

Paweł Jaskanis, Piotr Szpanowski

## O potrzebie strategii zarządzania historyczną rezydencją – przypadek wilanowski

### The need for a strategy of management of a historic residence – the case of Wilanów

Zarządzanie historyczną rezydencją z reguły wiąże się z oczywistym obowiązkiem ochrony i zagospodarowania zabytku oraz, w przypadku instytucji publicznych, zapewnieniem jego dostępności dla społeczeństwa. Obowiązki te dotyczą obiektów architektonicznych i ich zespołów wraz towarzyszącymi im parkami i ogrodami – generalnie mówiąc całości rezydencji. Już na wstępie należy zaznaczyć, że mówienie o „zarządcy, właścicielu, użytkowniku rezydencji” nie znajduje w większości przypadków pokrycia w rzeczywistości, gdyż w praktyce chodzi o zarządzanie jedynie częścią historycznej rezydencji – często tylko dworem czy pałacem. W Polsce jest to trwały skutek wydarzeń rozpoczętych w 1939 r. napaścią Niemiec i ZSRR na Polskę. Powszechne stały się wówczas konfiskaty, których celem był rabunek ruchomości i maksymalna eksploatacja nieruchomości – przede wszystkim dla celów gospodarki rolnej. Najbardziej trwale, negatywne skutki wywołała jednak nacjonalizacja posiadłości ziemskich na mocy komunistycznego dekretu o przeprowadzeniu reformy rolnej<sup>1</sup>. W najlepszym wypadku po przejściu dóbr przez Skarb Państwa pałace i dwory oddawano wybranej instytucji publicznej (dobrze, jeśli nieobrabowane i niezdewastowane – rzadko przeznaczając je na muzeum), a zabudowania gospodarcze wraz z otaczającymi gruntami (często nie wyłączając parków) przejmowały państwowe gospodarstwa rolne. Rezydencje bywały najczęściej dzielone na część „niedochodową”, która nie nadawała się do prowadzenia produkcji rolnej i część, którą łatwo można było przekształcić w socjalistyczny zakład zatrudniający robotników rolnych. Faktycznie w ten sposób zrywano historyczną ciągłość w rozwoju rezydencji – zabudowania rezydencjonalne odrywano od zaplecza gospo-

darczego zapewniającego środki na ich utrzymanie. Taki stan rzeczy generalnie utrzymuje się do dzisiaj, tzn. te pałace i dwory z resztkami zabytkowych parków i ogrodów, które zarządzane są przez publiczne instytucje kultury, są pozbawione funkcjonalnego i ekonomicznego związku z dawnymi folwarkami, o ile nie uległy one zupełnej ruinie po upadku państwowych gospodarstw rolnych w początku lat 90. XX w. Zabudowania gospodarcze są własnością Agencji Nieruchomości Rolnych lub jej dzierżawców, którzy najczęściej nie zajmują się nimi jak częściami zabytkowej rezydencji, nawet nie myślą o nich w ten sposób – nawet jeżeli są to obiekty wpisane do rejestru zabytków. Okazuje się, że dziedzictwo komunizmu utrwalono właśnie przez sposób użytkowania i zagospodarowania rezydencji znacjonalizowanych w ramach reformy rolnej z 1944 r.

Taki jest również przypadek wilanowski – w czasie wojny dobra ziemskie Branickich zostały skonfiskowane przez niemieckie władze okupacyjne – z konfiskaty wydzielono jedynie pałac z parkiem. W styczniu 1945 r. w części pałacowo-parkowej ogłosił powstanie Oddziału Muzeum Narodowego w Warszawie prof. Stanisław Lorentz. Po formalnym przejściu całości dóbr przez Skarb Państwa w lutym 1945 r. tzw. „obszar zabytkowy” oddzielono od części służącej gospodarce rolnej. Część „rolną” przekazano warszawskiej Administracji Gospodarstw Rolnych i Leśnych (AGRiL), a w 1948 r. PGR Wilanów i dalej Rolniczemu Zakładowi Doświadczalnemu SGGW. Podział ten trwa do dzisiaj i dzisiaj generuje problemy, biorące się z arbitralnego ograniczenia zasięgu rezydencji do tzw. „ośrodka zabytkowego” i oderwania zespołu pałacowo-ogrodowego od zaplecza gospodarczego i krajobrazowego. W ten sposób od związków z rezydencją, a właściwie od niej samej

odłączono Folwark Wilanowski, pola wilanowskie i znaczną część Morysina – tereny stanowiące rolne i krajobrazowo ukształtowane otoczenie pałacu. Muzeum Narodowe w Warszawie uważało dokonanie podziału Morysina między muzeum i AGRiL za niezasadnione już w 1948 r. i nigdy tego stanowiska nie zmieniło, co dotyczy także jego następcy prawnego – Muzeum Pałacu w Wilanowie.

Powyższy wstęp służył zaznaczeniu, że zarządzanie i wypełnianie w ramach tego zadania obowiązków prawnych i statutowych publicznej instytucji kultury wobec zabytku – rezydencji w jej pełnej, niezafałszowanej formie, wymaga wykroczenia poza teżniejsze granice własnościowe. Zarządzanie zabytkiem wymaga aktywności instytucji także w otoczeniu tego, co współcześnie nazywa się rezydencją, a co jest po prostu jej historycznymi składowymi – aktywności bazującej na ogólnie przyjętych zasadach dobrego sąsiedztwa, a także na przepisach kodeksu postępowania administracyjnego i przepisach szczególnych: ustawie o zagospodarowaniu przestrzennym, prawie budowlanym, prawie wodnym itp.

Z czego wynika takie stanowisko? Otóż przez dziesięciolecia zagrożeniem dla rezydencji, towarzyszących im parków i ogrodów oraz zabudowań folwarcznych była stagnacja, zaniedbanie i brak środków na remonty i inwestycje. W toku lat 90. XX w. okazało się, że równie niebezpieczny może być żywiołowy rozwój gospodarczy w otoczeniu zabytków, rozumiany jako ogromna presja inwestycyjna na ich wartości, dająca szansę na ich wzmocnienie lub niosąca nową falę zagrożeń o dynamicznej charakterystyce. Skala presji daje się wyjaśnić gwałtownym procesem nadrabiania półwiecznych zaległości w rozbudowie infrastruktury i urbanizacji kraju – zwłaszcza w sąsiedztwie i na peryferiach wielkich miast, jak ma to miejsce obecnie w przypadku Warszawy i Wilanowa. Nie można jednak nie zauważyć, że efektem tego zjawiska jest nie tylko doprowadzenie do drastycznego zachwiania równowagi między tym, co uznano za rezydencję, a jej otoczeniem, ale i konflikt między dobrem publicznym a dążeniami licznych grup własnego interesu. Faktycznie konflikt ten najczęściej nie zostaje pozytywnie rozwiązany z korzyścią dla dobra publicznego, a w bezpośrednim sąsiedztwie historycznych rezydencji, ich parków i ogrodów powstają „rezydencje”, w tym „królewskie”(!?), które nie tylko niszczą krajobraz, ale konsumują wartości przypisywane dotychczas tej nazwie. Dotyczy to również terminów „park”, „ogród” czy „villa”, które w wielkiej mnogości są przyrostkami do mniej lub bardziej udatnych, na ogół pretensjonalnych nazw nowych osiedli mieszkaniowych.

Z powyższego wynika, że zarządca rezydencji nie może nie uwzględniać kontekstu jej bliższego i dal-

szego otoczenia, gdyż nie można zignorować kształtowanych przez dziesiątki i setki lat związków funkcjonalnych i przestrzennych rezydencji w jej historycznym kształcie. Niewłaściwe zagospodarowanie otoczenia oznacza bowiem faktycznie niewłaściwe zagospodarowanie obszaru dawnej rezydencji, co zdecydowanie pogarsza nie tylko odbiór estetyczny tego, co obecnie zazwyczaj uchodzi za zabytkową rezydencję, ale i warunki opieki nad nią, w tym nad wartościowymi obszarami zieleni oraz degradowuje ich walory jako części harmonijnie ukształtowanego krajobrazu kulturowego. Pogorszenie odbioru społecznego rezydencji, to pogorszenie warunków wypełniania misji publicznej instytucji nią zarządzającej, to spadająca frekwencja, to zmniejszone wpływy, to brak środków na jej utrzymanie i na rozbudowę jej oferty, a tym samym wejście na ścieżkę kryzysu i w końcu likwidacji – jeżeli nie formalnej, to faktycznej – likwidacji jej miejsca w świadomości społecznej.

Muzeum Pałac w Wilanowie – zarządca rezydencji wilanowskiej – już od czasu swego powstania w 1995 r. doświadcza opisanych wyżej problemów. Kilkanaście lat istnienia muzeum dowiodło, że ich rozwiązanie zależy od jasnej wizji zarządzania wynikającej ze strategii instytucji. Doświadczenia te wpłynęły na decyzję o sformułowaniu i realizacji strategii dbałości o „*genius loci* dawnej rezydencji królewskiej”. Strategia wilanowskiego *genius loci* stawia nie tylko na pielęgnację, uwypuklenie i udostępnienie zasobów przyrodniczych i kulturowych zamkniętych w jego granicach własnościowych, ale i poza nimi, w obrębie nieruchomości sąsiednich i wspólnie stanowiących dziedzictwo historycznej rezydencji wilanowskiej. Jest to zrozumiałe, wzięwszy pod uwagę, że *genius loci* nie ma nic wspólnego z obecnymi podziałami własnościowymi – odnosząc się do łacińskiej, antycznej proveniencji tego terminu, należy wspomnieć, że odnosił się do miejsc o szczególnej, odrębnej wartości, poddanych opiece siły wyższej<sup>2</sup>. Wartość rezydencji wilanowskiej tkwi bowiem nie tylko w tym, iż na terenie muzealnym znajdują się zabytki o znaczeniu ogólnonarodowym i światowym – pałac wilanowski – wybitny przykład świeckiego budownictwa reprezentacyjnego dojrzałego baroku, ponad 40 obiektów budowlanych (w większości zabytkowych) na obszarze historycznych parków wilanowskiego i morysińskiego – zespołów przyrodniczych o bardzo dużej bioróżnorodności, tak pod względem flory, jak i fauny, tworzących mikroklimat w zurbanizowanym otoczeniu, ale w tym, iż jest ona częścią wieloprzestrzennego założenia krajobrazowego dóbr wilanowskich, w obrębie którego istniały inne założenia pałacowo-parkowe powiązane z rezydencją wilanowską krajobrazowo i funkcjonalnie, jak od nie-

dawna restaurowany Natolin, całkowicie zniszczony po 1945 r. Gucin i niegdyś Ursynów. *Genius loci* jest duchem królewskiej *villa rustica*, przekształconej z czasem w siedzibę podstołeczną (*villa suburbia*) i duchem jej wiejskiego otoczenia, gdzie istniały pałace innych posesjonatów – Królikarnia i Obory, nadzalewowe wsie Wilanów, Powsinek, Powsin oraz na wschód od pałacu, na jego osi, wydmowe Zawady. Mimo zmian na obszarze historycznej rezydencji i wokół niej (grunty znajdujące się w użytkowaniu wieczystym Muzeum Pałacu w Wilanowie obejmują zaledwie 88,7 ha z ponad 6000 ha dóbr wilanowskich – w tym 3000 ha obejmował klucz wilanowski, a ok. 300 ha majątek Wilanów), wciąż odnaleźć można ślady zakodowanego przez króla Jana III harmonijnego połączenia światów kultury i natury. „Kod Sobieskiego” ukształtowany w końcu XVII w. i wzbogacany w toku dziejów o nowe wątki ideowe, antycypował dzisiejsze zasady zrównoważonego rozwoju cywilizacyjnego, które powinny być naczelnym dezyderatem w kształtowaniu programu zagospodarowania i użytkowania rezydencji wilanowskiej – w części muzealnej i pozamuzealnej.

Z powyższego wynika, że muzeum ma zupełnie oczywisty obowiązek pełnienia funkcji opiekuna i rzecznika wartości przestrzeni publicznej – także przestrzeni, za którą formalnie odpowiadają inne podmioty niż muzeum. Zadania instytucji, między innymi w opisywanym zakresie, precyzuje statut instytucji z dnia 25 czerwca 2007 roku<sup>3</sup>. Formy jej aktywności ramowo porządkują przepisy ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz innych ustaw normujących ustrój kultury<sup>4</sup>.

Uwarunkowania wynikające z „dziedzicznych” zobowiązań muzeum wobec rezydencji w jej historycznym kształcie, jak i nadanych mu ram prawnych pozwalają wyodrębnić w interesującym nas zakresie następujące cele realizacji strategii *genius loci*:

1. Zachowanie tożsamości miejsca oznaczające konieczność należytego zadbania o zasoby kulturowe i przyrodnicze na terenie własnym i w sąsiedztwie oraz takie ich udostępnianie, które kształtuje aktywne uczestnictwo w poznaniu *genius loci* i opiece nad nim (budowanie kultury uczestnictwa w wartości miejsca i mądrej misji muzeum).

2. Przystosowanie w perspektywie ok. 10 lat infrastruktury muzealno-turystycznej na terenie muzeum i w najbliższym otoczeniu historycznym i funkcjonalno-biznesowym do obsłużenia ok. 3 mln osób rocznie (dostosowanie do kultury klienta w granicach wynikających z *genius loci*).

Pisząc o celach realizacji strategii nie można pominąć zagadnienia potencjału rozwoju Muzeum

Pałacu w Wilanowie, gdyż potencjałem tym jest wilanowskie dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze, na które z perspektywy krajobrazowej, funkcjonalnej i przyrodniczej składają się istniejące zasoby materialne w granicach muzeum i – szerzej – w granicach pomnika historii i bliskiego sąsiedztwa na dawnym folwarku pałacowym, a także wartości tych zasobów i zdarzenia, które miały związek z ich powstawaniem, trwaniem, degradacją i zanikiem. Pozostałe obszary dziedzictwa wilanowskiego mają dla muzeum znaczenie ze względów historyczno-poznawczo-edukacyjnych oraz krajo-brazowo-ekologicznych.

Strategia *genius loci* ma na celu zmianę w sposobie postrzegania społecznych funkcji i wartości dziedzictwa wilanowskiego, a tym samym Muzeum Pałacu w Wilanowie. Jego rozwój w oparciu o *genius loci* nie może być inaczej rozumiany niż w kategoriach rozwoju społeczno-gospodarczego, obejmującego szeroko rozumianą sferę usług niekiedy wymiennie określanych jako aktywności czasu wolnego, działalność kulturalna, turystyka, rekreacja etc., czyli przedsięwzięć *non profit*, jak i nastawionych na zarobek. Postulowana zmiana wymaga zredefiniowania sposobu zarządzania instytucją i uznania jej jako:

- depozytariusza tej części dziedzictwa, która znajduje się w granicach muzeum, pomnika historii i bezpośrednio sąsiedztwie na folwarku pałacowym,

- rzecznika publicznej wartości utożsamianych z tym dziedzictwem, a przede wszystkim z zabytkami nieruchomymi i ruchomymi, ekosystemami przyrodniczymi i tradycyjnymi krajobrazami (rzecznik wartości przestrzeni publicznej, rzecznik wartości dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego),

- podmiotu współkreującego politykę ochrony zabytków i przyrody,

- partnera w działalności kulturalnej, czyli podmiotu zarządzającego funkcjami muzealnymi w partnerstwie z podmiotami o podobnych celach,

- promotora wartości, czyli podmiotu wszechstronnie udostępniającego społeczeństwu zasoby własne oraz informację o nich i ich wartościach, a także podmiotu, który uczestniczy w tworzeniu i realizacji programów udostępniania innych części dziedzictwa wilanowskiego, wraz z niezbędnymi programami informacyjnymi i edukacyjnymi.

Należy zaznaczyć, że bierny – z czasowymi odstępstwami na rzecz aktywnego udziału – stosunek muzeum wilanowskiego do polityki władz Warszawy w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat przyczynił się w sytuacji szybkiej urbanizacji Wilanowa do kumulacji – póki co ocenianych jako trwałe – konfliktów pomiędzy czynnikami rozwoju miasta a wartościami miejsca historycznego. Muzeum nie skrzyżowało jak dotąd z dobrodziejstw powstawania

nowego osadnictwa, liczonego docelowo na ok. 100 000 osób przy ok. 10 500 mieszkańców jeszcze kilka lat temu. Tymczasem narosły trudno rozwiązywalne i nierozwiązywalne problemy funkcjonowania instytucji, jak przede wszystkim brak infrastruktury turystycznej przy muzeum i na jego terenie (dojazdy, parkingi, sklepy z pamiątkami, informacja wizualna, tania gastronomia, porządek przestrzenny, odcięcie od miasta węzłem drogowym, zatrucie i zanik wód gruntowych i płynących, zły stan konserwatorski zabytków, zanik Parku Morysińskiego na rzecz rezerwatu przyrody Morysin).

Czynniki rozwoju i wartości dziedzictwa wilanowskiego powinny być korelowane przez muzeum na własnym terenie, w granicach pomnika historii i bliskim sąsiedztwie na folwarku pałacowym oraz przy jego aktywnym udziale w dalszym otoczeniu funkcjonalnym i krajobrazowym.

Muzeum, kultywując tradycje kulturowe rezydencji w Wilanowie, przede wszystkim dla zachowania, rewitalizacji i promocji wartości kulturowych i przyrodniczych, może aktywnie uczestniczyć w życiu kulturalnym i społecznym stolicy i kraju. Program muzeum niesie możliwości innowacyjnego wykorzystywania zdobyczy cywilizacyjnych, bez zawężania się do dziedzin humanistycznych i artystycznych. Potencjalne korzyści muzeum z wdrożenia strategii *genius loci* w odniesieniu szeroko rozumianej rezydencji to:

1. Podniesienie jakości i zintensyfikowanie oferty własnej muzeum i podmiotów współpracujących na jego terenie oraz w jego otoczeniu.

2. Ujednoznaczenie profilu działania i wizerunku muzeum jako rzecznika i opiekuna wartości dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

3. Uporządkowanie i wzrost atrakcyjności i konkurencyjności muzeum na rynku usług kulturalnych i turystycznych.

4. Dobrze, stałe nagłośnienie oferty muzeum.

5. Stworzenie warunków dla konsekwentnego prowadzenia kampanii marketingowych (przy zachowaniu ochrony wartości symbolicznych utożsamianych z muzeum – działania uwzględniające krzyżowanie marek, marketing bezpośredni, sąsiedzki etc.), w tym promocji, reklamy i sponsoringu; pozyskiwanie darczyńców.

5. Zwiększenie frekwencji, nastawione na wzrost przychodów i ich reinwestowanie w dalszy rozwój działalności statutowej.

6. Poprawienie warunków sprawowania opieki nad zasobami kulturowymi i przyrodniczymi położonymi w następujących koncentrycznych kręgach terytorialnych i funkcjonalnych:

- na terenie muzeum,
- w granicach pomnika historii,
- w sąsiedztwie bezpośrednim i dalszym,

– na obszarze planowanego do powołania przez władze stołeczne Wilanowskiego Parku Kulturowego,

7. Podniesienie wartości zasobów kulturowych i przyrodniczych muzeum i jego otoczenia.

8. Stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników. Tworzenie miejsc pracy w instytucji oraz w jej otoczeniu biznesowym i przestrzennym w warunkach partnerstwa publiczno-społeczno-prywatnego, wolontariatu i innych form aktywności gospodarczej i społecznej.

9. Wspomaganie ochrony zabytków i przyrody jako forma zapobiegania degradacji zasobów muzeum oraz jego krajobrazowego i funkcjonalnego otoczenia.

Potencjalne korzyści publiczności z wdrożenia strategii *genius loci* to:

1. Obok standardowego udostępniania zabytków i przyrody, uczestnictwo w atrakcyjnych i urozmaiconych programach muzeum (informacyjnych, edytorskich, wystawienniczych, edukacyjnych, artystycznych, rekreacyjnych, sportowych, gastronomicznych etc.), adresowanych do możliwie jak najbardziej zróżnicowanych grup odbiorców.

2. Połączenie nauki i przyjemności z pobytu przy zabytkach i w pięknych parkach wilanowskim i morysińskim oraz w ich sąsiedztwie.

3. Udział w wielowątkowej edukacji humanistycznej i z zakresu nauk przyrodniczych.

4. Kształtowanie postaw patriotycznych i obywatelskich w trosce o stan zasobów kulturowych i przyrodniczych. Udział w rozwiązywaniu problemów związanych z ochroną dóbr publicznych i dbałością o nie.

5. Kultywowanie tradycji kultury polskiej.

6. Poznanie kultury staropolskiej i historii wczesnego muzealnictwa polskiego w formie bezpośredniej i przez muzeum wirtualne.

7. Poznanie problematyki roli nauk ścisłych i przyrodniczych w służbie zabytków.

8. Rozpoznawanie biotopów i ekosystemów w Wilanowie jako podstawa poznania historii miejsca i związanych z nim zespołów flory i fauny w dawnym i współczesnym życiu; udział w rozwiązywaniu problemów ekologicznych.

9. Udział w sprawowaniu opieki nad zabytkami i przyrodą i popularyzacji ich wartości.

Autorzy artykułu są przekonani, że zarządca historycznej rezydencji (czy też tylko jej historycznego rdzenia) nie musi być biernym obserwatorem zmian występujących w jej otoczeniu. Wręcz przeciwnie, jedyną szansą uniknięcia marginalizacji i zamknięcia w „muzealnym (czy też innym) getcie” jest postawa proaktywna, wychodząca poza ścisłe ramy zarządzania wewnętrznymi sprawami

instytucji, postawa aktywnego wpływania na otoczenie i uczestniczenia w kształtowaniu programu jego zagospodarowania i użytkowania. Przykład wilanowski nie jest być może najlepszym dla przedstawienia natychmiastowych pozytywnych skutków takiej postawy – czas, który upłynął od jej przyjęcia przez muzeum jest zbyt krótki, a skutki dotychczasowej polityki i pasywności wobec wyda-

rzeń w otoczeniu są w wielu przypadkach zbyt głęboko ugruntowane. Jedno jest pewne – muzeum utrwaliło już swą rolę jako aktywnego sąsiada proponującego publicznie pozytywny program rozwoju Wilanowa, który nie akceptuje polityki faktów dokonanych i nie przygląda się milcząco działaniom nie służącym budowaniu dobra publicznego i wilanowskiego *genius loci*.

<sup>1</sup> Dekret PKWN z dnia 6 września 1944 r. o przeprowadzeniu reformy rolnej (Dz.U. Nr 4, poz. 17 ze zm.).

<sup>2</sup> W religii rzymskiej bóstwo opiekuńcze, które rodzi się wraz z człowiekiem lub momentem ukształtowania miejsca, obdarza je płodnością i otacza opieką. *Genius loci* reprezentowało charakter, dążenia i wrodzone zdolności jednostki, cechy swoiste. Człowiek, rodzina, miasto, naród miały swoje bóstwa opiekuńcze. *Mała encyklopedia kultury antycznej*, wyd. IV, Warszawa 1973, s. 283.

<sup>3</sup> Obecny statut powiela cele i zadania statutu z 2005 r. – zarządzenie nr 18 Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 25 czerwca 2007 r. w sprawie nadania statutu Muzeum Pałacu w Wilanowie. Oba statuty różnią się całkowicie od statutu z 1995 r., który odpowiadał potrzebom małego muzeum sztuki, bez uwzględniania specyfiki wilanowskiego *genius loci*.

<sup>4</sup> Muzea – Dz.U. z 1997 r. Nr 5, poz. 24 ze zm. Działalność kulturalna – Dz.U. z 2001 r., Nr 13, poz. 123 ze zm.

## Streszczenie

W Polsce ze względu na skutki nacjonalizacji posiadłości ziemskich na mocy dekretu o przeprowadzeniu reformy rolnej z 1944 r. zarządzanie historyczną rezydencją jest w praktyce zarządzaniem jedynie dworem czy pałacem. W przypadku rezydencji wilanowskiej zarządzanie i wypełnianie obowiązków prawnych wobec zabytku – rezydencji w jej pełnej, niezafałszowanej formie – szerszej niż pałac, ogród i park wymaga wykroczenia poza teraźniejsze granice własnościowe. Teza taka wynika z doświadczeń drastycznego zachwiania równowagi między tym, co uznano za rezydencję, a jej otoczeniem, ale i z obserwowanego konfliktu między dobrem publicznym a dążeniami licznych grup interesu. Zarządca rezydencji nie może nie uwzględniać kontekstu jej bliższego i dalszego otoczenia, gdyż nie można zignorować kształtowanych przez dziesiątki i setki lat związków funkcjonalnych i przestrzennych rezydencji w jej historycznym kształcie. Muzeum Pałac w Wilanowie stoi na stanowisku, że skuteczne działanie zależy od jasnej wizji zarządzania wynikającej ze strategii instytucji – w przypadku wilanowskim strategii dbałości o *genius loci* dawnej rezydencji królewskiej. Strategia wilanowskiego *genius loci* stawia nie tylko na pielęgnację, uwypuklenie i udostępnienie zasobów przyrodniczych i kulturowych zamkniętych w jego granicach własnościowych, ale i poza nimi, w obrębie nieruchomości sąsiednich i wspólnie stanowiących dziedzictwo historycznej rezydencji wilanowskiej. Autorzy artykułu są przekonani, że zarządca historycznej rezydencji (czy też tylko jej historycznego rdzenia) nie musi być biernym obserwatorem zmian występujących w jej otoczeniu. Wręcz przeciwnie, jedyną szansą uniknięcia marginalizacji i zamknięcia w ciasnych granicach muzealnych jest postawa proaktywna, wychodząca poza ścisłe ramy zarządzania wewnętrznymi sprawami instytucji, postawa aktywnego wpływania na otoczenie i uczestniczenia w kształtowaniu programu jego zagospodarowania i użytkowania.

## Abstract

In Poland because of the effects of nationalising estates according to the decree on agricultural reform issued in 1944, managing a historic residence practically means managing only a manor house or a palace. In the case of the Wilanów residence, managing it and fulfilling legal duties towards the monument – the residence in its complete and true form – encompassing more than the palace, garden and park, requires stepping beyond the current property boundaries. Such a thesis is the result of experiencing a drastic loss of balance between what was regarded as residence and its surroundings, but also from the observed conflict between public benefit and the aspirations of various interest groups. The curator of the residence cannot neglect the context of its near and farther surroundings, since neither the functional nor scenic arrangements of the residence in its historical form, shaped for tens or hundreds of years, can be ignored. The Palace Museum in Wilanów represents the view that effective actions depend on a clear vision of management resulting from the institution strategy – in the case of Wilanów, the strategy of preserving the *genius loci* of the former royal residence. The strategy of Wilanów *genius loci* relies not only on maintaining, emphasising and accessibility of the nature and cultural resources enclosed within its premises, but also beyond, within the neighbouring property which constitutes common heritage of the historic residence in Wilanów. The authors of the article are convinced that the curator of the historic residence (or merely of its historic core) does not have to remain a passive observer of the changes occurring in its surroundings. On the contrary, it seems that the only chance of avoiding marginality and being imprisoned within the narrow limits of a museum is an attitude of actively reaching beyond the strict framework of managing the internal matters of an institution, an active approach of influencing the environment and participating in forming the programme of its further development and use.