświadczeń w zakresie użytkowania maszyn parowych

#### Działania w perspektywie średnioterminowej (2022-2023)

- Organizacja na terenie obiektu automatu vendingowego na potrzeby małej gastronomii w stołarni Szybu Głowacki
- Złożenie wniosku w konkursie „Zabytek Zadbane” w kategorii zabytek techniki
- Organizacja wizyt studyjnych dla dziennikarzy i organizatorów turystyki

- Przygotowanie projektu w zakresie narracji górniczych z terenu Rybnika i wniosku o dofinansowanie do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu *Kultura ludowa i tradycyjna*
- Rozwój oferty Zabytkowej Kopalni Ignacy dla dzieci i młodzieży, uwzględniającej aktualną podstawę programową
- Rozwój scenariusza zwiedzania obiektu, uwzględniającego potrzeby wybranych grup docelowych
- Uruchomienie anglojęzycznej strony internetowej Zabytkowej Kopalni Ignacy oraz opracowanie kompletnej informacji dotyczącej zwiedzania Kopalni w języku niemieckim i czeskim
- Podjęcie współpracy z Polską Organizacją Turystyczną, Śląską Organizacją Turystyczną, Związkiem Gmin i Powiatów Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego w zakresie promocji dziedzictwa kulturowego Województwa Śląskiego

#### Działania w perspektywie długoterminowej (2024-2025)

- Złożenie wniosku o przyznanie Zabytkowej Kopalni Ignacy kategorii Gwiazdy Techniki Szlaku Zabytków Techniki
- Złożenie wniosku o przyznanie Zabytkowej Kopalni Ignacy statusu obiektu kotwicznego Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (po uruchomieniu punktu gastronomicznego)
- Zgłoszenie aplikacji o współorganizację wojewódzkich obchodów Światowego Dnia Turystyki
- Kontynuacja organizacji wizyt studyjnych dla liderów opinii, dziennikarzy i organizatorów turystyki

Autor koncepcji proponuje również kontynuowanie wybranych działań upowszechniających dziedzictwo kulturowe przy pomocy eventów, gdyż są one skutecznym narzędziem marketingowym. Należy przy czym dokonać selekcji dotychczasowych wydarzeń pod kątem misji instytucji i/lub ewentualnie stworzyć nowe formaty, np. Święto Pary. W tym kontekście w roku 2022 nie można zapomnieć o 230. rocznicy powstania kopalni. Wyjątkowy jubileusz będzie doskonałą okazją, by przypomnieć o początkach industrializacji na ziemi rybnicko-wodzisławskiej.

Zabytkowej Kopalni Ignacy powierzono zadania związane z zarządzaniem przedmiotem projektu pn. „Rewitalizacja budynku byłej sprężarkowni na terenie Zabytkowej Kopalni Ignacy w Rybniku na potrzeby lokalnej społeczności”. W tym zakresie instytucja zapewnia ramy organizacyjno-infrastrukturalne dla działań na rzecz aktywizacji społeczności lokalnej oraz działań kulturalno-edukacyjnych, prowadzonych przez stowarzyszenia pozarządowe.

Zdaniem autora koncepcji instytucja powinna przyjąć na siebie rolę swego depozytariusza pamięci nie tylko o dawnej Kopalni Ignacy-Hoym, ale także o Rybnickim Okręgu Węglowym/ Przemysłowym. W miarę możliwości finansowych i organizacyjnych należy podjąć współpracę z SITG – Oddział Rybnik, Fundacją Kopalń Zlikwidowanych w Rybnickim Okręgu Węglowym i oczywiście ze Stowarzyszeniem Zabytkowej Kopalni Ignacy.

#### **Koszty funkcjonowania Zabytkowej Kopalni Ignacy**

W chwili obecnej instytucja nie ponosi kosztów utrzymania budynków maszynowni i nadszybia Szybu Kościuszko w związku z prowadzonymi robotami budowlanymi oraz przygotowaniem wystawy stałej. Niemniej jednak w ciągu najbliższych kilku miesięcy przejmie na siebie obowiązki użytkownika tej części kopalni, co skutkować będzie koniecznością zwiększenia budżetu instytucji, w tym dotacji podmiotowej na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, utrzymania i remontów.

Przyjmuje się, że wzrost kosztów funkcjonowania instytucji kultury jest proporcjonalny do wzrostu wartości rzeczowych składników majątku trwałego<sup>1</sup>. W przypadku Zabytkowej Kopalni Ignacy przyrost skumulowanej wartości nakładów inwestycyjnych po oddaniu w użytkowanie Kompleksu Kościuszko wyniesie 194%. Z kolei zdaniem praktyków wydatki bieżące związane z utrzymaniem nowej inwestycji szacować trzeba na poziomie co najmniej 10% wydatków majątkowych. W związku z tym wzrost dotacji podmiotowej po pełnym, ponownym otwarciu powinien sięgnąć 200%-220% jej aktualnej wartości. Powyższy szacunek uwzględnia przy tym przychód generowany z majątku na poziomie 25-30% aktualnej wartości dotacji podmiotowej.

### **Nowa struktura organizacyjna**

Dotychczasowa struktura organizacyjna, dostosowana do warunków określonych we wspomnianej uchwale nr 603/XXXVI/2021 Rady Miasta Rybnika z dnia 8 kwietnia 2021 r., zdaniem autora koncepcji powinna zostać zmodyfikowana. Przesłanką ku temu jest realizacja projektu pn. „Modernizacja budynków nadszybia i maszynowni szybu Kościuszko na terenie Zabytkowej Kopalni Ignacy w Rybniku na cele kulturalne”, współfinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Projekt zakłada utworzenie 4 dodatkowych etatów do obsługi obiektu. Mimo że aktualnie instytucja nie posiada środków na zwiększenie zatrudnienia, organizator w perspektywie krótkoterminowej powinien to założyć. Proponuje się następujący podział nowych etatów: specjalista ds. obsługi klienta (2 etaty), specjalista ds. projektów – ½ etatu, pracownik gospodarczy (2 x po ½ etatu), operator-konserwator - ½ etatu.

Tabela poniżej prezentuje strukturę organizacyjną instytucji przed i po zmianach. Ponadto, dla zabezpieczenia obsługi i bieżącej konserwacji maszyny parowej zakłada się zatrudnienie dwóch pracowników na umowę cywilnoprawną.

<b>Aktualna struktura organizacyjna</b>	<b>Docelowa struktura organizacyjna</b>
Dyrektor	Dyrektor
Główny Księgowy (¾ etatu)	
	Główny specjalista ds. administracji i kadr (¾ etatu)
Specjalista ds. merytorycznych	Główny specjalista ds. merytorycznych i obsługi klienta
Specjalista ds. merytorycznych	Główny specjalista ds. merytorycznych i obsługi klienta
Specjalista ds. merytorycznych	Specjalista ds. marketingu i sprzedaży
	Specjalista ds. obsługi klienta
	Specjalista ds. obsługi klienta
	Specjalista ds. projektów (½ etatu)
Operator-konserwator (½ etatu)	Operator-konserwator (2 x ½ etatu)
Pracownik gospodarczy (5/8 etatu)	Pracownik gospodarczy (5/8 etatu + 2 x ½ etatu)

### **Zakończenie**

Autor zdaje sobie sprawę, że pięciostronicowa koncepcja funkcjonowania Zabytkowej Kopalni Ignacy jedynie pobieżnie pozwala nakreślić skalę wyzwań. Stanowi punkt wyjścia dla zaprogramowania rozwoju instytucji w kolejnych latach. Ważnym pod tym względem zdaje się wdrożenie strategii komunikacji marketingowej i marki, opracowane przy współudziale organizatora oraz pozostałych kluczowych interesariuszy.

<sup>1</sup> M. Bitner, A. Gałązka, J. Sierak, *Analiza kosztów funkcjonowania inwestycji JST sfinansowanych z funduszy*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa 2019, s. 107.