

# Dziedzictwo poprzemysłowe jako element zintegrowanego zarządzania miastem

Filip Moterski



**AKADEMIA SAMORZĄDOWA**

**Dziedzictwo  
poprzemysłowe  
jako element  
zintegrowanego  
zarządzania  
miastem**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Dziedzictwo poprzemysłowe jako element zintegrowanego zarządzania miastem**

**Filip Moterski**

**AKADEMIA SAMORZĄDOWA**

 **WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2019

Filip Moterski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Łukasz Gawel*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Katarzyna Gorzkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/eunikas

© Copyright by Filip Moterski, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08378.17.0.M

Ark. wyd. 11,6; ark. druk. 12,625

ISBN 978-83-8142-745-6

e-ISBN 978-83-8142-746-3

<https://doi.org/10.18778/8142-745-6>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

*To piękne, gdy człowiek jest dumny ze swego miasta.  
Lecz jeszcze piękniej, gdy miasto  
może być dumne ze swoich mieszkańców.*

Abraham Lincoln



# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Rozdział 1. Dziedzictwo przemysłowe a rozwój miasta</b> .....	19
1.1. Dziedzictwo przemysłowe jako część dziedzictwa kulturowego .....	19
1.2. Dziedzictwo materialne i niematerialne jako czynnik rozwoju miasta .....	29
<b>Rozdział 2. Elementy zintegrowanego zarządzania miastem</b> .....	33
2.1. Zintegrowane zarządzanie miastem .....	33
2.2. Sieci jako możliwość wykorzystania dziedzictwa przemysłowego w procesie zarządzania miastem .....	35
2.3. Zintegrowane projekty rozwojowe jako instrument procesu zarządzania miastem ...	40
<b>Rozdział 3. Organizacyjne i prawne podstawy wykorzystania obszarów przemysłowych</b> .....	57
3.1. Rewitalizacja obszarów przemysłowych .....	57
3.2. Turystyka i szlaki kulturowe jako sposób adaptacji materialnego dziedzictwa przemysłowego .....	63
3.3. Przegląd obowiązującego prawa w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego .....	74
3.4. Nowe kierunki ochrony dziedzictwa przemysłowego .....	78
<b>Rozdział 4. Wykorzystanie materialnego dziedzictwa przemysłowego – prezentacja wyników badań</b> .....	95
4.1. Charakterystyka miasta oraz obszarów wybranych do analizy .....	95
4.2. Metodologiczne aspekty procesu badawczego materialnego dziedzictwa przemysłowego w badaniach ilościowych i jakościowych .....	98
4.3. Techniki i narzędzia badawcze .....	103
4.4. Adaptacja oraz atrakcyjność materialnego dziedzictwa przemysłowego Łodzi w oczach interesariuszy .....	118
4.5. Możliwość adaptacji materialnego dziedzictwa przemysłowego poprzez wykorzystanie go na potrzeby rozwoju turystyki w kontekście zarządzania zintegrowanego .....	135
4.6. Identyfikacja kluczowych elementów dziedzictwa przemysłowego województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego w kontekście zintegrowanego zarządzania rozwojem .....	138
<b>Wnioski</b> .....	161
<b>Bibliografia</b> .....	179
<b>Załączniki</b> .....	185
<b>Summary</b> .....	195
<b>Spis tabel i wykresów</b> .....	201





## WSTĘP

Założycieli wielokulturowej Łodzi mało kto pamięta z imienia i nazwiska. Jednak pamięć po nich przetrwała w dziełach materialnych i niematerialnych, z którymi dzisiaj możemy się zapoznać, zwiedzając to miasto. W przeciwieństwie do Warszawy, Wrocławia czy Krakowa Łódź jest miastem, które nie posiada zabytków i atrakcji turystycznych w postaci historycznej, średniowiecznej zabudowy, zamku królewskiego czy starego miasta albo promenady tuż przy brzegu rzeki. Ale – jak zaznaczają m.in. M. Koter i M. Kulesza – w Łodzi znajduje się niemal 500 obiektów o charakterze zabytkowym, które warto odwiedzić, a większość z nich to budynki i kompleksy pofabryczne, które powstały w XIX i XX w. dzięki nakładom finansowym, uporowi i wysiłkom fabrykantów różnego pochodzenia: niemieckiego, żydowskiego i polskiego [Puś i in., 2005, s. 32]. Odwiedzając Łódź, trudno jednak odciąć się od przeszłości, jeśli w każdej dzielnicy wciąż można się natknąć na obiekty pofabryczne stanowiące część dawnych kompleksów przemysłowych.

Historia Łodzi oraz rozwoju tego miasta nierozzerwalnie wiąże się z przemysłem lekkim, którego początki datowane są na pierwszą połowę XIX w. To właśnie ta rozwijająca się gałąź przemysłu była głównym czynnikiem gwałtownego wzrostu liczby ludności z 800 osób w 1820 r. do ponad 20 tys. w 1840 r. Rozwijający się przemysł lekki spowodował zmiany nie tylko w liczbie ludności oraz strukturze demograficznej miasta. Specyficzna fabryczna zabudowa często jest jedną z najważniejszych pamiątek po okresie, kiedy Łódź była jednym z najszybciej rozwijających się miast Europy. W trakcie II wojny światowej Łódź, w przeciwieństwie do wielu polskich miast, ominęły ciężkie walki zbrojne. Większość obiektów przemysłowych i fabryk uniknęło bombardowań i wyburzeń. Po wojnie w budowlach tych można było podjąć produkcję bez konieczności ich wyburzenia czy kosztownych inwestycji związanych z przebudową. Okres powojenny to wykorzystanie obiektów powstałych w XIX w. na potrzeby odradzającego się przemysłu lekkiego. Już wtedy zaczęły się pojawiać zjawiska pozostające w sprzeczności z obecną ideą zachowania historycznej wartości na rzecz ekonomicznej efektywności. Dla władzy politycznej w kraju nie liczyły się zasady dbałości o dziedzictwo, a jedynie wielkość produkcji i realizacja kolejnych zadań, które mogą być wykorzystane przez propagandę polityczną. To spowodowało bezparadonową ingerencję w wygląd i przeznaczenie budynków przemysłowych.

Lata 1989 i 1990 w Europie Środkowo-Wschodniej to czas wielkich zmian. Przeobrażenia na scenie politycznej pociągnęły za sobą kolejne – w funkcjonowaniu systemów gospodarczych krajów tego regionu. Nie wszystkie wielkie organizacje były przygotowane na takie zmiany. Negatywnym przykładem w Polsce stała się Łódź, gdzie zakłady włókiennicze, które zatrudniały niekiedy po kilkanaście tysięcy i więcej osób, były zamykane z powodu niedostosowania popytu i podaży, przestarzałych technologii produkcji oraz nieefektywnego systemu zarządzania zasobami materialnymi i ludzkimi. Brak możliwości szybkiej reakcji na zmieniające się otoczenie i wymagania klientów prowadziły w kierunku upadku zakładów, które nie mogły w tak krótkim czasie dostosować swojej kultury organizacyjnej i działalności do bieżących wymagań.

W pierwszych latach transformacji gospodarczej pracę straciło wiele osób dotychczas zatrudnionych w Łodzi. Po zamkniętych zakładach pozostały tylko budynki, które po 1989 r. były często okradane, popadając w coraz większą ruinę. Zamykane przedsiębiorstwa, ulokowane w ścisłym centrum lub przylegających do niego terenach, miały bardzo duży wpływ na pogarszającą się sytuację społeczno-ekonomiczną mieszkańców miasta, a szczególnie wpływ negatywnych mechanizmów dotyczył centrum miasta. Należy wspomnieć, że w centrum i jego najbliższym sąsiedztwie ulokowane zostały osiedla robotnicze, w których mieszkała większość pracowników danych zakładów. Utrata miejsc pracy przez mieszkańców tych zespołów mieszkaniowych przyczyniła się do postępującej marginalizacji społecznej (zarówno osób wykluczonych z rynku pracy, jak i nieprzystosowanych do radzenia sobie w nowej sytuacji gospodarczej). Brak odpowiedniej reakcji ze strony władz lokalnych, upolitycznienie działań gospodarczych, nieskuteczna polityka państwa w zakresie aktywizacji zawodowej osób zagrożonych marginalizacją spowodowały, że obszar ścisłego centrum był szczególnie narażony na występowanie skupisk osób bezrobotnych, słabo wykwalifikowanych i szerzenia się zjawisk patologii społecznej. Ponieważ obiekty pofabryczne położone są w bezpośrednim sąsiedztwie centrum, mają one kluczowe znaczenie dla funkcjonowania miasta. Tutaj uwidacznia się silny wpływ władzy publicznej, w tym władzy lokalnej, która jest często właścicielem obszarów oraz wyposażenia infrastrukturalnego tych miejsc.

Tematyka podjętych rozważań była wypadkową kilku czynników. W pierwszej kolejności należy wymienić zainteresowanie przemysłowymi obiektami Łodzi i regionu łódzkiego wraz z poszukiwaniem legend przybliżających historię miasta i województwa. Wielki miłośnik i znawca Łodzi, R. Bonisławski, w trakcie jednego ze spotkań z cyklu „Spacerownik »Gazety Wyborczej«” powiedział: „Łódź to wspaniałe miasto. Z pozoru wygląda ono na brudne, nieciekawe, wymierające. Jednak bardzo ważne jest to, z kim to miasto się poznaje. Czy osoba, która będzie naszym przewodnikiem po mieście, to jego pasjonat?” Te słowa Bonisławskiego bardzo mocno utkwiły w pamięci autora niniejszej książki. Stały się impulsem do jeszcze dokładniejszego poznania tego miasta z różnych perspektyw.

Nieznane miasto poznaje się dzięki osobie, która to miasto zna. Jeszcze lepiej, kiedy ta osoba ma pasję, charyzmę i przez to potrafi wytworzyć szczególną atmosferę wśród słuchaczy. Łódź prawdziwie można poznać, kiedy pokazuje nam je ktoś, kto jest z nim emocjonalnie związany. Słowa Bonisławskiego są prawdziwe również z innego punktu widzenia, notabene o wiele szerszego. Można odnieść je do kwestii polityki władz lokalnych w zakresie marketingu miasta. Czy zatem działania władz miasta noszą znamiona pasji? Czy są konsekwentne? Czy pozwalają poznać bądź ułatwiają poznanie tego miasta? Czy starają się wydobyc z tego miasta to, co najcenniejsze, czy też skupiają się na działaniach jedynie politycznych, krótkookresowych i ze sobą nieskoordynowanych? Czy wśród polityków są pasjonaci tego miasta, którzy utożsamiając się z jego piękną historią oraz potencjałem, potrafią dostrzec i wykorzystać szanse, jakie stwarza rynek?

Do dziś zainteresowanie Łodzią nie minęło. Jego owocem jest niniejsza monografia, która oprócz wielu faktów oraz waloru naukowego zawiera też pewną krytykę, będącą wyrazem troski i niezrozumienia dla niektórych decyzji podejmowanych przez polityków i osoby zaangażowane w dziedzictwo kulturowe Łodzi. Niedociągnięcia oraz błędy poważnie rzutują zarówno na wizerunek zmieniającego się miasta, jak i na obraz samego procesu rewitalizacji, z którego społeczną akceptowalnością bywa różnie. Uchybienia czy niejasności często przesłaniają bardzo ciężką pracę wielu zespołów wkładających wiele wysiłku w sukces odnowy tego obszaru.

Kolejną inspiracją dla autora tej publikacji do zajęcia się problematyką dziedzictwa kulturowego, w kontekście adaptacji posiadanych zasobów w postaci obiektów pofabrycznych, była osoba profesora Tadeusza Markowskiego. Rozmowy, rady, uwagi stanowiły nieocenioną pomoc przy rozstrzygnięciu wszystkich wątpliwości, jakie w międzyczasie się pojawiały. Spośród wielu odbytych spotkań naukowych większość to inspirujące rozmowy i zachęty do podjęcia pogłębionych rozważań nad dziedzictwem poprzemysłowym w kontekście zintegrowanego zarządzania miastem.

Dziedzictwo kulturowe jest jednym z najcenniejszych zasobów (również pod względem turystycznym), jakie posiada każde miasto. Jedną z jego naczelnych zalet jest ponadsezonowość [Jędrysiak, 2008, s. 43]. Właśnie ta cecha wydaje się niesłychanie istotna z punktu widzenia dalszych rozważań. Z jednej strony może ona kojarzyć się z długim okresem trwania i używalności. Jednak trzeba na to nałożyć bardzo istotną właściwość dziedzictwa kulturowego w postaci konieczności jego ochrony, zachowania i wykorzystania. Bez tego cecha, o której wspomina Jędrysiak, pozostaje jedynie założeniem. Konkretnie działania w celu utrzymania ponadsezonowości to dbałość o zachowanie dóbr kultury, ochrona dziedzictwa kulturowego, procesy rewaloryzacyjne i adaptacyjne przy zachowaniu szczególnego charakteru tych obiektów czy miejsc. Łódź jest miastem, które nie ma wielu wyróżniających zasobów, które mogłyby być atrakcyjne turystycznie dla masowego turysty. Łódź posiada szczególny rodzaj atrakcji

turystycznych w postaci obiektów pofabrycznych, które mogą być atrakcyjne dla wielu grup, jednak musi być skonstruowana w tym celu oferta turystyczna biorąca pod uwagę różne cechy potencjalnego klienta. Mimo że w Łodzi znajduje się jedna z największych nekropolii żydowskich oraz kilka obiektów sakralnych, to nie są one istotnymi miejscami z punktu widzenia krajowej czy międzynarodowej turystyki. Brak zainteresowania ze strony turystów miastem przemysłowym odcisnął głębokie piętno na działaniach władzy publicznej w ostatnich 40 latach. Można sobie zadać pytanie, czy brak dostatecznej uwagi ze strony władz lokalnych odnośnie tego, iż obiekty pofabryczne, które powstały w XIX w. mogą być atrakcją turystyczną, był działaniem świadomym, czy też nikt nie dostrzegał potencjału drzemącego przez całe lata w budynkach z czerwonej cegły? Postrzegano je jako miejsca produkcji i miejsca pracy, a nie jako obiekty istotne z punktu widzenia turystyki. Dlatego też w Łodzi infrastruktura turystyczna jest w znacznej części w fazie planowania bądź wstępnej realizacji. Pomimo tego, że w ostatnich latach powstało kilka hoteli, w tym również w zaadaptowanych przestrzeniach postprzemysłowych, nadal brakuje obiektu o najwyższym standardzie, co jest kłopotliwe przy okazji odwiedzin miasta przez gwiazdy światowego formatu, zespoły muzyczne czy ludzi polityki i show-biznesu. Jednym z wyjaśnień jest to, że wcześniej nikt nie uważał, iż Łódź jest w stanie przyciągnąć turystę, a zwłaszcza turystę międzynarodowego, dlatego też baza hotelowa jest tutaj o wiele uboższa niż w miastach podobnej wielkości, z którymi jest porównywana. W Łodzi nie ma typowego starego miasta jako części zabytkowej i nie ma zamku, który z pewnością stanowiłby ważną atrakcję turystyczną. Mimo to okazuje się, że Łódź jest odwiedzana przez specyficzną grupę turystów, którzy chcą obejrzeć obiekty wybudowane niemal 200 lat temu jako największe w tej części Europy zakłady produkcyjne, które często nie zmieniły swojego wyglądu do dnia dzisiejszego. Turystyka miejska i turystyka kulturowa są postrzegane jako czynniki wspomagające rewitalizację obiektów stanowiących część dziedzictwa kulturowego danego miasta. Ma to na celu przyciągnięcie zewnętrznych inwestorów, pobudzenie wzrostu gospodarczego i aktywności ekonomicznej na terenie miasta oraz całego regionu, a także zmianę istniejącego wizerunku i oddziaływanie na istniejącą/kreowaną tożsamość miasta [Pender, Sharpley, 2008, s. 12]. Do tych inwestorów muszą być skierowane konkretne oferty, które będą atrakcyjne pod względem finansowym i wizerunkowym. Do tego potrzebna jest jednak strategia działania, integrująca wszelkie aktywności związane z tak szerokim procesem, jak zarządzanie miastem. Musi ona obejmować działania różnych aktorów z zakresu: zarządzania (na wszelkich poziomach: operacyjnym, taktycznym, strategicznym), marketingu, polityki społecznej, polityki mieszkaniowej, polityki ekologicznej czy przestrzennej. Wszystkie te składowe powinien łączyć wspólny cel, który w długim okresie czasu będzie rozumiany jako rozwój miasta. Również T. Jędrysiak [Jędrysiak, 2008, s. 43] zwraca uwagę na bardzo silne związki istniejące pomiędzy

turystyką, dziedzictwem kulturowym, jakie dana jednostka posiada a procesem odnowy, który dotyka te obiekty. Dziedzictwo kulturowe jest magnesem ze względu na potencjalnie uniwersalny dostęp niezależnie od pory roku oraz ponadczasowość – te właśnie czynniki przyciągają turystów, będąc tym samym jednym ze stymulatorów rozwoju ekonomicznego i społecznego, pod warunkiem, że obiekty będą rozpoznawalne oraz w odpowiedni sposób wykorzystywane. W innym przypadku, nawet jeśli budynki będą odnowione, lecz dostęp do nich będzie utrudniony czy niemożliwy (np. poprzez prowadzenie działalności produkcyjnej), ich potencjał nie zostanie optymalnie wykorzystany. Turyści, mając do wyboru budowle o podobnych walorach historycznych, atrakcyjnie położoną, do której mają swobodny dostęp, bez wątplenia tam skierują swoje kroki. Niezbędne zatem wydaje się przekształcenie obiektów pofabrycznych w atrakcyjny produkt, który będzie odpowiedzią na zapotrzebowanie ze strony różnych klientów (mieszkańców, turystów, inwestorów, artystów i innych).

Miasta przemysłowe w Europie borykają się z podobnymi problemami. Horyzont czasowy, w którym owe problemy występują, jest oczywiście różny – uzależniony od postępu cywilizacyjnego w danym kraju. P. George podkreśla, że miasto przemysłowe boryka się z takimi problemami, jak:

- skupienie ludności,
- stłoczenie zabudowy, bardzo często przestarzałej,
- potrzeba rozbudowy usług publicznych:
  - szkolnictwa,
  - służby zdrowia,
  - bezpieczeństwa [George, 1956, s. 71].

J. Szerszeń uzupełnia charakterystykę miasta przemysłowego o występowanie w obrębie śródmieścia koncentracji następujących funkcji:

- usługowych,
- administracyjnych,
- handlowych,
- kulturalnych,
- komunikacyjnych [Szerszeń, 1987, s. 8].

Z postępującą degradacją przestrzeni, w tym przestrzeni publicznych, w miastach poprzemysłowych można się spotkać bardzo często. Odpowiedzią na negatywne procesy, które zachodzą w tych ośrodkach są działania związane z odnową miast, takie jak: rewitalizacja, renowacja, odbudowa, przebudowa, adaptacja, współpraca i integracja.

Zdyskontowanie dziedzictwa przemysłowego oznacza takie jego wykorzystanie, które będzie odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia miasta. Wspomina o tym S. Belniak, który za G. Piccinato postuluje, by „opierając się na uchwalonych planach, administracja kierowała do zainteresowanych środowisk odpowiednie sygnały rynkowe, umożliwiające konkretne realizacje projektów odbudowy lub przebudowy” [Piccinato, za: Belniak 2009, s. 27]. Oznacza to, że

władze miasta powinny usilnie zwracać uwagę na oczekiwania, jakie formułują wszyscy: zidentyfikowani partnerzy oraz potencjalni partnerzy bądź interesariusze procesu rewitalizacji, którzy dysponują odpowiednim kapitałem, dzięki któremu procesy tożsame z rewitalizacją będą przeprowadzane. Potrzebny jest więc stały monitoring nie tylko procesów i aktywności gospodarczej, jaka zachodzi na danym terenie, ale również mechanizmów, jakie towarzyszą budowaniu i podtrzymywaniu więzi na linii: miasto – jego klienci i interesariusze. Jak pisze T. Jędrysiak, „dziedzictwo kulturowe jest zasobem w rozumieniu ekonomicznym i społecznym. Oznacza to, że właściwa ochrona zasobów, konserwacja zabytków i ich odpowiednia adaptacja mogą się przyczynić do rozwoju turystyki, a także do poprawy estetyki otoczenia i tym samym stanowić niematerialny, pozaekonomiczny, psychologiczny czynnik służący poprawie poziomu życia” [Jędrysiak, 2008, s. 15].

Należy też zwrócić uwagę na zagrożenie wywołania trwałych efektów skali i efektów zakresu, które w tym przypadku polegają na takim wykorzystywaniu dziedzictwa materialnego, aby w obszar zmieniany angażować jak największą liczbę terenów, by nie był to proces punktowy. Dopiero systemowe wykorzystanie całych kompleksów może przynieść oczekiwane korzyści ekonomiczne wszystkim partnerom zaangażowanym w proces odnowy miast. T. Markowski stwierdza, że „pojawienie się korzyści zewnętrznych na przekształcanym obszarze jest możliwe tylko przy dużej skali tych przekształceń. Przekształcenie tkanki miejskiej jest bowiem czasochłonne, a korzyści ujawniają się tylko w długim okresie” [Markowski, 1999, s. 128]. T. Markowski ponadto wskazuje, że niezbędne jest skumulowanie jak największej liczby inwestorów. Potwierdzać to zdaje się S. Belniak, który pisze:

Warunkiem pomyślnej realizacji przedsięwzięcia rewitalizacyjnego jest znalezienie równowagi pomiędzy „siłami wolnego rynku” i wymogami efektywności podejmowanych przedsięwzięć oraz wyznaczonymi przez czynniki pozaekonomiczne (np. społeczne). W praktyce o konkretnej realizacji decydują jednak inwestorzy, którzy mogą podjąć określoną realizację (gdy jest to dla nich opłacalne i realne) i zrezygnować ze swoich planów, gdy wymogi pozaekonomiczne są niemożliwe do spełnienia lub nieopłacalne. Wyznaczane zatem prawem „reguły gry” dotyczące rewitalizacji, w tym możliwości pomocy i kompetencji administracji publicznej oraz atrakcyjność i klarowność ekonomiczna proponowanego programu, powinny odpowiednio silnie motywować partnerów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia [Belniak, 2009, s. 28].

W. Pęski zauważa natomiast, że „inwestycje związane z rewitalizacją charakteryzują się stosunkowo dużym stopniem ryzyka i nie zawsze przynoszą zysk, na ogół są jednak bardzo potrzebne ze względów społecznych. Konieczne jest więc finansowanie ich zarówno ze źródeł prywatnych, jak i publicznych” [Pęski, 1999, s. 132].



Konkludując, trzeba stwierdzić, że administracja samorządowa, która pełni funkcję inicjatora procesów odnowy przestrzeni zdegradowanych w miastach przemysłowych, ma za zadanie tak rozpoznać swoje zasoby, aby móc skonstruować ofertę zgodną z oczekiwaniami inwestorów oraz wziąć na siebie ciężar prac koncepcyjnych i organizacyjnych. Efekty skali będą się przejawiały wzrastającą liczbą inwestycji związanych z odbudową czy adaptacją fragmentów miast. Efekty zakresu będą rozpatrywane jako działania skoordynowane i powiązane z realizacją celów procesu rewitalizacji, które dotyczą następujących sfer:

- przestrzennej (np. uwalnianie przestrzeni na potrzeby publiczne, łączenie lub/i dzielenie działek, zagospodarowanie działek dotychczas wolnych, zagospodarowanie terenów przemysłowych),
- społecznej (zmiana struktury ludności dotychczas zamieszkującej w rewitalizowanym obszarze, spadek poziomu patologii społecznych, zmniejszenie skali potrzeb w zakresie pomocy społecznej),
- gospodarczej (podniesienie poziomu konkurencyjności przekształcanego fragmentu miasta, zmiana struktury działalności gospodarczej na korzyść usług i handlu, dyskontowanie przez podmioty gospodarcze renty położenia),
- środowiskowej (zmiany oznaczają poprawę stanu środowiska miejskiego, ma miejsce przyrost powierzchni zielonych – parków, zieleńców, terenów towarzyszących zabudowie mieszkaniowej, poprawa stanu powietrza, ograniczenie hałasu),
- urbanistycznej (wprowadzenie nowych form i rodzajów zabudowy, nowoczesnego budownictwa mieszkaniowego, renowacja i przebudowa budynków oraz budowli, odnowa i rekonstrukcja obiektów zabytkowych),
- infrastrukturalnej (systemy infrastruktury technicznej dostosowane są do wymogów [projektów] nowej zabudowy i nowych funkcji – dotyczy to chociażby systemów komunikacji, miejsc parkingowych [Markowski, Stawasz red., 2007, s. 41]).

Głównym celem prezentowanej publikacji jest wykazanie, że materialne dziedzictwo przemysłowe może być czynnikiem rozwoju gospodarczego dzięki zastosowaniu zintegrowanych projektów rozwojowych jako istotnego sposobu ograniczania barier prawnych związanych z ochroną dziedzictwa kulturowego. Cele szczegółowe obejmują:

1. Odpowiedź na pytanie: czy istnieje niezidentyfikowany wcześniej popyt na elementy dziedzictwa kulturowego w postaci materialnego dziedzictwa przemysłowego wśród różnych użytkowników miasta?
2. Wskazanie zasad procesu budowania zintegrowanego produktu opartego na dziedzictwie przemysłowym wraz z opracowaniem szczegółowych wytycznych w postaci listy kryteriów, jakie muszą spełnić obiekty stanowiące zasób dziedzictwa, aby mogły zostać włączone w zintegrowany produkt turystyczny.



3. Stworzenie listy kluczowych obiektów, będących częścią materialnego dziedzictwa przemysłowego.
4. Opracowanie przykładowych projektów zintegrowanych, łączących elementy dziedzictwa przemysłowego ze zidentyfikowanymi aspektami: społecznymi, gospodarczymi, środowiskowymi i przestrzennymi, wraz ze sformułowaniem zasad zarządzania takim projektem.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy rozdział zawiera omówienie pojęć związanych z dziedzictwem kulturowym i przemysłowym, a także dziedzictwem materialnym i niematerialnym. Zwłaszcza to ostatnie pojęcie bywa trudne do sprecyzowania, aczkolwiek wzrost zainteresowania turystyką kulturową, coraz silniejsza pozycja na rynku zintegrowanych produktów turystycznych opartych na dziedzictwie przemysłowym, takich jak Szlak Zabytków Techniki, jak również dobre praktyki zagraniczne (np. Zollverein) pomagają w systematyzowaniu, porządkowaniu i rozwijaniu pierwotnych założeń dotyczących dziedzictwa przemysłowego, zarówno materialnego, jak i niematerialnego. Ponadto dziedzictwo niematerialne jest niezwykle istotnym uzupełnieniem dziedzictwa materialnego i dopiero wtedy, gdy istnieją obok siebie, możemy mówić o dziedzictwie kulturowym bądź, jak w tym przypadku, dziedzictwie przemysłowym. Bez holistycznego ujęcia obraz dziedzictwa jest uszczuplony.

Drugi rozdział obejmuje rozważania na temat zintegrowanego zarządzania – m.in. ewolucji tego procesu, a zwłaszcza silnego wpływu sieciowości na ten rodzaj zarządzania. Sieci są rozpatrywane z punktu widzenia możliwości wykorzystania dziedzictwa przemysłowego. Rozdział kończą rozważania na temat zintegrowanych projektów rozwojowych, z jednej strony jako narzędzi wspomagających proces rewitalizacji, a z drugiej – jako instrumentu procesu zarządzania miastem, którego głównym celem jest jego rozwój.

Trzeci rozdział poświęcony jest tematyce wykorzystania obszarów przemysłowych. Zaprezentowano w nim różne spojrzenia na rewitalizację oraz została ukazana ewolucja pojęcia „rewitalizacja”. Ukazano też dziedzictwo przemysłowe jako element turystyki dzięki wykorzystaniu tych zasobów do tworzenia szlaków kulturowych i szlaków tematycznych. Zauważyć tutaj można bardzo silne powiązania z tematem sieciowości oraz zarządzania zintegrowanego, ponieważ szlaki rozpatrywane są jako sieciowy (zintegrowany) produkt turystyczny. Rozdział zamykają rozważania na temat obowiązującego prawa w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego wraz z dyskusją nad poszukiwaniem skutecznego sposobu ochrony (wybór między pieczę konserwatorską nad dziedzictwem przemysłowym a elementami rynkowymi jako czynnikiem otoczenia, który coraz mocniej odciska swoje piętno na elementach dziedzictwa kulturowego).

Rozdział czwarty zawiera omówienie założeń procesu badawczego, który autor zastosował w pracy, a także wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009–2014.

Rozprawę kończą wnioski oraz bibliografia i załączniki w postaci ankiet, a także spis tabel i wykresów.

Jako wiodące tezy pracy przyjęto, że:

1. Dziedzictwo kulturowe w postaci materialnego dziedzictwa przemysłowego jest czynnikiem rozwoju miasta.
2. Istniejące uwarunkowania prawne w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego oraz zabytków są czynnikiem ograniczającym wykorzystanie dziedzictwa przemysłowego na rzecz gospodarczego rozwoju miasta.
3. Zintegrowane projekty są sposobem na kompleksowe wykorzystanie materialnego dziedzictwa przemysłowego na rzecz rozwoju miasta.
4. Przeszkodą w realizacji zintegrowanych projektów rozwojowych są konflikty społeczne i polityczne oraz nadmierna konkurencja między jednostkami samorządu terytorialnego.

W konsekwencji postawiono dwie hipotezy badawcze:

**Hipoteza 1:** Istnieje wysoka rozbieżność w ocenie potencjału dziedzictwa przemysłowego na poziomie lokalnym i międzynarodowym.

**Hipoteza 2:** Skuteczne wykorzystanie obiektów dziedzictwa przemysłowego wymaga terytorialnego podejścia na rzecz tworzenia zintegrowanych produktów rozwojowych.

W tym miejscu autor chciałby podziękować wszystkim, którzy pod względem naukowym przyczynili się do powstania niniejszej monografii, a w szczególności prof. dr. hab. Tadeuszowi Markowskiemu za ciągłą inspirację, motywację i cierpliwość. Wyrazy wdzięczności autor kieruje też pod adresem Pani Jolanty Noelle (Zollverein) za poświęcony czas, wsparcie i zaangażowanie. Panu dr. Adamowi Hajdudze dziękuje za niezwykle cenne informacje i zapoznanie ze Szlakiem Zabytków Techniki od strony niewidocznej dla zwiedzającego, a niezwykle cennej ze strony naukowej i organizacyjnej. Dziękuje też Panu prof. Łukaszowi Gawłowi za cenne uwagi i zarażenie ideą szlaków tematycznych, jak również Panu dr. Tadeuszowi Jędrzyiakowi za niezwykle inspirujące rozmowy na temat dziedzictwa kulturowego i życia.



## Rozdział 1

# DZIEDZICTWO POPRZEMYSŁOWE A ROZWÓJ MIASTA

### 1.1. Dziedzictwo poprzemysłowe jako część dziedzictwa kulturowego

Dziedzictwo kulturowe jest jednym z najcenniejszych zasobów (również pod względem turystycznym), jakie może posiadać miasto. Pierwszym pojęciem wymagającym uporządkowania terminologicznego jest „kultura”. Jak pisze M. Golka, termin ten wywodzi się z łacińskiego słowa *cultus* oznaczającego uprawę, hodowlę, pielęgnację. Dalej autor przedstawia cechy charakterystyczne dla kultury z punktu widzenia socjologii. A zatem:

- kultura jest pojęciem nader abstrakcyjnym (obejmuje wiele zjawisk, choć sama realnie nie istnieje);
- kultura składa się z wzorów zachowań (idei, wartości, zasad), samych zachowań i wytworów zachowań;
- kultura nie jest naturą, chociaż jest zbudowana na naturze, wykorzystuje naturę, zmienia ją;
- kultura posiada zdolność oderwania się od swego bezpośredniego wytwórcy, wynalazcy, pomysłodawcy i może zostać przyjęta przez innych ludzi oraz inne zbiorowości (zauważalne są tu znamiona dóbr publicznych, ponieważ wzory, zachowania i wytwory kultury nie mają cech indywidualnych; tylko społeczna absorpcja indywidualnych pomysłów i wynalazków sprawia, że wytwory kultury zaczynają żyć; dopiero gdy stają się dobrem zbiorowym, potwierdza się ich jakość i ranga);
- kultura jest nabywana od innych ludzi w procesie wychowywania i współdziałania;
- kultura opiera się na społecznym dziedziczeniu;
- kultura jest sferą otaczającą człowieka ze wszystkich stron i niemal każde jego zachowanie jest wyznaczone albo współwyznaczone przez wzory kulturowe, które są obecne w danej zbiorowości i jej kulturze;
- kultura jest zawsze wspólna pewnej liczbie ludzi, pewnej zbiorowości, w której funkcjonuje, wiążąc się z jej cechami społecznymi;

- kultura obowiązuje w danej zbiorowości (zbiorowość ta może mieć różną wielkość i charakter oraz stopień jej obowiązywania), jest przy tym zazwyczaj uznawana za cenną, pożądaną;
- kultura ma zdolność trwania w czasie (choć niejednoznaczny jest zakres tego trwania), a jednocześnie posiada względną zdolność przystosowania do zmieniających się uwarunkowań, doświadczeń, potrzeb, pokoleń;
- kultura tworzy względnie zintegrowaną całość, która jest jednak zazwyczaj naruszana i przekształcana.

Zdaniem M. Golki to w pismach Gustava Klemma, datowanych na połowę XIX w., pojawiło się pojęcie kultury, które jest bardzo bliskie jej dzisiejszemu pojmowaniu. Kultura obejmuje w nim niemal wszystkie aspekty życia społecznego, czyli obyczaje, wierzenia, formy ustrojowe, rzemiosła i umiejętności, życie domowe i publiczne, religię, naukę i sztukę [Golka, 2008, s. 29].

Z kolei A. Kłoskowska nadmienia, że kulturę można definiować w bardzo różnorodny sposób, zwracając uwagę na inne jej aspekty, w tym kwestie związane z jej odbiorem. W przytoczonej przez autorkę definicji kultury, zaproponowanej przez Samuela Pufendorfa, można odnaleźć sformułowania świadczące o wieloaspektowości kultury, która jest dorobkiem ludzkości na przestrzeni wieków w postaci wszystkich urządzeń i wynalazków zastosowanych w ludzkim życiu, takich jak: ubranie, język, obyczaje, różne sztuki, ale obejmuje także dorobek systemów organizacji społeczeństw obywatelskich, poprzez których ukształtowanie gatunek ludzki został wprowadzony w ramy odpowiedniego porządku, również cywilizacyjnego. W kolejnej cytowanej definicji, tym razem autorstwa Johanna Herdera, można znaleźć odwołania do procesu ewolucji oraz odróżnienia od innych gatunków i traktowania kultury jako jednego z etapów tej ewolucji. Jak zauważa Kłoskowska, twierdzenia Herdera odnośnie do kultury można podsumować w następujący sposób:

kultura stanowi uniwersalną gatunkową właściwość ludzką, a do jej osiągnięcia zbliżają się już najbliższe człowiekowi gatunki zwierzęce. Kultura stanowi swój aparat przystosowania do środowiska, dzięki któremu człowiek góruje nad otaczającym go światem zwierzęcym, a przystosowanie to realizuje się w walce, w ciągłym sporze przeciwstawnych interesów i samozachowawczych dążeń gatunków [Kłoskowska, 2007, s. 20].

Kłoskowska przytacza słowa E. B. Taylora, który za kulturę uważał złożoną całość, obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje oraz wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa. Widać, że w tej definicji autor bardzo mocno zwraca uwagę na niematerialny wymiar kultury. Kłoskowska definiuje więc kulturę jako względnie zintegrowaną całość, obejmującą zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorców wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz zawierającą wytwory takich zachowań [Kłoskowska, 2007, s. 20].

Cenne wydaje się spostrzeżenie Kłoskowskiej dotyczące zintegrowanej całości, gdyż autorka wskazuje, że na kulturę należy patrzeć całościowo, nie dokonując zbędnych podziałów. Sformułowanie to należy uznać za niezwykle cenne w przypadku dziedzictwa niematerialnego, które często jest pomijane przy wyjaśnianiu kwestii kultury i dziedzictwa kosztem materialnej części, która jest o wiele bardziej zauważalna, namacalna, a przez to jej percepcja jest o wiele większa.

M. Madurowicz pisze, że ludzie od zawsze byli twórcami kultury materialnej i niematerialnej, a dzięki temu skutecznie przeciwstawiali się potędze natury [Madurowicz, 2008, s. 86]. Autor proponuje swoją definicję kultury opartą na koncepcji odróżnienia oraz oddziaływania na elementy infrastruktury społecznej, środowiskowej. Dodatkowo Madurowicz samo miasto uważa za najbardziej okazały twór kultury, techniki, nauki i sztuki, który dominuje nad innymi twórcami i zdobyczami. Widać, że pojęcie kultury zdefiniowane przez M. Madurowicza jest bardziej kompletne niż A. Kłoskowskiej, uwzględniające kolejne zidentyfikowane zmienne, które mają wpływ na percepcję kultury. Można z niego wywnioskować, że w społeczeństwie kultura niematerialna jest coraz bardziej wartościowa.

Na inne aspekty kultury zwraca uwagę M. Kozak, który powołuje się m.in. na definicję S. Czarnowskiego. Określił on kulturę jako całość kształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego (bez podziału na dorobek materialny i niematerialny), wspólnych dla określonych grup i z racji swej obiektywności ustalonych oraz zdolnych rozszerzać się przestrzennie [Kozak, 2009, s. 82]. Zatem jednym z zasadniczych atrybutów kultury jest zdolność dyfuzji terytorialnej. Z punktu widzenia tematu poruszanego w niniejszej publikacji uważam, że definicja ta najpełniej oddaje sedno sprawy i podejmowane rozważania nad kulturą, a zwłaszcza jej materialnymi i niematerialnymi symbolami, które stanowią pomost między przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. W wielu przypadkach pojęcie kultury kojarzone jest nierozłącznie z historią w ujęciu czasu przeszłego, czyli pierwiastkiem, który ze względu na posiadaną wartość związaną z unikalnością i wiekiem należy chronić i pozwolić przyszłym pokoleniom obcować z jego autentyzmem. Widać w tym ujęciu lęk przed jakąkolwiek ingerencją w kulturę i dążenie do jej zachowania. Takie podejście do kultury powoduje jej zamrożenie, co w konsekwencji zmieniającego się otoczenia rynkowego, wyzwań ekonomicznych, organizacyjnych i marketingowych, może stanowić zbyt duże obciążenie dla jednostki obdarzonej takimi zasobami. Kultura powinna inspirować, także do zmian, do interpretacji, a przede wszystkim do dyskusji nad różnymi możliwościami jej prezentacji i ochrony, ponieważ jest ona przykładem ówczesnego rozwoju, którego możemy doświadczać dzięki zabiegom danego twórcy bądź twórców. Pojęcie to ma zatem przyczyniać się do likwidowania barier strachu, stagnacji, a niekiedy ignorancji i zachowawczości, a także wywoływać dyskusję dotyczącą ingerencji poszczególnych podmiotów w proces ochrony, jak również polemikę nad zagadnieniem formy i rodzaju ochrony. Ważne jest też, by na kulturę patrzeć przez pryzmat całości i starać się nie dzielić jej na mniejsze elementy,

gdyż tylko spojrzenie holistyczne gwarantuje pełny obiektywizm, zaangażowanie oraz możliwość jej wykorzystania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego.

Z pojęciem kultury ściśle związane jest pojęcie dziedzictwa kulturowego. Na początku wypada spojrzeć na postanowienia prawa, zarówno międzynarodowego, jak i krajowego, w zakresie dziedzictwa kulturowego i jego ochrony.

Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, podpisana w Hadze 14 maja 1954 r., stanowi w art. 1, że dobrami kulturalnymi, bez względu na ich pochodzenie czy właściciela, są:

- dobra ruchome lub nieruchome, które posiadają wielką wagę dla dziedzictwa kulturalnego narodu, np. zabytki architektury, sztuki lub historii, zarówno religijne, jak i świeckie, stanowiska archeologiczne, zespoły budowlane (posiadające jako takie znaczenie historyczne lub artystyczne), dzieła sztuki, rękopisy, książki i inne przedmioty o znaczeniu artystycznym, historycznym lub archeologicznym, jak również zbiory naukowe i poważne zbiory książek, archiwaliów lub reprodukcji wyżej określonych dóbr;
- gmachy, których zasadniczym i stosowanym w praktyce przeznaczeniem jest przechowywanie lub wystawianie dóbr kulturalnych ruchomych, np. muzea, wielkie biblioteki, składnice archiwalne, jak również schrony mające na celu przechowywanie w razie konfliktu zbrojnego dóbr kulturalnych ruchomych;
- ośrodki obejmujące znaczną ilość dóbr kulturalnych określonych, zwane powyżej ośrodkami zabytkowymi.

Trzeba zaznaczyć, że według omawianej konwencji szkody wyrządzone dobrom kulturalnym, do jakiegokolwiek należałyby one narodu, stanowią uszczerbek w dziedzictwie kulturalnym całej ludzkości, gdyż każdy naród ma swój udział w kształtowaniu kultury światowej, a ponadto zachowanie dziedzictwa kulturalnego ma wielkie znaczenie dla wszystkich narodów świata i jest rzeczą doniosłą zapewnić temu dziedzictwu ochronę międzynarodową [Zeidler, 2007, s. 15].

Kolejnym ważnym aktem prawa międzynarodowego w zakresie kultury oraz jej zachowania jest Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 r. Zgodnie z art. 1 tego aktu za dziedzictwo kulturowe uważa się:

- zabytki, czyli dzieła architektury, dzieła monumentalnej rzeźby i malarstwa, elementy i budowle o charakterze archeologicznym, napisy, grotty i zgrupowania tych elementów, mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki;
- zespoły budowli oddzielnych lub łączonych, które ze względu na swoją architekturę, jednolitość lub zespolenie z krajobrazem mają wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki;
- miejsca zabytkowe, czyli dzieła człowieka lub wspólne dzieła człowieka i przyrody, jak również strefy oraz stanowiska archeologiczne mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historycznego, estetycznego, etnologicznego lub antropologicznego.

K. Zalasińska i K. Zeidler podkreślają, że pojęcie dziedzictwa kultury jest definicją uniwersalną i najbardziej pojemną. Za J. Pruszyńskim definiowane jest ono jako zasób rzeczy nieruchomych i ruchomych wraz ze związanymi z nimi wartościami duchowymi, zjawiskami historycznymi i obyczajowymi uznawany za godny ochrony prawnej dla dobra społeczeństwa i jego rozwoju oraz przekazania następnym pokoleniom z uwagi na zrozumiałe i akceptowane wartości historyczne, patriotyczne, religijne, naukowe i artystyczne, mające znaczenie dla tożsamości i ciągłości rozwoju politycznego, społecznego i kulturalnego, dowodzenia prawd i upamiętniania wydarzeń historycznych, kultywowania poczucia piękna i wspólnoty cywilizacyjnej [Pruszyński w: Zalasińska, Zeidler, 2015, s. 23]. Widać zatem tutaj szersze ujęcie dziedzictwa kulturowego, w którym bierze się pod uwagę zarówno część materialną, jak i niematerialną, przy czym autorzy wyraźnie zaznaczają istnienie takiego podziału.

J. Purchla zauważa ciekawą prawidłowość dotyczącą relacji między zabytkiem a dziedzictwem kulturowym. To drugie pojęcie służy współczesnym celom, podczas gdy mówiąc o zabytkach, wskazujemy na przeszłość. Tak więc dziedzictwo kulturowe to umiejętne połączenie dziedzictwa przeszłości z możliwością wykorzystania go w chwili obecnej, pamiętając o jego przyszłym przeznaczeniu [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 44]. Przywołany autor podkreśla również fakt, iż dziedzictwo nie jest własnością wąskiej grupy specjalistów, a jego wartość wyznaczają użytkownicy dziedzictwa. Jest to bardzo ważne stwierdzenie, gdyż wskazuje ono na możliwość adaptacji elementów dziedzictwa na rzecz realizacji zidentyfikowanych potrzeb użytkowników. Specjaliści powinni wyznaczać nieprzekraczalne ramy wykorzystania tych elementów, biorąc pod uwagę szeroki kontekst ochrony (w tym jej wymiar historyczny, ekonomiczny czy marketingowy). Purchla zaznacza, że dziedzictwo to obecne wykorzystanie wyjątkowych zasobów przez jego użytkowników [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 44]. J. Purchla zauważa, że o dziedzictwie kulturowym można mówić m.in. w następujących kontekstach:

- produktu turystycznego,
- czynnika rozwoju,
- zasobu podnoszącego jakość życia,
- rynku pracy,
- narzędzia ograniczającego ekskluzję społeczną,
- narzędzia budowania marki,
- narzędzia promowania spójności społecznej,
- przedmiotu tezauryzacji,
- ekonomicznej alternatywy dla tworzenia nowych zasobów budowlanych [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 54].

G. J. Ashworth podejmuje polemikę zarówno ze światem kultury, jak i ekonomii, dostrzegając coraz większy wpływ ekonomii na dziedzictwo i odwrotnie. Stwierdza, że dziedzictwo to proces, a nie forma. Wskazuje ponadto, że dziedzictwo



można albo zachowywać, albo rozwijać i dodaje, że nie da się osiągnąć obu tych rzeczy jednocześnie. W tym aspekcie wypada podjąć polemikę z autorem, gdyż biegunowe ujęcie istnienia dziedzictwa, w którym jest dostępna tylko jedna z alternatyw, wydaje się błędne. Samo rozwijanie dziedzictwa, z pominięciem jego zachowania, może powodować utratę autentyczności, np. pod względem architektonicznym. Jednak o wiele gorsza wydaje się utrata kontaktu z tożsamością miejsca i miasta. W ten sposób otrzymujemy kolejny, niczym nie wyróżniający się obiekt, o którym nikt nie wie, że jest wartościowy i stanowi element dziedzictwa. Na przeciwnym biegunie postawmy przykład postępowania, w którym doktryna konserwatorska bierze górę nad szerokim spojrzeniem i analizami społeczno-ekonomicznymi, nakazując zachować obiekt w niezmieniony lub akceptowalny wyłącznie przez konserwatora sposób. Obiekt nie może pełnić żadnej nowej funkcji i w domyśle stanowi przekaz historii, dla którego naturalna jest funkcja muzealna. W dłuższej perspektywie czasu może okazać się, że ów punkt na mapie miasta, pozbawiony promocji, odseparowany od funkcjonującej gospodarki rynkowej, nie jest w stanie przetrwać w razie pozbawienia go ciągłego finansowania środkami publicznymi. Konieczny jest zatem konsensus, który będzie polegał na znalezieniu „złotego środka” między konserwacją a rozwojem obiektu. Takim konsensusem może być wykorzystanie elementów dziedzictwa w zintegrowanych projektach rozwojowych, które z jednej strony będą gwarantować ochronę obiektu (inną niż izolacjonizm konserwatorski), a z drugiej – pozwolą na inplantowanie (z ang. wszczepienie) go do zasobów sprzyjających rozwojowi miasta. Zdaniem Ashwortha dziedzictwem jest wszystko to, co współcześni wybierają z przeszłości, jaką sami wykreowali na użytek czasów obecnych lub w celu przekazania potomnym. Autor ten podkreśla, że dziedzictwo to proces, a nie rodzaj zasobów, a na pewno nie jest to zbiór wyjątkowych obiektów, struktur, zdarzeń i związków. Cele jego formowania powinny być uzależnione od współczesnych potrzeb i wyzwań oraz być zmieniane, gdy zmieni się sytuacja w otoczeniu [Ashworth w: Murzyn, Purchla, 2007, s. 32].

A. Przyborowska-Klimczak prezentuje pogląd, że dziedzictwo stanowi efekt poszerzenia zakresu ochrony, a także ideę wynikającą ze świadomości, iż należy chronić to, co otrzymaliśmy od poprzednich pokoleń, by móc to przekazać następnym [Przyborowska-Klimczak, 2011, s. 40]. Wart odnotowania jest fakt, że jeśli tak zdefiniuje się elementy dziedzictwa kulturowego, to okazuje się, że w jego skład wchodzi tylko i wyłącznie zabytki będące częścią dziedzictwa materialnego. Widać zatem ułomność i ekskluzywny charakter podejścia prezentowanego przez Przyborowską-Klimczak.

Przechodząc płynnie z postanowień prawa międzynarodowego do prawa krajowego, należy stwierdzić, że definicję dziedzictwa kulturowego można znaleźć w ustawie z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. z 2003 r., nr 162, poz. 1568). W art. 3, w pkt 1 tego aktu prawa można znaleźć informację, że zabytkiem jest rzecz ruchoma bądź nieruchomość, ich części lub zespoły, które są dziełem człowieka lub są związane z jego działalnością

i stanowią świadectwo minionej epoki albo zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną tudzież naukową

Jak zaznacza R. Towse, dziedzictwo kulturowe to termin bardzo szeroki. Obejmuje zarówno obiekty archeologiczne, jak i artefakty, starożytne oraz współczesne budownictwo, muzea, archiwa, dzieła sztuki. Oprócz materialnych przedmiotów, które zostały wytworzone przez człowieka, dziedzictwo obejmuje też wartości niematerialne. Zaliczyć do nich można m.in. tradycję, wiedzę, umiejętności i dziedzictwo naturalne, a ponadto również ustne tradycje i wypowiedzi, sztuki performatywne, rytuały i festiwale, tradycyjne rzemiosło. W niektórych krajach dziedzictwo niematerialne określane jest mianem „żywych skarbów narodowych” [Towse, 2011, s. 39]. Istotny w tej definicji jest nacisk położony na odnalezienie pierwiastków dziedzictwa kulturowego w produktach tradycyjnych, a docelowo w produktach regionalnych. Pod tym określeniem można pomieścić zarówno receptury, tradycyjne pochody, religijne czy ludowe wystąpienia, jak i opowieści, które będą ubogacać elementy dziedzictwa materialnego.

Z punktu widzenia rewitalizacji obszarów zdegradowanych swoją definicję dziedzictwa kulturowego proponują S. Korenik i J. Słodczyk, uznając za dziedzictwo kulturowe najciekawsze i najcenniejsze fragmenty starej zabudowy przemysłowej [Korenik, Słodczyk, 2005, s. 87]. Jak zaznaczają autorzy, tereny te bywają chętnie odwiedzana atrakcją turystyczną pod warunkiem spełnienia innych niezbędnych ku temu warunków, m.in. wyposażenia w odpowiednią infrastrukturę turystyczną czy odpowiednią promocję produktu turystycznego.

Szczegółowe rozważania definicyjne dotyczące dziedzictwa kulturowego podjął T. Jędrysiak. Odwołując się do definicji UNESCO, autor stwierdził, że dziedzictwem kulturowym jest dorobek materialny i duchowy kolejnych pokoleń, stanowiący element historii oraz tożsamości danego społeczeństwa [Jędrysiak, 2008, s. 76]. Na podstawie tej definicji można zatem sformułować spostrzeżenie, że dziedzictwo kulturowe to wartość unikalna, pozwalająca odróżnić od siebie różne grupy społeczne. Jędrysiak zagłębia się też w szczegóły wyznaczające zasięg dziedzictwa kulturowego, stwierdzając, że tworzy je zarówno przestrzeń miejska, jak i wiejska. Bardzo często ten rodzaj dziedzictwa jest utożsamiany z architekturą i sztuką, należy jednak pamiętać, że dziedzictwo kulturowe to również element społeczny, czyli ludzie z ich podziałami etnicznymi i wyznaniowymi, struktury społeczne i lokalna tradycja przekazywana pokoleniowo często w postaci słowa mówionego, legend czy opowieści. Jędrysiak, podobnie jak Korenik i Słodczyk, zwraca uwagę, że dziedzictwo przyciąga turystów, tak więc dziedzictwo kulturowe oraz turystyka są silnie ze sobą związane. Może być ono jednym ze stymulatorów rozwoju turystyki na danym obszarze. Warunek, który zdaniem autora należy spełnić to rozpoznawalność (wynikająca z użycia narzędzi promocji i marketingu, również terytorialnego) oraz odpowiednie wykorzystanie (adaptacja) jako atrakcyjnego produktu rynkowego. Jędrysiak ponadto

traktuje ten rodzaj dziedzictwa jako zasób w sensie ekonomicznym i społecznym, co oznacza, że właściwa ochrona tych zasobów, odpowiednie działania konserwatorskie czy adaptacja mogą się przyczynić do rozwoju turystyki, a także do poprawy estetyki otoczenia i tym samym stanowić niematerialny, pozaekonomiczny, psychologiczny czynnik służący poprawie poziomu jakości życia [Jędrysiak, 2008].

Jak podkreślają K. Zalasieńska i K. Zeidler, dziedzictwo narodowe to jedna z najwyższych wartości, których ochrona należy do absolutnie zasadniczych obowiązków państwa. Dotyczy to zwłaszcza podstawowych materialnych składników, jakimi są zabytki. Autorzy szczególnie podkreślają, że nie chodzi tu o ochronę jedynie dla przyszłych pokoleń. Istotne jest bowiem, aby zabytki były współcześnie wykorzystywane w taki sposób, aby w jak najmniejszym stopniu stanowiło to dla nich zagrożenie i by nie prowadziło do ich degradacji, uszkodzenia, a tym bardziej zniszczenia [Zalasieńska, Zeidler, 2015, s. 19–21].

Z. Kobyliński definiuje dziedzictwo kulturowe jako wszystkie elementy materialne i niematerialne, które zostały odziedziczone po przeszłych pokoleniach, bez prowadzenia jakiegokolwiek selekcji tych rzeczy [Kobyliński, 2009].

Prawidłowe określenie pojęcia „dziedzictwo kulturowe” stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia rozważań nad możliwością jego wykorzystania – w postaci dziedzictwa poprzemysłowego – jako jednego z elementów przyczyniających się do rozwoju miasta i regionu. M. W. Kozak opisuje dziedzictwo, posługując się definicją stosowaną przez ONZ. Koncentruje się na obiektach materialnych, uwzględniając trzy główne ich grupy:

- zabytki architektury, rzeźby i malarstwa, przedmioty lub struktury archeologiczne, inskrypcje, jaskinie mieszkalne, które mają wybitną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub innej dziedziny nauki;
- grupy budynków, tj. grupy pojedynczych lub połączonych budynków, które ze względu na swoją architekturę, jednorodność lub położenie w krajobrazie odgrywają w nim ważną rolę;
- miejsca – wytwory ludzi lub konglomeraty stworzone przez naturę i ludzi oraz obszary zawierające stanowiska archeologiczne, które są wartościowe z historycznego, estetycznego, etnograficznego lub antropologicznego punktu widzenia [Kozak, 2009, s. 87]

D. Throsby [Throsby, 2010] przedstawia pogląd, że definicja dziedzictwa jest bardzo elastyczna, a samo dziedzictwo w najszerszym znaczeniu można zdefiniować jako wszystko to, co odziedziczyliśmy z przeszłości. Często w kompetencjach osób zarządzających lub administrujących dziedzictwem znajduje się określenie, co nim jest i co nim nie jest. Z. Kobyliński zwraca uwagę, że dziedzictwo kulturowe to „ta część dawnych dóbr kultury (a więc materialnych i niematerialnych wytworów człowieka lub natury, posiadających wartości duchowe), która uznana została za wartościową przez następne pokolenia i dzięki temu dotrwała do chwili obecnej” [Kobyliński, 2009]. T. Jędrysiak zauważa z kolei, że

„najczęściej dziedzictwo kulturowe utożsamia się z architekturą i sztuką, należy jednak pamiętać, że składają się na nie wszystkie formy działalności ludzkiej w środowisku fizycznym. Dziedzictwo kulturowe to również ludzie z ich podziałami etnicznymi, wyznaniowymi, struktury społeczne i lokalna tradycja – często ustna” [Jędrzyak, 2008, s. 25–56].

Dziedzictwem kulturowym będzie więc materialny i niematerialny dorobek przeszłych pokoleń, który jest selekcionowany zarówno przez siły rynkowe (ekonomiczne), jak i społeczne oraz środowiskowe, wskutek oddziaływania których nie każdy obiekt stanowiący część dziedzictwa kulturowego ma szansę przetrwać. Na ten aspekt zwraca uwagę m.in. W. Ostrowski, który wprost stwierdza, że kwestia zachowania dziedzictwa kulturowego nie powinna przyjmować postaw skrajnych. Jak twierdzą niektórzy architekci i urbaniści, nie należy we wszystkich przypadkach sprzeciwiać się rozbiórce budynków lub budowli przedstawiających pewne wartości kulturowe, jeśli jest ona konieczna dla realizacji ważnych dla społeczeństwa zadań [Ostrowski, 2001]. Należy wziąć pod uwagę stan samego budynku, konieczność wykonania prac adaptacyjnych, koszt takich prac i znalezienie partnerów z sektora prywatnego, którzy będą zainteresowani finansowaniem adaptacji oraz rewitalizacji takiego obiektu lub zespołu obiektów. Z drugiej strony, całkowicie nie do przyjęcia jest postawa polegająca na wyrażaniu bezkrytycznej zgody na wyburzenie tego typu obiektów, w miejsce których mają powstawać nowe. Celne wydaje się tu sformułowanie Ostrowskiego, który sądzi, że najwłaściwszym rozwiązaniem jest wybór pod nowe inwestycje takich terenów, by kreowanie nowych wartości nie pociągało za sobą strat w dziedzictwie. Jeśli jest to niemożliwe, trzeba starać się, aby z tego dziedzictwa uratować jak najwięcej [Ostrowski 2001]. W podobnym tonie, lecz z punktu widzenia prawnika, wypowiada się K. Zalasińska, która stwierdza, że obiekt nieużywany niszczy się o wiele szybciej w wyniku warunków atmosferycznych, zmian temperatury i wilgotności na zewnątrz oraz wewnątrz, co powoduje, że adaptacja do funkcji użytkowych jest często jedynym sposobem na zachowanie zabytku w jakiegokolwiek formie.

Z dziedzictwem kulturowym ściśle związany jest kolejny rodzaj historycznej spuścizny w postaci dziedzictwa przemysłowego. Jędrzyak [2008] za dziedzictwo przemysłowe uważa zabytki budownictwa przemysłowego i techniki. Są to obiekty związane z działalnością produkcyjną oraz z transportem kolejowym, rzeczonym, morskim i lądowym. Autor dodaje przy tym, że do tej grupy zabytków zalicza się również maszyny i urządzenia stanowiące wyposażenie fabryk, zbiory placówek muzealnych, pojazdy silnikowe, urządzenia kolejowe itp.

Za dziedzictwo przemysłowe należy uważać budowle wraz z ich zespołami, tereny i krajobrazy, a także związane z nimi maszyny, przedmioty lub dokumenty, które świadczą o dawnych lub nadal trwających procesach produkcji, o wydobywaniu surowców i przekształcaniu ich w produkty oraz o związanej z tym infrastrukturze energetycznej i transportowej [Affelt w: Zeidler red., 2014, s. 150–151].

B. Rymaszewski proponuje następujący podział w kontekście dziedzictwa przemysłowego:

- różnorakie narzędzia pracy,
- urządzenia techniczne i energetyczne,
- obiekty związane z komunikacją,
- budynki,
- założenia przestrzenne [Rymaszewski, 2005, s. 131].

Jak podkreśla W. J. Affelt, znaczenie i wartość dziedzictwa poprzemysłowego są nieodłącznymi elementami obiektów budowlanych, ich materialnej substancji, składników, maszyn oraz lokalizacji. Są one wyrażane poprzez krajobraz przemysłowy, dokumenty pisane oraz niematerialny zapis zawarty w pamięci, sztuce i tradycji [Affelt w: Zeidler red., 2014, s. 151]. To bardzo ważne stwierdzenie po raz kolejny wskazuje na nierozłączność dziedzictwa poprzemysłowego: nie należy traktować jako zupełnie osobnych części – materialnej i niematerialnej, gdyż jedna i druga są ze sobą bardzo mocno połączone, a pozytywne efekty i wpływ na rozwój jednostki poprzez wykorzystanie zasobu w projektach zintegrowanych jesteśmy w stanie osiągnąć tylko wtedy, gdy dziedzictwo traktujemy jako całość, tzn. materialne i niematerialne dziedzictwo poprzemysłowe.

O współczesnej turystyce „przemysłowej” mówi się jednak dopiero od lat 80. XX w. Wiąże się ona z upadkiem tradycyjnych gałęzi przemysłu w latach 70. i 80. XX w., przede wszystkim w Europie Zachodniej. Przykładem może być Manchester, jeden z największych światowych ośrodków portowych i włókienniczych, który w tym okresie przechodził kryzys gospodarczy. W latach 80. XX w. rozpoczęty został proces restrukturyzacji przemysłu i rozwoju turystyki właśnie w oparciu o dziedzictwo przemysłowe. W 1982 r. powstał tam pierwszy w Wielkiej Brytanii Park Dziedzictwa Miejskiego (Urban Heritage Park), obejmujący dawną dzielnicę przemysłową Castlefield. Wydarzenie to można uznać za impuls do masowego wykorzystania terenów poprzemysłowych przez turystykę. Jak sygnalizuje M. Kronenberg, nie jest to postępowanie słuszne. Stwierdza on, że dziedzictwo przemysłowe dotyczy obszarów, gdzie funkcja przemysłowa dalej jest aktywna, a obiekty oprócz swojej podstawowej funkcji, jaką w tym przypadku jest produkcja, spełniają również dodatkowe, w tym historyczną, kulturową i turystyczną.

Z kolei W. J. Affelt, mówiąc o potencjale atrakcyjności turystycznej obiektów stanowiących dziedzictwo poprzemysłowe, podkreśla, że chodzi tu o generowanie miejsc pracy w sektorze turystycznym dzięki przysposobieniu obiektu jako markowego produktu turystycznego z jednoczesnym wykorzystaniem jego kluczowych atrybutów związanych z rodzajem dziedzictwa [Affelt w: Zeidler red., 2014, s. 166].

Dziedzictwo poprzemysłowe dotyczy obszarów bądź obiektów, w których działalność produkcyjna ustała, a podstawową funkcją obiektu lub obszaru jest funkcja turystyczna, historyczna czy kulturowa.

## 1.2. Dziedzictwo materialne i niematerialne jako czynnik rozwoju miasta

Zdaniem M. Murzyn dziedzictwo kulturowe pojmowane jest jako szeroki zbiór materialnych i niematerialnych wartości, zasób interpretowany współcześnie przez różnych użytkowników oraz interesariuszy miasta – począwszy od mieszkańców, poprzez inwestorów, po turystów [Murzyn, Purchla 2007, s. 139]. Również Zeidler dokonuje podziału na dziedzictwo materialne i niematerialne. Do tego pierwszego zalicza wszystkie materialne przejawy twórczości kulturowej ludzi, czyli m.in. zabytki. W grupie niematerialnego dziedzictwa kultury umieszcza:

- utwór muzyczny,
- sztukę teatralną,
- film,
- tradycję,
- poglądy,
- a także inne dzieła, które nie są rzeczą w rozumieniu kodeksu cywilnego, a podlegają ochronie prawnej, głównie na podstawie przepisów prawa autorskiego [Zalasińska, Zeidler, 2015].

Można pokusić się o próbę dookreślenia specyficznego rodzaju dziedzictwa kulturowego w postaci materialnego dziedzictwa poprzemysłowego, którym będzie taka część spuścizny historycznej (w postaci nieruchomości lub części nieruchomości wykorzystywanej w przeszłości na potrzeby działalności produkcyjnej, ewentualnie poddanej procesom odnowy lub przebudowy), której zachowanie jest ważne z punktu widzenia posiadanej wartości historycznej.

Trzeba podkreślić, że wartość niematerialna zabytku stanowi punkt styczności ochrony dziedzictwa materialnego i niematerialnego, zwłaszcza w odniesieniu do wartości tradycji historycznej, ale tylko w zakresie, w jakim chodzi o tradycję żywą [Zalasińska, Zeidler, 2015, s. 77]. Jest to kolejny argument za tym, aby dziedzictwo materialne i niematerialne traktować jako całość. Pytanie, które od razu się nasuwa na myśl, brzmi: co w sytuacji, gdy dany obiekt nie posiada dziedzictwa niematerialnego? Na podstawie wyników badań nad wykorzystaniem posiadanego, zidentyfikowanego dziedzictwa poprzemysłowego nasuwa się wniosek, że elementy niematerialne można, a czasem należy wykreować. Bazując oczywiście na zebranych materiałach źródłowych, legendach, opowieściach, można zbudować silny i spójny element w postaci dziedzictwa niematerialnego, dopełniający zidentyfikowany zasób w postaci materialnej części tego dziedzictwa. Dopiero wtedy uzyskujemy produkt unikalny, silnie umocowany w przestrzeni historycznej, jak również w tożsamości miasta, dzięki zabiegom związanym z utworzeniem niematerialnej części jego dziedzictwa.



Jak zauważa A. Duniak, dziedzictwo niematerialne może być opisywane jako ta część dziedzictwa, która nie występuje w postaci zmaterializowanej [Duniak w: Zeidler red., 2014, s. 199]. Autorka dodaje, że nie da się rozpatrywać dziedzictwa materialnego w całkowitym oderwaniu od dziedzictwa niematerialnego [tamże]. Nie odnosi się tutaj do konkretnego miejsca, wskazuje jedynie na całościowe ujęcie dziedzictwa, na które składają się wszelkie elementy materialne i niematerialne.

Definicję niematerialnego dziedzictwa należy zaczerpnąć z Konwencji UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, sporządzonej 17 października 2003 r. w Paryżu. Za dziedzictwo niematerialne uważa się praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – oraz związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i, w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. Dziedzictwo niematerialne przekazywane jest z pokolenia na pokolenie, jest stale odtwarzane przez wspólnoty i grupy w relacji z ich otoczeniem, oddziaływaniem przyrody i ich historią oraz zapewnia im poczucie tożsamości i ciągłości, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej i ludzkiej kreatywności [Konwencja UNESCO, 2003, art. 2]. A. Przyborowska-Klimczak przytacza definicję niematerialnego ponadto dodaje, że jest ono przekazywane z pokolenia na pokolenie i stale przekształcane przez wspólnoty i grupy w odpowiedzi na ich związki ze środowiskiem, obcowanie z przyrodą i ich historią, zapewniając im poczucie tożsamości i ciągłości oraz przyczyniając się do poszanowania różnorodności kulturalnej i ludzkiej kreatywności. Dziedzictwo to przejawia się w ustnych tradycjach i formach wyrazu, włączając język jako nośnik dziedzictwa kulturalnego, w sztukach scenicznych, zwyczajach społecznych, obrządkach i uroczystościach, wiedzy i zwyczajach dotyczących przyrody i wszechświata, umiejętnościach związanych z tradycyjnym rzemiosłem [Przyborowska-Klimczak, 2011, s. 39].

Za ochronę niematerialnego dziedzictwa uważa się środki mające na celu zapewnienie przetrwania tego rodzaju dziedzictwa, w tym jego identyfikację, dokumentację, badanie, zachowanie, zabezpieczenie, promowanie, wzmocnienie i przekazywanie, w szczególności poprzez edukację formalną i nieformalną, jak też rewitalizację różnych aspektów tego dziedzictwa. Duniak podkreśla, że dziedzictwo kultury powinno być żywe, odzwierciedlać tradycyjne i współczesne praktyki będące przejawem tożsamości różnych grup kulturowych [Duniak w: Zeidler red., 2014, s. 200]. Powinno także wzmocniać spójność społeczną (inkluzyjną społeczną), mieć charakter reprezentatywny i swoje zakorzenienie we wspólnotach. Rozpatrując kwestię dziedzictwa poprzemysłowego, w tym istnienia jego materialnej i niematerialnej części, można powiedzieć, że w przypadku tego rodzaju dziedzictwa ujęcie zasobu tylko w postaci materialnej jest nie tyle kłopotliwe, ile ograniczające jego potencjał i możliwość wykorzystania go na cele rozwojowe jednostki. Brak istnienia historii danego miejsca, jego legendy oraz spoiwa

---

z historią miejsca i ludzi nie powinien być przeszkodą we wspomnianej rewitalizacji niematerialnego dziedzictwa obiektu. Analiza dokumentacji, wywiady, badania literatury i zapisków w archiwach, rozmowy z mieszkańcami mogą przynieść wiele ciekawych informacji, które mają potencjał, by stanowić punkt wyjścia przy rewitalizacji tej części dziedzictwa. Proces ten musi być jednak spójny, a jego celem jest włączenie niematerialnego dziedzictwa przemysłowego do jego części materialnej, aby wzmocnić jego atrakcyjność, co w efekcie ma prowadzić do adaptacji i wykorzystania tego zasobu jako czynnika rozwoju. W szerszym ujęciu taki rodzaj dziedzictwa będzie nazywany dziedzictwem pozamaterialnym, które towarzyszy dziedzictwu materialnemu w sposób samoistny, obejmując bodźce i doznania emocjonalne, doznawane dzięki obcowaniu z danym obiektem [Barański w: Zeidler red., 2014, s. 202].





## Rozdział 2

# ELEMENTY ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA MIASTEM

### 2.1. Zintegrowane zarządzanie miastem

Na początku należy odpowiedzieć na pytanie, co rozumie się poprzez sformułowanie „zintegrowane zarządzanie miastem”? Otóż G. Warnaby, mówiąc o zintegrowanym zarządzaniu miastem, ma na myśli „proces budowania przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, który inicjowany i współprowadzony jest przez interesariuszy z sektorów: publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych. Jego celem jest zdyskontowanie współpracy między sektorami publicznym i prywatnym na rzecz szeroko pojętego rozwoju miasta” [Forsberg, Medway, Warnaby, 1999]. Z kolei J. A. Coca-Stefaniak, C. Parker, S. Quin, R. Rinaldi oraz J. Byrom przytaczają szereg definicji zintegrowanego zarządzania miastem. Na przykład I. Wells opisuje, że w Wielkiej Brytanii definiowano je najpierw jako „wszechstronną odpowiedź ze strony jednostki terytorialnej na popyt konkurencyjności płynący ze strony potencjalnych zainteresowanych użytkowników, który w swoim zakresie zawiera rozwój, zarządzanie i promocję obszarów publicznego i prywatnego, generując poprzez partnerstwo zysk dla wszystkich zainteresowanych”. Natomiast inny cytowany autor, G. Whyatt, opisując zintegrowane zarządzanie miastem, podaje, że obejmuje ono:

- gromadzenie i rozpowszechnianie (współdzielenie) informacji rynkowej, która pozwala interesariuszom współpracować ze sobą w oparciu o zasady planowania i zarządzania strategicznego,
- wypracowanie modelu formalnej i nieformalnej komunikacji oraz budowanie sieci i więzów społecznych pomiędzy partnerami,
- szkolenia dla pracowników organizacji będących interesariuszami w celu realizowania celów strategicznych (w tym odnowy) oraz utrzymania postawionych celów marketingowych, które skutkować mają wzrostem motywacji partnerów i monitorowaniem postępów realizacji dokumentów strategicznych leżących u podstaw rozwoju [Coca-Stefaniak i in., 2009].

Autorzy trafnie zauważają, że kompleksowe ujęcie prezentowane jest przez Association of Town Centre Management (ATCM) – ciało reprezentujące miasta na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii, gdzie wdrażane są zasady zintegrowanego zarządzania miastem. ATCM zarządzanie zintegrowane postrzega jako „skoordynowane inicjatywy do działania, stworzone, aby upewnić się, że nasze miasta oraz obszary ich śródmieść są miejscami atrakcyjnymi i pożądanymi. W niemalże wszystkich przypadkach owymi inicjatywami są partnerstwa pomiędzy sektorami prywatnym i publicznym, i czerpanie z nich korzyści w dużej skali” [Coca-Stefaniak i in., 2009]. Dokumentem, który określa ramy zintegrowanego zarządzania w mieście jest Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich, przyjęta w 2007 r. podczas spotkania europejskich ministrów właściwych ds. rozwoju miast. Jej autorzy zalecają wykorzystanie na szeroką skalę zintegrowanego podejścia do polityki rozwoju miejskiego, charakteryzującego się zaangażowaniem podmiotów gospodarczych, publicznych i społecznych na rzecz procesu, w ramach którego następuje koordynacja kluczowych obszarów polityki miejskiej z punktu widzenia przestrzeni, przedmiotu działania oraz czasu. Silny nacisk kładziony jest na konieczność godzenia interesów, co sprowadza się do tworzenia partnerstw, których uczestnikami są władze publiczne, obywatele i przedsiębiorcy. Koncepcja zintegrowanego zarządzania szczególnie oddziałuje na mieszkańców oraz społeczności lokalne, dając im możliwość realnego wpływu i odgrywania aktywnej roli w kształtowaniu swojego otoczenia.

T. Markowski czyni bardzo trafne spostrzeżenie, że wyrazem profesjonalnego zarządzania miastem jest umiejętność współpracy w pewnych dziedzinach z lokalnymi instytucjami i organizacjami poprzez dopuszczanie ich do wspólnego zarządzania [Markowski, 1999]. Jest to stwierdzenie będące jednym z fundamentów rozumienia zintegrowanego zarządzania miastem, bowiem to umiejętność współpracy i dzielenie się władzą stanowi klamrę spinającą proces zarządzania miastem w ujęciu zintegrowanym.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wszyscy autorzy zwracają uwagę na konieczność budowania porozumień, które w długim okresie czasu, odpowiednio zaprogramowane, będą przynosić korzyści dla wszystkich stron. Podstawą budowania takich partnerstw powinno być:

- zaufanie (podmioty, które nie mają do siebie zaufania, nie mogą współpracować),
- faktyczna chęć do współpracy,
- wspólny cel,
- jasne zasady finansowania,
- możliwość uczestniczenia w zyskach,
- działania marketingowe oparte na strategii współgrającej ze strategią marketingową jednostki terytorialnej,
- posiadanie bazy danych zawierających wyniki badań społecznych, dzięki którym można zapoznać się z diagnozą społeczną, ekonomiczną i ekologiczną miasta.

Powyższe czynniki tworzą kapitał, na podstawie którego można próbować stworzyć partnerstwa o celach tożsamych z celami zintegrowanego zarządzania miastem. Koncepcja ta pojawia się w rozważaniach J. Skiby dotyczących rewaloryzacji zespołów mieszkaniowych i urbanistycznej tkanki zabytkowej. Autor wspomina, iż nabyte doświadczenia wskazują na konieczność bardzo precyzyjnego współgrania wielu zależnych od siebie działań, stosowania nowoczesnych środków i metod wspomagania ułatwiających realizowanie programu zgodnie z celem i harmonogramem [Skiba, 1976].

## **2.2. Sieci jako możliwość wykorzystania dziedzictwa przemysłowego w procesie zarządzania miastem**

D. Barney opisuje sieci jako struktury, które „składają się z trzech głównych elementów: punktów węzłowych (*nodes*), powiązań (*ties*) i przepływów (*flows*). Węzeł to wyraźny punkt, połączony z przynajmniej jednym innym punktem, chociaż często funkcjonuje jednocześnie jako punkt łączący dwa lub więcej punktów. Powiązanie łączy jeden węzeł z innym. Przepływy są tym, co przechodzi pomiędzy węzłami wzdłuż powiązań” [Barney, 2008, s. 37]. Sieci, jak podają J. Niemczyk, E. Hugiet-Stańczyk i B. Jasiński, „odzwierciedlają warunki strukturalne, dzięki którym oddzielne podmioty (określane mianem węzłów) są ze sobą połączone relacjami o zróżnicowanym i złożonym charakterze” [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński, 2012, s. 43]. Jest to ważne stwierdzenie, które z jednej strony wskazuje na zachowaną autonomię organizacji tworzących sieć, z drugiej zaś – na połączenia tych podmiotów za pomocą różnego rodzaju relacji, którymi mogą być transfery wiedzy, informacji, przepływy pieniężne czy tworzenie specjalnych struktur organizacyjnych, wykraczających poza granice podmiotów tworzących sieć. Zwraca na to uwagę M. Ciesielski, który sądzi, że „sieci w sensie gospodarczym to struktury tworzone przez organizacje, pomiędzy którymi funkcjonują pewne współzależności. Przedsiębiorstwa te są lepiej zorganizowane i przystosowane do efektywniejszego wykorzystania możliwości niż wtedy, gdyby nie funkcjonowały w sieci” [Ciesielski, 2013, s. 15]. W przypadku przedsiębiorstw tworzenie sieci nie jest działaniem spontanicznym, lecz jest poparte analizami ekonomicznymi, badaniem rynku oraz możliwościami organizacyjnymi wszystkich jednostek wchodzących w skład sieci. Sama skłonność do kooperacji nie jest warunkiem wystarczającym do utworzenia struktur sieciowych. Uwypukla to S. Korenik, który uważa, że „samo stworzenie możliwości do tworzenia się określonych form organizacyjnych nie jest równoznaczne z ich zaistnieniem. Aby taka organizacja zaistniała, musi się to opłacać ekonomicznie oraz przynajmniej być jeszcze bardziej efektywne niż inne formy gospodarowania” [Korenik, 2011, s. 55]. Opłacalność takiej współpracy, możliwości rozwoju, zwiększenia konkurencyjności i dostępności dla interesariuszy skłaniają

organizację do podejmowania kooperacji. Badacze tego typu ewolucji organizacyjnych podkreślają, że nie zawsze da się znaleźć pozytywny efekt utworzenia sieci. Zauważają to A. Piekarczyk i K. Zimniewicz, stwierdzając, że „sieć jest wynikiem »uruchomienia« różnych procesów, które aktywizują części, w wyniku czego pojawia się ciąg oddziaływań. Powołanie do życia sieci nie oznacza, że system, w ramach którego sieć funkcjonuje, osiągnie postawione cele w sposób optymalny” [Piekarczyk, Zimniewicz, 2010, s. 46]. Z kolei A. Jewtuchowicz widzi w tym jedną z najważniejszych przewag sieci. Według tej autorki „przyspieszenie i zmienność, tak charakterystyczna dla naszych czasów, wymaga istnienia innej niż dotychczas organizacji i struktury gospodarki, ponieważ już ani rynek, ani hierarchia nie zapewniają właściwej koordynacji. Odpowiedzią na ten stan rzeczy stały się sieci, które charakteryzuje elastyczność, łatwość dostosowywania się do bieżących wymogów, rozłożenie ryzyka na wielu partnerów, zwiększenie dostępu do technologii” [Jewtuchowicz, 2013, s. 30–31]. A. Jewtuchowicz zdaje się zauważać, że organizacje, które chcą pozostać konkurencyjne, muszą nie tylko zaakceptować opisany rodzaj zmian, ale powinny dążyć do stałego udoskonalania tego rodzaju innowacji.

Cz. Sikorski zaznacza, że podstawową wartością organizacji sieciowej jest jej elastyczność wobec zmian zachodzących w otoczeniu, w tym także wykorzystanie szans dających przewagę nad konkurentami [Sikorski, 2009, s. 185]. Patrząc z perspektywy tematu rozważań, należy podkreślić, że władze miasta, świadome posiadania specyficznego zasobu w postaci dziedzictwa przemysłowego na swoim terenie i w regionie, dzięki wdrażaniu filozofii sieciowości mają możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej. Odbywa się to z jednej strony dzięki umiejętności współdziałania i wykorzystania pozytywnych efektów funkcjonowania sieci, a z drugiej – dzięki uzyskaniu możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań (np. w zakresie promocji oraz wykorzystania materialnego i niematerialnego dziedzictwa przemysłowego) w obszarze zarządzania. Sikorski dodaje, że organizacja sieciowa jest nastawiona na współpracę. Zdaniem autora jest to układ kooperacyjny. W kontekście podjętych tu rozważań wydaje się, że mamy do czynienia nie tyle z kooperacją, ile z koopetycją, ponieważ organizacje (jednostki samorządu terytorialnego, właściciele czy zarządzający obiektami stanowiącymi materialne dziedzictwo przemysłowe) mogą dalej realizować swoje cele strategiczne – w niektórych obszarach wręcz być dla siebie konkurentami – natomiast w kontekście zintegrowanego rozwoju wszystkie te organizacje będą współpracować na rzecz wykorzystania obiektów przemysłowych do realizowania założonych celów związanych z rozwojem miasta i regionu. Cz. Sikorski zwraca uwagę, że istnienie sieci sprzyja innowacyjności polegającej nie tyle na wykorzystywaniu dotychczasowej wiedzy, ile na kreowaniu nowej [Sikorski, 2009, s. 189]. W ten sposób można tworzyć zupełnie nowe koncepcje wykorzystania posiadanych zasobów w sposób dotychczas niespotykany (zarówno z powodów kulturowych, finansowych, organizacyjnych czy społecznych). Myślenie

sieciowe pozwala zatem przełamywać bariery i spojrzeć na problem z innej perspektywy (dotychczas pomijanej).

P. Modzelewski i K. Opolski sugerują, że głównym celem sieciowego podejścia do zarządzania jest inicjowanie i koordynacja interakcji między aktorami oraz wprowadzanie i zmienianie rozwiązań na takie, które sprzyjają koordynacji działań. Autorzy wskazują też, że nie występuje centralny zarządzający, a zamiast niego można zidentyfikować menedżera odpowiadającego za koordynację zasobów, preferencji i percepcji poszczególnych aktorów [Modzelewski, Opolski red., 2014, s. 26–27]. Takie założenia tylko częściowo znajdują odzwierciedlenie w praktyce zarządzania obiektami przemysłowymi i jednostkami, na terenie których takie obiekty się znajdują. Chociaż główny cel wskazywany przez Modzelewskiego i Opolskiego jest realizowany, to brak centralnego zarządzania w początkowej fazie tworzenia produktu zintegrowanego, opartego na dziedzictwie przemysłowym, jest dość kłopotliwe. Jeśliby tak nie było, to organizacje będące właścicielami lub zarządzające takimi obiektami już dawno stworzyłyby silne, konkurencyjne organizacje sieciowe. Na terenie województwa łódzkiego nic takiego nie miało miejsca. Stąd w procesie badawczym został wprowadzony centralny ośrodek inicjowania i zarządzania w pierwszej fazie tworzenia produktu zintegrowanego. Ośrodkiem tym był Urząd Marszałkowski w Łodzi, który przejawiał zainteresowanie i inicjatywę we wspomnianych wstępnych fazach tworzenia produktu sieciowego. Na późniejszym etapie funkcjonowania organizacji sieciowej pozytywnym aspektem dojrzewania jest przekazanie pozycji lidera z rąk instytucjonalnego aktora w ręce przedstawiciela organizacji współtworzących sieć, który będzie w stanie przedstawić postulaty rozwojowe, zmotywować innych aktorów i wspólnie stworzyć możliwości realizacji założonych celów.

W przypadku dyskusji nad sieciami w strukturze lokalnej i regionalnej pojawia się pytanie: czy władze publiczne mogą i powinny mieć wpływ na kształtowanie się powiązań sieciowych? W sposób pośredni podkreśla to Jewtuchowicz [2013], wyrażając opinię, że władze lokalne, instytucje publiczne i prywatne oraz duże przedsiębiorstwa mają do odegrania niemałą rolę w procesie tworzenia się sieci. Władze lokalne powinny inicjować powstanie sieci, uczestniczyć w procesie jej tworzenia. Jeśli zapisy dokumentów strategicznych (zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym) wcześniej nie uwzględniały istnienia sieci, to należy podjąć działania zmierzające do ich aktualizacji. Trzeba przy tym pamiętać, że rolą władz lokalnych nie powinno być zarządzanie siecią, ale stwarzanie optymalnych warunków do jej tworzenia i funkcjonowania.

Z kolei A. Jabłoński podaje, że kontakty w sieci nie powinny się opierać na hierarchicznej dominacji, lecz na współzależności, zgodzie, zaufaniu, różnorodności czy umiejętnie zarządzanym konflikcie, prowadzącym do realizacji założonych celów [Jabłoński, 2015, s. 19]. To znaczy, że członkowie sieci powinni razem wypracować model i ustalić ramy współpracy tak, aby każdy z uczestników mógł odczuwać pozytywne efekty funkcjonowania w takiej strukturze. Jabłoński

zauważa również, że sieć to hybrydowa forma organizacyjna, próbująca połączyć zalety relacji hierarchicznych z relacjami rynkowymi. Dzięki temu można uzyskać strukturę nastawioną na realizację celu, umiejacą szanować różnych partnerów i współpracować z nimi, a zarazem taką, której nie jest obca umiejętność sprawowania i respektowania atrybutów władzy [Jabłoński, 2015, s. 20]. Połączenie tych dwóch formuł może dawać takiej organizacji bardzo dużą przewagę, zwłaszcza jeśli mamy na myśli strukturę, która mogłaby zarządzać zintegrowanym produktem sieciowym opartym na dziedzictwie poprzemysłowym, ponieważ w tym przypadku mamy do czynienia z różnymi interesami, celami strategicznymi i sposobami ich realizowania. W takiej sytuacji nic partnerstwa musi połączyć podmioty publiczne, władze (regionalne i lokalne, docelowo też centralne), organizacje pozarządowe, organizacje rynkowe, użytkowników i mieszkańców. Opisana powyżej formuła hybrydy może być ciekawym i skutecznym rozwiązaniem stosowanym dla pogodzenia różnych interesów, w tym interesu publicznego, który trzeba sformułować w przypadku dziedzictwa kulturowego. Jabłoński wskazuje na jeszcze jedną ciekawą prawidłowość w zakresie funkcjonowania organizacji sieciowych. Pisze on, że po pierwsze, często mamy do czynienia z sytuacją, w której uczestnicy sieci inwestują środki tylko w obszar własnej specjalizacji, a po drugie, że granice funkcjonowania organizacji sieciowych i wirtualnych będą się zmieniać, ponieważ jest to uzależnione od zmian w otoczeniu oraz adaptowania się organizacji sieciowej do tych zmian [Jabłoński, 2015, s. 23]. Z punktu widzenia podjętych rozważań jest to o tyle istotne, że obiekty, które mogą tworzyć produkt zintegrowany, muszą nieustannie obserwować otoczenie – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Chodzi tu o podtrzymywanie jakości i rozwijanie usług, ale też obserwację trendów zmian wśród innych, bardziej doświadczonych graczy bądź uczestników rynku. Warto obserwować przyzwyczajenia wśród klientów docelowych i rozwijać podstawowy produkt o jego uzupełnienia i rozszerzenia (w postaci dodatkowych profitów, ulg, aplikacji mobilnych, ubezpieczeń, biletów na przejazdy), tak aby przygotowana oferta była atrakcyjna i aktualna, wpisująca się w panujące trendy czy modę na konkretne zachowania, wartości, produkty, usługi, które mogą być zaadaptowane i wdrożone np. w ofertę szlaku. Do tego potrzebne jest działanie zintegrowane, wykraczające poza własną specjalizację, obszar własnego działania – również terytorialny. Tylko podejście zintegrowane daje możliwość takiego doboru składników, które pozwolą osiągnąć sukces organizacyjny i rynkowy.

W dalszej kolejności warto przybliżyć termin „szlak kulturowy”, który opisywany jest przez A. M. von Rohrscheidta. To „przestrzenny ciąg turystyczny służący do linearnej penetracji rekreacyjnej inicjującej interakcyjne związki pomiędzy turystą a środowiskiem geograficznym, zachodzące w strefie percepcji krajobrazu multisensorycznego” [von Rohrscheidt, 2010, s. 18]. W tym miejscu należy zadać pytanie: czy obiekty zaliczane do dziedzictwa poprzemysłowego również mogą tworzyć i funkcjonować w ramach sieci? Odpowiedzią może być



stwierdzenie A. Hajdugi, zdaniem którego w efekcie podejmowanej współpracy zaczynają być zauważalne skutki synergii generowane przez obiekty, które zaczynają działać razem pod egidą wspólnego produktu sieciowego. Nie można jednak zapominać o występujących trudnościach związanych z organizacją tak skomplikowanego przedsięwzięcia, jak szlak tematyczny oparty na dziedzictwie historycznym regionu (po)przemysłowego [Hajduga w: Burzyński, 2007, s. 67]. Hajduga wielokrotnie zwracał uwagę na konieczność zaangażowania władz lokalnych i regionalnych w proces tworzenia szlaku, który powinien być rozpatrywany jako produkt zintegrowany (pod względem zróżnicowanej oferty oferowanej klientowi w ramach jednej, dużej usługi), ale także jako produkt sieciowy (w obrębie danego terytorium wiele obiektów związanych dziedzictwem pofabrycznym oferuje możliwość jego eksplorowania).

Jednym z najbardziej uznanych przykładów wdrożenia myślenia sieciowego w proces zarządzania dziedzictwem poprzemysłowym jest organizacja ERIH (European Route of Industrial Heritage – Europejski Szlak Dziedzictwa Poprzemysłowego). To stowarzyszenie działające na terenie całej Europy i zrzeszające obiekty poprzemysłowe. Ideą jego funkcjonowania jest stworzenie wspólnej, rozpoznawalnej przez turystów marki dla obszarów bogatych w ten rodzaj dziedzictwa. Funkcjonowanie w ramach szlaku ERIH jest możliwe po spełnieniu przez obiekty szeregu warunków. Obiekty tworzące sieć przestają konkurować ze sobą, a zaczynają konkurować, z jednej strony, z innymi obiektami, które nie należą do sieci, a z drugiej – z innymi sieciami. Idea produktu sieciowego, którego realizację stanowi szlak ERIH, zakłada wytyczenie jasnej ścieżki prowadzącej do osiągnięcia określonego statusu, w tym uzyskania pozycji produktu kluczowego w ramach szlaku. Potrzebne są zatem nie tylko inwestycje twarde, polegające na przystosowaniu infrastruktury do potrzeb zwiedzających, lecz także inwestycje miękkie, czyli szkolenie osób zaangażowanych w istnienie atrakcji, tak aby zrozumiały ideę współpracy między węzłami sieci. Warto zauważyć, że produkty kluczowe (w terminologii ERIH to tzw. *anchor points*) to jeden z trzech możliwych do uzyskania statusów dzięki zdobyciu wymaganej liczby punktów. Pozostałe statusy to: dziedzictwo w ujęciu szlaków regionalnych oraz inne elementy. Wszystkie obiekty mają jasno postawione wymagania, które muszą spełnić, jeśli chcą się ubiegać o którąkolwiek z wyżej wymienionych kategorii. Istotne jest też przyjęte założenie o tym, że obiekt ubiegający się o status produktu kluczowego musi stanowić atrakcję turystyczną na poziomie narodowym. Obowiązujące kryteria oczywiście należy odnieść do miejsca wraz z jego możliwościami, natomiast wiodącym założeniem powinien być udział obiektów mogących tworzyć sieć międzynarodową jako kluczowych produktów, które muszą się znaleźć na szlaku regionalnym. Punkty znajdujące się na szlaku regionalnym powinny być punktami początkowymi mniejszych sieci – lokalnych szlaków tematycznych opartych na dziedzictwie poprzemysłowym. W procesie tworzenia sieci silny wpływ we wstępnej fazie winny mieć władze publiczne, oddziałując na samorządy lokalne



poprzez prezentowanie im możliwości i korzyści, jednak nie wkraczając na drogę przeznaczoną dla podmiotów funkcjonujących na rynku. Władze publiczne powinny wspomagać, tworzyć możliwości, ale same nie muszą uczestniczyć jako aktywny podmiot. Obiekty powinny wypracować te kwestie samodzielnie, gdyż wtedy struktura sieciowa będzie trwała. Rozważania na ten temat uzupełnia G. Gołębski, który patrzy na to zagadnienie z punktu widzenia pozycji lidera. Taki lider jest w stanie skutecznie koordynować wszelkie aktywności, przedstawić wizję rozwoju miejsc bogatych w zasoby dziedzictwa przemysłowego, przygotować instrumenty pośredniego przymusu czy motywowania właścicieli i negocjować z właścicielami różnego pochodzenia (prywatnymi, publicznymi, instytucjami, stowarzyszeniami) [Gołębski i in., 2015, s. 39]. Pogląd ten jest istotny z punktu widzenia zarządzania siecią i wskazuje, że podmiot odpowiedzialny za inicjację sieci powinien wziąć na siebie ciężar organizacyjny i merytoryczny. Często okazuje się, że jest to aktor publiczny (np. rola Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w Katowicach w realizacji Szlaku Zabytków Techniki).

Podsumowując, można stwierdzić, że tworzenie sieci jest jedną z możliwości zachowania dziedzictwa przemysłowego. Podstawową zaletę tego typu rozwiązań stanowi wprowadzenie zasad ekonomii i zarządzania na grunt, w którym dotychczas dominowało skrajne myślenie konserwatorskie. Jego efektem było wyburzenie wielu obiektów, gdyż właściciele nie mogli osiągnąć konsensusu z konserwatorami zabytków. Bardziej opłacalne było dla nich zapłacenie kary finansowej za wyburzenie i realizacja nowych inwestycji. Myślenie sieciowe, inicjowane przez władze na poziomie regionalnym i lokalnym, ma wnieść nową jakość i pokazać możliwość adaptacji oraz wykorzystania dziedzictwa w sposób opłacalny zarówno dla właścicieli, jak i miasta czy regionu. Wymogiem jest podjęcie współpracy, wypracowanie zasad funkcjonowania sieci. Sieci są rozwiązaniem pozwalającym na wytworzenie dodatkowych przewag konkurencyjnych, trudnych do uzyskania w przypadku indywidualnego prowadzenia działalności opartej na dziedzictwie przemysłowym. Uzyskujemy więc trwałe, oparte na myśleniu strategicznym, zintegrowany cel funkcjonowania, jakim jest ochrona zasobu i rozwój gospodarczy.

### **2.3. Zintegrowane projekty rozwojowe jako instrument procesu zarządzania miastem**

W ostatnich latach jesteśmy świadkami poszukiwania optymalnego modelu zarządzania rozwojem zarówno na poziomie centralnym, jak i w jednostkach samorządu terytorialnego. Przykładem nowego spojrzenia na kwestie zarządzania rozwojem jest tworzenie skoordynowanych układów ponadlokalnych i ponadadministracyjnych zdolnych do nawiązywania formalnej i faktycznej współpracy na

rzecz działań, których celem będzie rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów w obszarach: gospodarczym, społecznym, przestrzennym i terytorialnym. Zestaw tych interwencji zmierza do odejścia od dotychczasowego sposobu myślenia o jednostkach administracyjnych na rzecz jednostek funkcjonalnych [*Strategicznie dla rozwoju...*, 2011, s. 2–3]. Podejście zintegrowane, które jest podstawowym założeniem nowej polityki rozwoju, charakteryzuje się podejmowaniem kroków zmierzających do uruchomienia współdziałania wielu podmiotów na różnych poziomach planowania i wdrażania. Kładziony jest silny nacisk na tworzenie partnerstw między administracją rządową, samorządami wszystkich szczebli i partnerami biznesowymi, niebiznesowymi oraz organizacjami pozarządowymi, ze względu na współdzielenie odpowiedzialności za rozwój państwa. Jak zauważa J. Penc, zarządzanie jako dyscyplina naukowa musi integrować różne podejścia i wiedzę z różnych obszarów, gdyż sztuka sterowania rozwojem każdej organizacji musi uwzględniać kompleksowość i współzależność zjawisk, a także procesów zachodzących zarówno wewnątrz niej, jak i w jej otoczeniu [Penc, 2008, s. 72]. Istnieją dwa modele integracji: pozioma i pionowa. Celem nadrzędnym integracji jest maksymalizacja efektów synergicznych dzięki procesowi łączenia interwencji sektorowych i dziedzinowych (w przypadku integracji poziomej) oraz silniejszej koordynacji działań, które podejmowane są przez podmioty na różnych szczeblach zarządzania (w przypadku integracji pionowej) [por. *Wdrażanie działań rozwojowych...*, 2012, s. 15–16]. W tym podrozdziale zostanie przedstawione zarządcze podejście do projektu zintegrowanego. Zakłada ono aktywne działania ponad istniejącymi granicami układów administracyjnych w celu rozwiązywania problemów, zidentyfikowanych m.in. w procesach diagnozy przeprowadzanej przy tworzeniu dokumentów strategicznych na poziomie lokalnym i regionalnym. Dodatkowo, przedstawiona zostanie propozycja metody tworzenia tego rodzaju projektu, opierająca się na fundamentach zarządzania strategicznego, umiejętności współrzędzenia, tworzenia i podtrzymywania partnerstw, dobrowoli oraz rozwijaniu tożsamości lokalnej i regionalnej.

Celem tego podrozdziału jest zaprezentowanie kluczowych zasad zarządzania projektem zintegrowanym, począwszy od faz związanych z planowaniem i tworzeniem projektu, poprzez identyfikację zasobów materialnych i niematerialnych oraz metod zarządzania nimi, a kończąc na podstawowych założeniach procesu monitoringu i kontroli projektu.

Jak piszą Koźmiński i Piotrowski, projekt to jednoznacznie określone działania o charakterze jednorazowym, które są nieodzowne do realizacji pewnego szerszego planu [Koźmiński, Piotrowski, 2013, s. 455]. Mogą mieć one odmienny charakter i być związane z różnymi obszarami organizacji. Zaś Głuchowski i Spyra definiują projekt jako tymczasową działalność, jaka podejmowana jest w celu wytworzenia unikatowego wyrobu bądź dostarczenia unikatowej usługi, albo osiągnięcia unikatowego rezultatu. Jest to zorganizowany i ułożony w czasie (z jasno określonym punktem początkowym i końcowym) ciąg wielu działań

zmierzających do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku. Projekt adresowany jest do wybranych grup odbiorców i wymaga zaangażowania znacznych, a zarazem ograniczonych środków: rzeczowych, ludzkich i finansowych [Głuchowski, Spyra, 2014, s. 189]. Inne spojrzenie koresponduje z pojęciem egzaptacji, gdzie projekt to działanie polegające na tworzeniu zupełnie nowych rozwiązań na podstawie modernizacji i unowocześnienia już istniejących (np. wprowadzanie zmian natury organizacyjnej czy technologicznej) [Górniak, Mazur red., 2014, s. 226].

Zintegrowane zarządzanie rozwojem pozwala samorządom na lepszą koordynację działań, skuteczniejsze, wieloaspektowe spojrzenie i diagnozę problemu oraz dopasowanie rozwiązań w taki sposób, aby przyniosły one pozytywne zmiany w układach ponadlokalnych. Ten holistyczny sposób myślenia jest swego rodzaju antidotum na bariery, które można spotkać w zarządzaniu administracją publiczną, wynikające z hierarchicznego i sektorowego podejścia do tego rodzaju organizacji. Obszernie pisze o tym T. Markowski, wskazując na późniejsze negatywne skutki takiej praktyki [Markowski, 2015b, s. 13–15]. Filozofia myślenia zintegrowanego ma służyć koordynowaniu działań różnych podmiotów w wielu aspektach spraw publicznych. Stanowi to znaczną różnicę w odniesieniu do podejścia sektorowego, gdzie koncentrowano się na dość wąskim zakresie merytorycznym, realizowanym dodatkowo w obrębie administracji resortowej [Górniak, Mazur red., 2014, s. 146]. W tym celu nowy paradygmat zarządzania rozwojem mocno podkreśla wagę umiejętności: współpracy między różnymi aktorami (zarówno publicznymi, jak i biznesowymi czy organizacjami pozarządowymi), nawiązywania partnerstw ze wspomnianymi aktorami oraz współodpowiedzialności za obszar, gdzie jest realizowany. Ostatecznym celem, do którego dąży ów paradygmat poprzez realizację poszczególnych działań jest stworzenie lepszych ram do funkcjonowania społeczeństwa.

Projektem zintegrowanym będzie narzędzie, które ma realizować opisane wcześniej założenia polityki rozwoju i można go zdefiniować jako: jednoznacznie określone, aktywne działanie, rozłożone w czasie, realizowane poprzez faktyczną (najczęściej sformalizowaną i opartą na partnerstwie) współpracę podmiotów (publicznych, prywatnych i pozarządowych) w układach ponadlokalnych na rzecz równoczesnego, skoordynowanego oraz wieloaspektowego rozwiązywania problemów gospodarczych, społecznych, terytorialnych, a także przestrzennych, zidentyfikowanych w procesie poszerzonej diagnozy i analizy, zmierzających do realizowania polityki rozwoju. Projekt zintegrowany, w rozumieniu polityki rozwoju, musi realizować cele, które zawarte są w następujących dokumentach strategicznych:

- długookresowa strategia rozwoju kraju,
- średniookresowa strategia rozwoju kraju,
- strategię zintegrowane, w tym krajowa strategia rozwoju regionalnego,
- strategię samorządów różnych szczebli (z uwzględnieniem ich tworzenia zgodnie z nowym, rozszerzonym paradygmatem rozwoju).

W procesie tworzenia projektu zintegrowanego warunkiem koniecznym jest prawidłowo przeprowadzona analiza interesariuszy. Jak nadmieniał J. M. Bryson, sformułowanie „interesariusze” odnosi się do osób, grup albo organizacji, które muszą być brane pod uwagę przez liderów i kierownictwo. Jest to każda grupa bądź osoba wpływająca lub pozostająca pod wpływem jednostki w procesie realizowania jej strategii, oddziałując na ewentualne zmiany w procesie realizacji lub zapisach strategii [Bryson, 2004, s. 22]. Interesariusze mogą być też definiowani jako:

- podmioty, których dotyczy dany temat lub problem,
- odpowiedzialni za dany problem bądź temat,
- posiadający wiedzę lub umiejętności do tworzenia dobrych rozwiązań lub strategii,
- posiadający narzędzia i środki ku temu, by wprowadzać rozwiązania lub je hamować [*Code of good practice...*, 2014, s. 12].

W publikacjach instytutu Ipsos MORI interesariusze odgrywają niezwykle istotną rolę jako zwolennicy, sponsorzy, partnerzy i agenci zmian [*Understanding your stakeholders...*, 2009, s. 2]. K. Oblój opisuje ich jako zdefiniowane grupy i organizacje, które mają swój udział w działaniu organizacji i dlatego z ich presją oraz działaniem organizacja musi się liczyć [Oblój, 2014, s. 178]. Są to grupy, instytucje, a także organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, są w stanie wywrzeć presję na organizację, a po drugie, mają wpływ na działalność organizacji w podejmowanych przez nią decyzjach i ich efektach. Na siłę obustronnych zależności w definiowaniu interesariuszy zwracają uwagę G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, zdaniem których interesariuszami należy nazywać osoby lub grupy, których powodzenie w osiąganiu celów zależy od organizacji i które same wpływają na tę organizację oraz jej działalność [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 123].

Identyfikacja interesariuszy w kontekście zarządzania projektem zintegrowanym pomaga wskazać kluczowe grupy, które mają największy wpływ na organizację i mogą stać się potencjalnymi partnerami zaangażowanymi w projekt. Metodą analizy interesariuszy jest zmodyfikowane mapowanie interesariuszy.

Mapowanie interesariuszy rozpowszechnili Eden i Ackerman. Głównym mankamentem tej metody jest wysoki subiektywizm analizy, gdyż to członkowie zespołu (ewentualnie inne wskazane osoby) dokonują oceny wpływu interesariuszy na jednostkę. Metoda ta polega przede wszystkim na graficznym odwzorowaniu analizy wpływu interesariusza na daną jednostkę oraz jego zainteresowania. W efekcie można wyróżnić cztery grupy interesariuszy:

- podmioty zależne (ich zainteresowanie jest powyżej średniej, natomiast wpływ jest poniżej),
- obserwatorzy (podmioty, których zarówno wpływ, jak i zainteresowanie kształtują się poniżej średniej),
- wyznaczający kierunki (ich wpływ jest powyżej średniej, zainteresowanie poniżej),
- gracze (potencjalni partnerzy – wpływ i zainteresowanie powyżej średniej).

Tak przeprowadzona analiza pozwala wyłonić kluczowych interesariuszy.

Na potrzeby tworzenia projektu zintegrowanego można przyjąć uniwersalny model analizy interesariuszy za pomocą zmodyfikowanej metody mapowania interesariuszy, który składa się z następujących etapów:

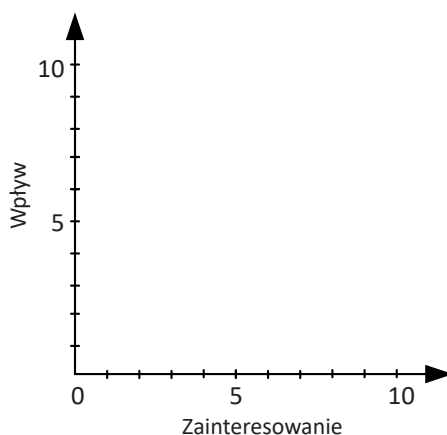
1. **Identyfikacja interesariuszy** – na tym etapie osoby dokonujące analizy muszą wskazać wszystkich interesariuszy jednostki z punktu widzenia projektu. Trzeba pamiętać, że w tym punkcie istotne jest wskazanie wszystkich interesariuszy, bez ich wartościowania. Dobrze, jeśli prace przebiegałyby zgodnie z zasadami „burzy mózgów”, umożliwiającymi kreatywne myślenie.
2. **Parametryzacja interesariuszy** – tutaj następuje proces wartościowania interesariuszy. Każdy z członków zespołu dokonującego analizy interesariuszy musi ocenić każdego interesariusza pod kątem dwóch parametrów: wpływu i zainteresowania, w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza wartości minimalne (wpływu i zainteresowania), a 10 maksymalne pod kątem obu parametrów. Istotne, aby wszyscy członkowie zespołu dokonali oceny oraz by była to ich własna opinia. Ostateczne wartości charakteryzujące każdego interesariusza powstają w wyniku obliczenia średniej arytmetycznej dla każdego elementu.
3. **Mapowanie interesariuszy** – graficzne odwzorowanie na części układu współrzędnych wpływu i zainteresowania każdego interesariusza. Powstałe we wcześniejszym etapie wartości to współrzędne, na przecięciu których powstaje graficzne odwzorowanie interesariuszy. W zależności od złożoności projektu liczba interesariuszy może wahać się od kilku do kilkudziesięciu.
4. **Wskazanie interesariuszy kluczowych** – do tej grupy zaliczać się będzie podmioty, których zarówno wpływ, jak i zainteresowanie są powyżej średniej (powyżej wartości 5,00). W tej grupie można znaleźć zarówno beneficjentów, jak i potencjalnych partnerów do projektu. Nie należy jednak zapominać o interesariuszach, którzy mimo że nie zostali zakwalifikowani do grupy kluczowych, to znajdują się blisko tej granicy. Spośród nich mogą się także rekrutować potencjalni partnerzy do projektu.

Trzeba pamiętać, że opisana metoda pozwala wskazać podmioty, które mogą być potencjalnymi partnerami w projekcie zintegrowanym. Nie można zapominać, że interesariuszy identyfikujemy do każdego działania, projektu, strategii. Trudno wskazać jedną, uniwersalną grupę interesariuszy, a wręcz niemożliwe jest, by za każdym razem istniała taka sama grupa interesariuszy kluczowych. To oznacza, że mapowanie interesariuszy należy przeprowadzać za każdym razem w sposób indywidualny dla danego projektu czy dokumentu. Uniwersalność metody polega na wielu możliwościach jej wykorzystania, ale trzeba być bardzo ostrożnym przy wykorzystywaniu wyników jednej analizy w kolejnych, które są podejmowane w odniesieniu do innych projektów, działań czy strategii.

**Tabela 1.** Przykładowy formularz służący do identyfikacji interesariuszy w zmodyfikowanej metodzie mapowania

Lp.	Nazwa interesariusza	Określenie stopnia wpływu interesariusza na jednostkę (1–10)	Określenie stopnia zainteresowania interesariusza (1–10)
1.			
2.			
3.			
...			
<i>n</i>			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bryson [2004], s. 22 i n.



**Wykres 1.** Część układu współrzędnych służąca do graficznego odwzorowania zidentyfikowanych i sparametryzowanych interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bryson [2004], s. 22 i n.

Zagadnienia związane z zarządzaniem projektem zintegrowanym należy zacząć od wyjaśnienia kwestii zarządzania projektem w ujęciu klasycznym, gdyż będzie to stanowiło fundament dla dalszych rozważań. Zarządzanie projektem w ujęciu klasycznym to zbiór czynności, które są wykonywane dla osiągnięcia wyznaczonych celów głównych projektu w określonym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów [Kisielnicki, 2014, s. 227]. Koźmiński opisuje zarządzanie projektem jako stworzenie i respektowanie pewnych rygorów w procesie realizacji projektu. To uchwycenie całości, niezbędnych działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych, kontrolnych itp., a także oparcie ich na mniej lub bardziej sformalizowanych zasadach i procedurach oraz zorganizowanie w jeden proces, przebiegający w odpowiednich do konkretnych warunków ramach



organizacyjnych [Kozłowski, Piotrowski, 2013, s. 457]. J. Bogdanienko i W. Piotrowski wyróżniają w kontekście zarządzania projektami wąskie i szerokie ujęcie. Szerokie ujęcie oznacza dziedzinę naukową opartą na teoretycznych rozwiązaniach problemów praktycznych, wynikających z konieczności zaspokojenia przeanalizowanych wymogów zleceniodawcy przy pomocy dostępnych umiejętności, wiedzy, metod, technik i narzędzi realizacyjnych. Ujęcie wąskie to inaczej zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektów oraz zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad, metod i środków. Inaczej mówiąc, jest to skoordynowany, zintegrowany i niepowtarzalny zbiór czynności informacyjno-decyzyjnych, wykonywanych dla osiągnięcia wymaganych zakresem określonego projektu celów, ograniczonych dostępnością posiadanych zasobów, według określonych technik realizacji zadań szczegółowych [Bogdanienko, Piotrowski, 2013, s. 211]. Na podstawie powyższych definicji można powiedzieć, że zarządzanie projektem zintegrowanym to zbiór działań podejmowanych przez wszystkich zaangażowanych partnerów, w tym jednostki samorządu terytorialnego różnych szczebli, na rzecz wypełnienia postulatów zawartych w zintegrowanych dokumentach strategicznych na poziomie lokalnym i regionalnym, prowadzących do realizacji celów nowego paradygmatu zarządzania rozwojem kraju. Należy podkreślić, iż działania te podejmowane są na podstawie rzetelnie przeprowadzonej fazy diagnozy i analizy, również pod kątem paradygmatów rozwoju i zarządzania zintegrowanego.

W kontekście faz zarządzania projektem zintegrowanym opartym na dziedzictwie przemysłowym wyróżnia się poniższe kluczowe kroki.

### **Faza planowania**

1. Powołanie zespołu projektowego (w którym mogą uczestniczyć od samego początku przedstawiciele partnerów – ich włączenia należy dokonać bez zbędnej zwłoki, tak aby nie byli oni postawieni przed faktem dokonanym i nie odnieśli wrażenia, że nie mają realnego wpływu na żaden z elementów w procesie planowania czy późniejszej realizacji).
2. Analiza dokumentów strategicznych.
3. Możliwość utworzenia strategicznego dokumentu ponadterytorialnego, bazującego na pogłębionej diagnozie i analizie SWOT (SWOT zintegrowany dla obszaru, zawierający elementy: gospodarcze, społeczne, terytorialne, przestrzenne).
4. Identyfikacja obszarów problemowych – na podstawie fazy diagnozy i analizy zawartej w lokalnych i regionalnych dokumentach można zidentyfikować obszary, które wymagają interwencji, zwłaszcza takie, które występują na terenie większej liczby jednostek.
5. Wybór obszaru problemowego, dla którego będzie tworzony projekt.
6. Szczegółowa analiza zasobów.

7. Identyfikacja i mapowanie interesariuszy.
8. Zawiązanie partnerstwa.
9. Wyznaczenie:
  - harmonogramu,
  - celu głównego,
  - źródeł finansowania,
  - poziomu partycypacji (w tym: organizacyjnej, finansowej, merytorycznej, materialnej),
  - podziału odpowiedzialności i korzyści.
10. Wskazanie komórek organizacyjnych wśród wszystkich partnerów, które będą realizowały projekt.
11. Określenie celów szczegółowych projektu, szczegółowych działań, efektów i wskaźników rezultatu (na podstawie tego punktu należy stworzyć założenia do procesu monitoringu).
12. Uszczegółowienie harmonogramu działań, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu dla każdego partnera.
13. Wypełnienie wniosku.

## **Faza realizacji**

W trakcie tej fazy nie można zapominać o możliwościach kooperacji poszczególnych jednostek samorządowych, która polega na funkcjonowaniu jednostek działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów, gdzie współpraca ta oznacza poszukiwanie synergii z relacji międzyorganizacyjnych i zachodzi w procesie kreowania dodatkowej wartości w sieci, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości [Adamik, 2013, s. 466–467].

## **Faza monitoringu i kontroli**

Jak zauważa Kisielnicki, kontrolowanie polega na systematycznym wysiłku podjętym w celu ustanowienia norm działania, porównania ich z czynionymi postępami i podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wyniki do planu i oczekiwań [Kisielnicki, 2014, s. 179]. Monitoring to z kolei systematyczne zbieranie i analizowanie informacji na temat danego projektu wraz z wykorzystywaniem zebranych danych do zarządzania projektem. Jest to zatem proces ciągły, który rozpoczyna się podczas wdrażania projektu i trwa przez cały czas okres jego realizacji [Głuchowski, Spyra, 2014, s. 222].

1. Monitoring polega na realizacji następujących etapów:
  - a) zebranie danych według założeń ustalanych w fazie planowania,
  - b) analiza danych – porównanie danych cząstkowych wraz z porównaniem realizacji projektu z przygotowanym harmonogramem, w tym także części poświęconej zasobom,



- c) wnioski i propozycje wdrożeń – muszą być przedstawione i zaakceptowane przez partnerów. Trzeba jeszcze raz podkreślić, że podstawowym założeniem projektu zintegrowanego jest umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów w układach ponadlokalnych i partnerskich.
2. Kontrola związana jest z realizacją niżej wymienionych czynności:
- ocena realizacji poszczególnych działań,
  - zgodność podjętych działań z założeniami projektu,
  - analiza finansowa i merytoryczna,
  - stopień realizacji celu głównego projektu.

W tabelach 2–5 zaproponowano przykłady zintegrowanych projektów rozwojowych, opartych na dziedzictwie przemysłowym.

**Tabela 2.** Przykład projektu zintegrowanego „Szlak zabytków techniki obszaru centralnego”

Nazwa projektu	Szlak zabytków techniki obszaru centralnego
Cel główny projektu	Tworzenie wysokiej jakości produktów sieciowych opartych na kluczowych składnikach materialnego i niematerialnego dziedzictwa przemysłowego obszaru centralnego.
Opis projektu	<p>Zarówno przykłady krajowe, jak i zagraniczne pokazują, że wyniki ekonomiczne, promocyjne i kulturowe indywidualnych działań dotyczących obiektów przemysłowych stanowiących materialne i niematerialne przykłady dziedzictwa są niesatysfakcjonujące. Dopiero włączenie ich we wspólną sieć powiązań, opartą na zasadach zarządzania zintegrowanego, może przynieść pozytywne rezultaty zmierzające do zachowania tej części dziedzictwa, kreowanie długookresowego rozwoju regionu połączone z aktywizacją społeczności lokalnych.</p> <p>Projekt będzie obejmował wskazane kluczowe elementy dziedzictwa przemysłowego regionu centralnego. Do jego utworzenia wykorzystana zostanie metodologia tworzenia szlaku tematycznego (w tym przypadku opartego na dziedzictwie przemysłowym), która zakłada następujące kroki:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identyfikacja zasobów – musi polegać na inwentaryzacji obiektów przemysłowych z zaznaczeniem, gdzie pełniona jest obecnie funkcja związana z turystyką, kulturą czy sztuką.</li> <li>Rozmowy przeprowadzone z instytucjami nadzorującymi wybrane obiekty, ze szczególnym zwróceniem uwagi na szukanie wspólnej wizji rozwoju we wszystkich obiektach.</li> <li>Określenie obecnego klienta docelowego – targetu dla każdego wybranego obiektu.</li> <li>Integracja wybranych informacji – przedstawienie wspólnej wizji rozwoju, targetu oraz strategii marketingowej służącej maksymalizacji identyfikowania i zaspokajania potrzeb klientów.</li> <li>Wdrażanie koncepcji szlaku przemysłowego: <ol style="list-style-type: none"> <li>badanie systemu jakości obsługi klienta,</li> <li>badanie posiadanych zasobów: materialnych, niematerialnych, ludzkich, marketingowych,</li> <li>wdrożenie wspólnego oznakowania szlaku,</li> <li>wdrożenie wspólnej strategii marketingowej.</li> </ol> </li> </ol>

Nazwa projektu	Szlak zabytków techniki obszaru centralnego
Opis projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Rozpowszechnienie wiadomości (działania promocyjne) na temat istniejącego (powstającego) szlaku.</li> <li>7. Stworzenie katalogu imprez towarzyszących.</li> <li>8. Monitoring, wprowadzanie zmian.</li> <li>9. Rozwój szlaku – poszukiwanie nowych obiektów.</li> <li>10. Włączenie szlaku do sieci międzynarodowej.</li> </ol>
Beneficjenci	Kluczowe składniki materialnego i niematerialnego dziedzictwa przemysłowego, wskazane we wcześniejszej części opracowania.
Partnerzy projektu	Instytucje zarządzające obiektami kluczowymi, marszałkowie województw, prezydenci, burmistrzowie i wójtowie gmin, na terenie których zlokalizowane są elementy dziedzictwa.
Główne działania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zawiązanie współpracy między różnymi interesariuszami dziedzictwa przemysłowego.</li> <li>2. Tworzenie idei nowego produktu.</li> <li>3. Selekcja idei nowego produktu turystycznego – należy zebrać jak największą liczbę pomysłów, odrzucając te mało atrakcyjne, nienadające się do realizacji, w rezultacie pozostawiając idee rokujące największe nadzieje.</li> <li>4. Rozwój i testowanie koncepcji nowego produktu turystycznego – to idea nowego produktu, wyrażona w kategoriach wymagań klientów.</li> <li>5. Analiza ekonomiczna przedsięwzięcia – ujęcie w perspektywie wieloletniej.</li> <li>6. Rozwój nowego produktu turystycznego.</li> <li>7. Testowanie produktu – badania rynkowe.</li> <li>8. Wprowadzenie produktu na rynek.</li> <li>9. Wprowadzenie corocznej grupy eventów łączących obiekty, zachęcających je do współpracy.</li> <li>10. Monitoring i ewaluacja, w tym informacja zwrotna dla każdego obiektu, jakie elementy należy poprawić oraz wskazanie punktów generujących niepowodzenia w zakresie dystrybucji produktu turystycznego.</li> <li>11. Aktualizacja listy kluczowych elementów dziedzictwa (wprowadzenie nowych punktów, możliwe wykreślenia obiektów, które nie zastosowały zasad partnerstwa przy realizacji tego projektu).</li> </ol>
Rezultat projektu	Zintegrowany, konkurencyjny i atrakcyjny produkt turystyczny oparty na materialnych i niematerialnych zasobach przemysłowych regionu centralnego, wykorzystujący do ekspozycji najnowsze technologie.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Przykład projektu zintegrowanego  
„Wirtualizacja szlaku zabytków techniki obszaru centralnego”

Nazwa projektu	Wirtualizacja szlaku zabytków techniki obszaru centralnego
Cel główny projektu	Utworzenie wysokiej jakości infrastruktury technicznej i cyfrowej, w tym internetowej i komunikacyjnej, w obiektach szlaku zabytków techniki obszaru centralnego.
Opis projektu	<p>Zgodnie z adaptacją koncepcji <i>smart city</i> na potrzeby projektów zintegrowanych, obiekty pofabryczne, które ze względu na swój unikalny charakter i skłonność do kooperacji zostały zakwalifikowane do szlaku zabytków techniki obszaru centralnego, powinny łączyć optymalne wykorzystanie swoich zasobów, możliwości wykorzystania najnowszych zdobyczy techniki, realizować strategiczne cele, jakie zostały postawione przed obiektem i całym szlakiem. Projekt ma to umożliwiać dzięki tworzeniu specjalnej infrastruktury, dzięki której będzie możliwe wirtualne zwiedzanie, tworzenie mostów audio-wideo, hologramów oraz wykorzystania obiektów w aplikacjach mobilnych. Osoby, które będą odwiedzały jeden z obiektów, będą mogły ściągnąć na smartfona aplikację mobilną, która będzie zarazem przewodnikiem audio-wideo. Za jej pomocą będzie można wykonać swoje zdjęcie, wydrukować i wysłać je do znajomych przy pomocy tradycyjnej poczty. Funkcjonalności aplikacji będą uruchamiane poprzez odczytanie QR kodu umieszczonego na bilecie lub na wyświetlaczu monitora. W ten sposób turysta będzie miał uruchamianą usługę, za którą zapłacił. Dodatkowo, aplikacja będzie umożliwiała stworzenie swojego szlaku zabytków techniki, poprzez wybór odpowiednich obiektów, rodzajów biletów i opłaceniu ich online. Turyści otrzymają też miesięczną bezpłatną subskrypcję, dzięki której będą mogli wybierać dowolne ścieżki tematyczne i tworzyć wirtualny spacer, a także uzyskają dostęp do zasobów cyfrowych, filmów, fotografii i cyfrowej biblioteki. Odwiedzający obiekty będą mieć możliwość korzystania z bezpłatnej sieci bezprzewodowej najwyższej jakości, dzięki czemu możliwa będzie transmisja danych na poziomie wyższym niż LTE. Będą mogli również zamówić posiłek w restauracjach, ustalając godzinę jego odbioru oraz opłacając go online. Założeniem jest oszczędność czasu, optymalizacja funkcji podstawowej (turystycznej) obiektu i maksymalizacja wrażeń płynących z odwiedzenia obiektu lub całego szlaku, również ze zwiedzania całkowicie wirtualnie. Wysokiej jakości projektory laserowe będą umożliwiać stworzenie całej gamy pokazów na budynkach, które mają zarówno przedstawiać elementy historii, jak i być kreowane przez współczesnych twórców kultury. Projektory hologramowe umożliwią nie tylko odtwarzanie elementów związanych ze „storytellingiem”, lecz także łączenie się ze wszystkimi punktami podczas okazyjnych wydarzeń, takich jak Noc Muzeów. Działania te mają wpisywać się w zagadnienia interaktywizacji obiektów przemysłowych i takich, które mogą stać się istotnymi punktami z uwagi na posiadane zasoby, stanowiące zabytki techniki, jak również takich, które są zaliczane do dziedzictwa niematerialnego, związanego np. z tradycją. Celem tych działań będzie ponadto integracja poszczególnych obiektów, które wspólnie mają tworzyć markowy produkt turystyczny oparty na produkcie sieciowym obiektów przemysłowych.</p>

Nazwa projektu	Wirtualizacja szlaku zabytków techniki obszaru centralnego
Beneficjenci	Obiekty tworzące szlak, turyści, lokalni dostawcy usług internetowych opartych na wysokowydajnej sieci światłowodowej, władze lokalne i regionalne (które zyskują bardzo atrakcyjne produkty turystyczne, uzupełniane o wysokiej jakości infrastrukturę teleinformatyczną).
Partnerzy projektu	Instytucje zarządzające obiektami kluczowymi, marszałkowie województw, prezydenci, burmistrzowie i wójtowie gmin, na terenie których zlokalizowane są elementy dziedzictwa.
Główne działania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utworzenie infrastruktury teleinformatycznej.</li> <li>2. Zakup projektorów laserowych i oprogramowania, służących do interaktywnych iluminacji oraz projekcji wielkoformatowych i mapowania kształtów na budynkach (<i>visual mapping</i> 2D/3D)</li> <li>3. Stworzenie aplikacji mobilnej na najpopularniejsze systemy operacyjne (Android, iOS, BlackBerry OS, Windows).</li> <li>4. Udostępnienie możliwości tworzenia spersonalizowanego szlaku przez aplikację i przez stronę.</li> <li>5. Nawiązanie współpracy z przewoźnikami, restauracjami i innymi podmiotami świadczącymi usługi okołoturystyczne.</li> <li>6. Udostępnienie płatności online (aplikacja, strona/y internetowa/e).</li> <li>7. Cyfryzacja zasobów, stworzenie biblioteki dokumentów, książek, artykułów, podcastów i udostępnianie ich na specjalnych warunkach.</li> <li>8. Uruchomienie platformy na urządzenia mobilne i portalu internetowego.</li> <li>9. Koordynacja działań wirtualnych z założeniami strategii rozwoju województw mazowieckiego i łódzkiego, strategii regionu centralnego i lokalnych strategii rozwoju gmin.</li> </ol>
Rezultat projektu	Podwyższenie atrakcyjności obiektów poprzemysłowych związane z wykorzystaniem stworzonej infrastruktury teleinformatycznej.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Przykład projektu zintegrowanego „baWeŁna”

Nazwa projektu	baWeŁna
Cel główny projektu	Transfer wiedzy w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym.
Opis projektu	Projekt ma za zadanie dążyć do wprowadzenia zasad zarządzania zintegrowanego dziedzictwem kulturowym w obszarze warszawsko-łódzkim. Bawełna, która jest jednym z najczęściej wykorzystywanych tekstyliów, pokazuje, w jaki sposób można wykorzystać uniwersalność tego półproduktu, osiągając założone cele końcowe. W tym celu zostanie podjęta ponadregionalna współpraca w zakresie kształcenia zasobów ludzkich w trybie studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych, kończących się egzaminem, na podstawie którego będzie można otrzymać certyfikat poświadczający posiadaną wiedzę i umiejętności w zakresie zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym. Do projektu zostaną zaproszone uczelnie wyższe z regionu centralnego, które będą czuwać nad odpowiednim doбором treści merytorycznych. Absolwent winien posiadać wiedzę,

Tab. 4 (cd.)

Nazwa projektu	baWeŁna
	<p>którą będzie musiał sprawdzić, otrzymując do realizacji niewielki projekt, realizowany w jednym z kluczowych obiektów dziedzictwa przemysłowego na terenie regionu centralnego (obiekty te zostały wskazane w niniejszym opracowaniu). Dopiero pozytywny wynik podsumowania kończącego projekt będzie stanowił podstawę do wydania certyfikatu. Wartością dodaną jest możliwość sprawdzenia nabytej wiedzy w praktyce, konieczność odbycia bezpłatnych staży/praktyk w różnych instytucjach (samorząd lokalny, wojewódzki, instytucja zarządzająca obiektem stanowiącym dziedzictwo przemysłowe). W wyniku opisanego projektu region centralny będzie mógł liczyć na wysokiej klasy specjalistów w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym.</p>
Beneficjenci	<p>Nauczyciele szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych zajmujących się tematyką dziedzictwa kulturowego, pracownicy samorządowi, pracownicy instytucji kultury, absolwenci zarządzania, kierunków architektoniczno-urbanistycznych i gospodarki przestrzennej, absolwenci szkół artystycznych i filmowych, przedstawiciele organizacji pozarządowych zajmujących się dziedzictwem kulturowym, animatorzy kultury, trenerzy sportowi, pracownicy uczelni wyższych.</p>
Partnerzy projektu	<p>Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Łódzka, Politechnika Warszawska, marszałkowie województw mazowieckiego i łódzkiego.</p>
Główne działania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stworzenie listy instytucji, w których będzie można odbyć staż/praktyki.</li> <li>2. Ustalenie listy projektów, które trzeba będzie zrealizować.</li> <li>3. Kontrola listy ewentualnych partnerów i sponsorów niezbędnych do realizacji zadania.</li> <li>4. Rekrutacja na kurs/szkolenie/studia.</li> <li>5. Zajęcia teoretyczne i praktyczne prowadzone przez wybitnej klasy specjalistów polskich i zagranicznych.</li> <li>6. Podjęcie praktyk i stażu w różnych instytucjach.</li> <li>7. Wyłosowanie instytucji, w której będzie się realizowało indywidualny projekt menedżera dziedzictwa kulturowego.</li> <li>8. Realizacja projektu.</li> <li>9. Ocena projektu.</li> <li>10. Wydanie certyfikatu.</li> </ol>
Rezultat projektu	<p>Wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie w postaci specjalistów zajmujących się zarządzaniem dziedzictwem kulturowym.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Przykład projektu zintegrowanego „odNOWA”

Nazwa projektu	odNOWA
Cel główny projektu	Integracja polityki kulturowej i turystycznej na poziomie samorządów lokalnych.
Opis projektu	Celem projektu jest wypracowanie wspólnych metod promocji oraz integracja polityk lokalnych w zakresie kultury i turystyki na rzecz pełnego wykorzystania potencjału poszczególnych elementów, w tym przypadku miejscowości, przez które przebiegała kolej warszawsko-wiedeńska. Projekt ma na celu organizację wspólnych wydarzeń kulturalnych, które w jednym czasie (jeden weekend w roku) będą odbywać się równolegle we wszystkich miejscowościach. Wydarzenia te będą miały charakter wydarzeń kulturalnych, sportowych, integracyjnych skierowanych zarówno do społeczności lokalnych, jak i turysty docelowego (zainteresowanego dziedzictwem przemysłowym). W ramach eventów mogą zostać rozegrane zawody sportowe, które będą miały charakter cykliczny (np. bieg szlakiem kolei warszawsko-wiedeńskiej), gry miejskie, koncerty i festiwale. Aby połączyć wszystkie te miejsca, zostanie wykorzystana nowoczesna technologia w zakresie prezentacji ekspozycji zabytków, oparta na hologramach i laserowym odwzorowaniu obiektów przemysłowych, tak aby w każdym miejscu można było odnaleźć elementy z pozostałych miejscowości. Dodatkowo projekt będzie wzbogacony o utworzenie tras biegowych i nordic walkingowych, których inauguracja nastąpi w dniu festynu przemysłowego „Technicalia”. W każdym z punktów zostanie umieszczona stacja wypożyczalni rowerów, a wzdłuż szlaku kolejowego powstanie trasa rowerowa, by rowerzysta, odwiedzając kolejne punkty, mógł zostawić rower i zmienić środek transportu. W tym celu będzie poprawiony stan infrastruktury okołoturystycznej, mającej zapewniać realizację dodatkowych potrzeb odwiedzających (gastronomia, nocleg, imprezy towarzyszące). Impreza zostanie zakończona wielkim pokazem laserowego odwzorowania konturu obiektów przemysłowych „LightTech-Industrialia”. Pierwowzorem jest festiwal, który poprzez teleport internetowy łączy Katowice z Essen podczas corocznej imprezy promującej turystykę przemysłową – Industriada.
Beneficjenci	PKP TLK, samorządy lokalne miast: Pruszków, Grodzisk Mazowiecki, Brwinów, Milanówek, Żyrardów, Skierniewice, Sochaczew, Rogów.
Partnerzy projektu	marszałkowie województw łódzkiego i mazowieckiego
Główne działania	Wytypowanie miejscowości, przez które przebiega szlak kolei (ze szczególnym uwzględnieniem rogowskiej i sochaczewskiej kolejki wąskotorowej): 1. Określenie elementów infrastruktury okołoturystycznej wymagającej adaptacji i przebudowania, które dostosują ją do potrzeb turysty. 2. Spotkanie wszystkich przedstawicieli instytucji i organizacji zaangażowanych w zarządzanie poszczególnymi elementami dziedzictwa wykorzystywanymi w tym projekcie. 3. Wytyczenie ścieżek sportowych i organizacja współrealizacji.

Tab. 5 (cd.)

Nazwa projektu	odNOWA
	4. Przygotowanie festiwalu wraz z zabezpieczeniem miejsca, infrastruktury, artystów i opracowaniem tematu przewodniego spotkania (temat zmieniany co roku). 5. Wytyczenie i wybudowanie ścieżki rowerowej. 6. Budowa wypożyczalni rowerów regionalnych.
Rezultat projektu	Szlak tematyczny: szlak kolei warszawsko-wiedeńskiej

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja zintegrowanego zarządzania jako nowego paradygmatu w polityce rozwoju kraju pociąga za sobą konieczność nowoczesnego spojrzenia na tematykę projektów, a przez to, w sposób pośredni, zmiany postaw wśród niektórych jednostek samorządu terytorialnego z dotychczasowych, konkurencyjnych, na postawy kooperacyjne, gdzie zachowana jest możliwość rywalizacji między jednostkami w niektórych obszarach, a zarazem ścisła współpraca w zidentyfikowanych sferach kluczowych. Nie sposób jednak nie wspomnieć o zagrożeniu niepowodzeniem koncepcji zintegrowanych projektów rozwojowych. Mimo że przyczyny tego stanu rzeczy mogą mieć różne podłoże, będą wyrażać się brakiem porozumienia i chęci do wzięcia odpowiedzialności organizacyjnej, finansowej i politycznej ze względu na partykularne interesy poszczególnych, w tym także potencjalnych partnerów. O takim zagrożeniu wspomina m.in. T. Markowski [Markowski w: Kleer, Strzelecki, 2015; Markowski, 2015a; Markowski, 2015b], wskazując, że jedną z przyczyn konfliktów na tle politycznym i społecznym jest brak u partnerów umiejętności holistycznego spojrzenia. T. Markowski wspomina, że często dotyczy to przede wszystkim partnerów publicznych, których działania przez lata były nakreślone przez podejście systemowe i hierarchiczne, co powoduje niemoc i brak wydolności, aby umiejętnie współpracować z kluczowymi interesariuszami na rzecz realizacji postawionych celów. Ponadto, często nadal dominuje mimo wszystko postawa zjadłej konkurencji, która zakłada przesadzoną rywalizację w zakresie pozyskania środków i kapitałów oraz zarządzania posiadanymi zasobami. W kontekście zasobów dziedzictwa poprzemysłowego, które często wykracza ponad administracyjne granice jednego miasta, a nawet województwa, postawy konkurencyjne nastawione na rywalizację mogą w skrajnych przypadkach spowodować wręcz wstrzymanie współpracy na rzecz zarządzania dziedzictwem kulturowym. Grozi to dalszą dewastacją zasobów, która będzie postępować nie tylko w przypadku braku działań, lecz także działań podejmowanych bez konsultacji i bez wzięcia pod uwagę szerszego kontekstu i wpływu decyzji na otoczenie, w tym interesariuszy.

Jeśli chodzi o podmioty publiczne, to konieczna jest polityczna wola wspólnego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów, która jest odpowiedzią na funkcjonujący, niedoskonały system ochrony zabytków. Brak zaangażowania może spowodować, że ochrona obiektów przemysłowych będzie ciągle przesuwana na dalszy plan, przez co nie będzie można jej wykorzystać na rzecz gospodarczego rozwoju jednostki czy jednostek. Współpraca w postaci kooperacji, która jest wynikiem ewolucji postaw konkurencyjnych, wydaje się optymalna, gdyż poszczególni partnerzy zachowują sobie prawo do konkurowania, tak jak miało to miejsce do tej pory. Wdrażają jednak narzędzia na rzecz współpracy na polach, gdzie można i należy dostrzec pozytywne efekty partnerstw poprzez rozwiązywanie problemów zidentyfikowanych w procesie diagnozy. Istotne wydaje się umiejętne wskazanie możliwości rozwojowych wraz z analizami ekonomicznymi, w tym analizą kosztów-korzyści, tak aby jednostki same dostrzegły zalety podejmowanej współpracy, ograniczającej zasięg i zakres problemu, generującej pozytywne efekty współpracy w postaci efektów synergicznych i minimalizującej postawy rywalizacji w procesie tworzenia i zarządzania zintegrowanymi projektami rozwojowymi. Rozsądnym kompromisem może okazać się wprowadzenie do dyskusji nad ochroną nad zabytkami pojęcia interesu publicznego. Dawałby on podmiotom odpowiedzialnym możliwości oddziaływania na właścicieli tych specyficznych zasobów, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, czyli takich, gdy nie są realizowane zapisy ustawowe w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami. Zintegrowane projekty rozwojowe powinny pozwalać na realizację interesu publicznego w zakresie dziedzictwa kulturowego. W tym celu ważne jest sformułowanie podstawowych zasad zarządzania dziedzictwem, obejmującego również kwestie ochrony, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w ustawie.





## Rozdział 3

# ORGANIZACYJNE I PRAWNE PODSTAWY WYKORZYSTANIA OBSZARÓW POPZEMYSŁOWYCH

### 3.1. Rewitalizacja obszarów poprzemysłowych

Monika Murzyn za rewitalizację uważa szeroką i zintegrowaną wizję, której realizowanie prowadzi do rozwiązywania problemów natury ekonomicznej, społecznej, ekologicznej i innych na obszarze podlegającym przemianom. Jak zaznacza autorka, w wymiarze przestrzennym rewitalizacja powinna się przyczynić m.in. do ukształtowania nowej przestrzeni i fizjonomii miasta lub przywrócenia ładu przestrzennego, utrwalenia, wyeksponowania oraz zachowania charakteru dawnych dzielnic i obiektów [Murzyn, 2006]. Z punktu widzenia rozważań dotyczących problematyki ochrony dziedzictwa kulturowego szczególnie ważne wydają się ostatnie słowa, mówiące o zachowaniu charakteru dawnych dzielnic i obiektów. Silne powiązanie procesów ochrony dóbr kultury z rewitalizacją pokazuje M. Stangel, kontynuując rozważania Z. Zuziaka, który podkreśla, że czynnik kulturowy odgrywa rolę decydującą w procesach rewitalizacji, a dziedzictwo kulturowe staje się istotnym potencjałem rozwojowym obszarów metropolitalnych [Stangel, 2009]. Stangel dodaje, że rola kultury w procesach odnowy miast jest dwojaka. Z jednej strony umożliwia wykorzystanie istniejącego potencjału, a z drugiej – tworzenie nowych funkcji kulturotwórczych i bazującej na nich nowej tożsamości miejsc, będącej wynikiem procesów odnowy. Dziedzictwo kulturowe, które pojawia się w optyce działania w ramach działań rewitalizacyjnych, nie jest związane z nostalgią za przeszłością, ale powinno być silnie powiązane i wykorzystywane jako jeden z ważnych elementów w rozwoju miasta.

Jako „proces przemian struktury funkcjonalno-przestrzennej terenów, które na skutek różnych uwarunkowań przechodziły poważny kryzys i nie są w stanie utrzymać swojego dotychczasowego przeznaczenia” definiuje rewitalizację S. Kaczmarek. Autorka zauważa, iż celem tego procesu jest wyposażenie obszaru w nowe funkcje, odmienne od poprzednich, w wyniku zaplanowanych i skoordynowanych działań interwencyjnych i naprawczych, dzięki którym istnieje możliwość wprowadzenia nowych funkcji [Kaczmarek, 2001, s. 23].

Rewitalizacja obszernie definiowana jest w publikacji pod redakcją T. Markowskiego i D. Stawasz *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miasta Łodzi*. Autorzy tak charakteryzują to pojęcie:

- jest to kompleksowy proces przemian w zdegradowanych częściach miasta;
- przyczynia się do podniesienia warunków bytowych, przywrócenia lub/i wprowadzenia, zgodnie z powszechnie przyjętymi w tym względzie standardami, ładu przestrzennego, ożywienia więzi społecznych, podniesienia estetyki miejskiej przestrzeni, poprawy środowiska przyrodniczego, usprawnienia ciągów komunikacyjnych na obszarze objętym zmianami;
- polega również na tworzeniu w zdegradowanych obszarach miasta (najczęściej śródmiejskich) dogodnych warunków lokalowych, infrastrukturalnych do rozwoju sektora MSP, działalności edukacyjnej, kulturalnej, atrakcyjnych warunków do zamieszkania itd.;
- wymaga zmiany struktury zagospodarowania, licznych wyburzeń, remontów, modernizacji, przemieszczeń ludności w skali miasta;
- jest przedsięwzięciem planowym, długookresowym i kosztownym;
- wymaga zaangażowania nie tylko władz miasta, lecz także różnych podmiotów, instytucji, organizacji, prywatnych inwestorów, a ponadto samych mieszkańców [Markowski, Stawasz red., 2007, s. 38–42].

Za nadrzędny cel rewitalizacji autorzy uważają odwrócenie negatywnych trendów, takich jak: degradacja przestrzeni i zabudowy, nasilanie się patologii społecznych, marginalizacja obszaru, odpływ zamożnych warstw społeczeństwa, dewastacja cennych architektonicznie obiektów. Tereny zdegradowane, poddawane procesom rewitalizacji, zlokalizowane są w centralnych częściach miasta, zatem celem procesu jest ponowne włączenie najcenniejszych terenów miejskiej przestrzeni do zasobów możliwych do przyjęcia nowych form zagospodarowania. Kolejnym celem rewitalizacji jest odwrócenie niekorzystnych tendencji „rozlewania się” miast na zewnątrz. Jest to cel możliwy do zrealizowania wtedy, gdy zdegradowane obszary miasta staną się ponownie atrakcyjne, będą korespondowały z istniejącym popytem i potrzebami w zakresie jakości życia, a dodatkowo wytworzą unikalny klimat miejskości, odpowiadający standardom współczesnych czasów. Następnym sformułowany cel wiąże się z koniecznością usprawnienia komunikacji wewnątrz miasta, zwłaszcza w jego centralnych częściach, co łączy się także z pobudzaniem rozwoju gospodarczego i funkcjonalnego miasta poprzez wytworzenie „nowej struktury miejskiej”, która stanie się impulsem do rozwoju przedsiębiorczości. Ostatni z wymienionych przez autorów celów sprowadza się do aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców oraz – w miarę możliwości – skutecznego eliminowania zagrożonych patologiami społecznymi obszarów miasta. Z punktu widzenia zmian przestrzennych celem przekształceń jest zaspokojenie potrzeby wprowadzenia do miasta form zabudowy wzmacniających funkcje metropolitalne jednostki, stwarzających szanse dyfuzji procesów rozwoju społeczno-gospodarczego miasta [Markowski, Stawasz red., 2007]. W tym miejscu

trzeba zaznaczyć, że w opinii autorów rewitalizacja pociąga za sobą nie tylko procesy odnowy, lecz także – jeśli to konieczne – procesy wyburzania, adaptacji i przebudowy. Wszystkie te działania mają wprowadzić ożywienie i nową jakość w zdegradowane części miasta. Jeśli chodzi o Łódź, to procesy odnowy dotyczą obiektów przemysłowych położonych w atrakcyjnych punktach w centrum miasta lub bezpośrednio do niego przyległych.

Zdaniem A. Polko przyczyn zmian w strukturze przestrzennej miast należy się doszukiwać w sukcesywnie zmieniających się preferencjach ze strony użytkowników miasta. Przekształcenia te zaś mają charakter ciągły i nieunikniony. Jeśli nastąpi zatrzymanie owych przekształceń, miasto przestanie się dostosowywać do obecnych potrzeb użytkowników. W ten sposób przestrzeń przestanie generować korzyści, w tym użyteczność, co spowoduje obniżenie jej wartości. Zmiany mające na celu poprawę jakości przestrzeni, która często jest zdegradowana, a przez to coraz mniej atrakcyjna, Polko nazywa odnową lub rewitalizacją, uściślając, iż na pojęcie odnowy miast składa się rewitalizacja (starych dzielnic mieszkaniowych), rehabilitacja (wielkich zespołów mieszkaniowych, tzw. blokowisk) oraz restrukturyzacja (obszarów przemysłowych, często położonych w niezwykle atrakcyjnych miejscach) [Polko, 2005].

Na położenie obiektów poddawanych procesom odnowy zwracają uwagę S. Korenik i J. Słodczyk. Za rewitalizację autorzy uznają działania związane z ponownym ożywieniem zdegradowanych obszarów pod względem gospodarczym i społecznym. Efektem tych działań są zmiany w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej zmienianego obszaru [Korenik, Słodczyk, 2005]. Również ci badacze postulują, by w procesach rewitalizacji starać się zachować najciekawsze i najcenniejsze fragmenty starej zabudowy przemysłowej, które stanowią dziedzictwo kultury materialnej, a które dodatkowo będą podkreślać unikalność tych budowli po zakończeniu procesów przemian. Potrzebę adaptacji tkanki historycznej do nowych potrzeb zauważa W. Pęski, jednak zaznacza, by czynić to ze szczególną ostrożnością, minimalizując możliwości naruszenia formy, kształtu i struktury obiektów [Pęski, 1999].

Ciekawe ujęcie procesu rewitalizacji prezentują Siemczyński i Topczewska. Posługują się definicją zawartą w dokumencie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Procesy rewitalizacji przedstawiane są tam jako kompleksowe, zintegrowane, kilkuletnie, lokalne programy inicjowane przez samorząd terytorialny (głównie gminny) dla realizacji działań: technicznych, gospodarczych i społecznych, przy uwzględnieniu zasad: spójności terytorialnej i ochrony środowiska naturalnego, na zróżnicowanych obszarach, takich jak zdegradowane dzielnice miast lub obszary przemysłowe i powojkowe. W definicji tej bardzo mocno podkreślona jest integracja działań oraz ich kompleksowość, które mają być inicjowane przez podmiot publiczny [Siemczyński, Topczewska, 2009]. Autorzy wskazują, że działania odnowy i przebudowy są swego rodzaju reakcją na kryzys, który dotknął dany obszar miasta i przejawia się

w wielu dziedzinach jednocześnie. Kompleksowy charakter działań powinien prowadzić do jakościowych zmian na całym obszarze. Autorzy dodają, że za prawidłowy proces rewitalizacji nie można uznać takiego, w którym prowadzone są jedynie działania remontowo-budowlane, w tym podejmowane poza obszarami typowanymi do odnowy. Proces ten powinien mieć charakter obszarowy, całościowy, a nie oparty na działaniach punktowych, które nie są ze sobą powiązane. Badacze także zwrócili uwagę na niezwykle ważną kwestię związaną z zaangażowaniem podmiotów prywatnych, dysponujących odpowiednim kapitałem i zapleczem organizacyjnym. To właśnie dorobek sektora prywatnego w zakresie nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w punkcie zarządzania strategicznego, pozwala na realizację wcześniej założonych celów z optymalnym wykorzystaniem zasobów.

K. Skalski, mówiąc o procesie rewitalizacji, zaznacza, że gminy, które organizacyjnie, a przede wszystkim finansowo, nie były w stanie udźwignąć kosztów remontów, adaptacji i przebudowy, bardzo niechętnie włączały się w działania odnowy. Do samej rewitalizacji podchodziły z dużym dystansem i brakiem zaangażowania. Skalski wskazuje, że prawidłowo przebiegające procesy związane ze zmianą dotychczasowej funkcji danego obszaru muszą być poprzedzone fazą inicjacji, rozpoznania, planowania, czyli elementami zarządzania strategicznego [Skalski, 2004]. Oznacza to konieczność czerpania z doświadczenia podmiotów prywatnych w zakresie zarządzania, koordynowania i organizowania prac, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Na rolę administracji publicznej w procesie rewitalizacji zwraca uwagę G. Piccinato. Pisze on, iż w ramach opracowanych planów zagospodarowania przestrzennego miasta władze publiczne powinny konkretyzować poszczególne strategiczne cele, dokonując równoczesnej oceny ich społecznej akceptowalności oraz ekonomicznej i technicznej osiągalności. Opierając się na uchwalonych dokumentach, administracja lokalna kieruje do zainteresowanych środowisk (sektor prywatny, mieszkańcy, przedsiębiorcy i inni) odpowiednie sygnały rynkowe, umożliwiające konkretne realizacje [Piccinato, 1997].

S. Belniak w podjętych rozważaniach nad rewitalizacją kładzie silny nacisk na kompleksowość procesu, integrację działań podejmowanych w ramach programów o wymiarze lokalnym, które inicjowane są przez władze samorządowe dla realizacji działań technicznych, gospodarczych i społecznych, uwzględniających dodatkowo zasadę zrównoważonego rozwoju, zasadę spójności terytorialnej i zasadę ochrony środowiska naturalnego. Działaniom tym powinny towarzyszyć inicjatywy zmierzające do zapobiegania degradacji kultury, gospodarki i społeczeństwa na danym terenie, której efektem byłby postępujący i pogłębiający się proces wykluczenia społecznego [Purchla, Belniak, 2009]. Autor słusznie zauważa, że jednym z najistotniejszych warunków pomyślnej realizacji takiego przedsięwzięcia jest znalezienie punktu równowagi pomiędzy działaniami inwestorów prywatnych, którzy opierają się na zasadach wolnego rynku i wymogami efektywności podejmowanych przedsięwzięć. Jako przeciwwagę można traktować czynniki

pozaekonomiczne (np. społeczne). Jednak o konkretnej realizacji decydują inwestorzy, którzy mogą podjąć określoną realizację angażującą ich w proces przemian obszaru (gdy jest to dla nich opłacalne, a wysokość wkładu ma szansę się zwrócić) lub zrezygnować ze swoich planów (gdy wymogi pozaekonomiczne są niemożliwe do spełnienia lub nieopłacalne). Możliwości udzielenia pomocy i oddziaływania pozostające w kompetencji administracji publicznej oraz atrakcyjność i realność ekonomiczna proponowanych założeń powinny odpowiednio silnie motywować partnerów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia. Także Markowski [1999], opisując rewitalizację, podkreśla jej ekonomiczny wymiar. Zauważa, że przekształcanie tkanki miejskiej daje korzystne efekty w przypadku dużej skali prowadzonych działań. Wtedy możliwe jest pojawienie się efektów skali, efektów zakresu i dyfuzja na obszary okalające rewitalizowane kwartały.

W rozumieniu wiedeńskim rewitalizacja miasta i odnowa substancji mieszkaniowej to proces ciągły, normalny, stale obecny w życiu organizmu miejskiego, będący dla niego procesem korzystnym. Należy zatem wypracować takie metody rewitalizacji, które będą współgrały z normalnymi technikami i metodami zarządzania miastem. Pierwszą fazą tak pojmowanej rewitalizacji jest określenie niezbędnych, drobnych prac wstępnych, a także wnikliwa, dogłębna, interdyscyplinarna analiza kolejnych etapów projektu. Opisywany powyżej typ rewitalizacji wiedeńskiej zwany jest również „rewitalizacją integracyjną” [Giecwicz, 2008]. Autorka uznaje za bardzo ważne to, aby działania władz lokalnych były (zgodnie z definicją procesu rewitalizacji) działaniami płynnymi, wpisanymi w normalność funkcjonowania organizmu miejskiego, a przy tym były konsekwentne i kompleksowe. Widać tutaj zwrócenie szczególnej uwagi na zasady zarządzania zintegrowanego, w którym podchodzi się do procesu odnowy holistycznie i dogłębnie. Giecwicz stwierdza ponadto, że bardzo poważnym zagrożeniem ze strony rynku prywatnego w Wiedniu był wykup kamienic znajdujących się w złym stanie technicznym. Celem inwestorów było wyburzenie budynków i odzyskanie działki położonej na atrakcyjnym terenie, ale już bez kamienicy. Jako rozwiązanie tego problemu aktorzy procesu rewitalizacji wiedeńskiej zaproponowali niedopuszczenie do sytuacji, kiedy wartość rynkowa działki w centrum miasta przekracza wartość stojących nań budynków, ponieważ może to prowadzić do zastępowania istniejącej zabudowy nową lub wyburzeń. W polskich realiach należy na to nałożyć zasady polityki mieszkaniowej gminy oraz istnienie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, konfrontując to z zasadami „dobrego sąsiedztwa”.

Jak podaje S. Kaczmarek, pojęciem porządkującym kwestie terminologiczne związanym z procesem rewitalizacji, czasem stosowanym zamiennie, jest rewaloryzacja [Kaczmarek, 2001]. E. Małachowicz za rewaloryzację uważa działania obejmujące aspekt konserwatorski i estetyczny, ale też związane z problemami technicznymi, funkcjonalnymi, socjologicznymi i ekonomicznymi danych zasobów. Prezentowane ujęcie jest zatem bardzo szerokie, a sam autor uzupełnia je, stwierdzając m.in., że rewaloryzacja to zespół działań gospodarczych na rzecz

przywrócenia i utrwalenia ich historycznych walorów, nadania im współczesnych treści, jak również ich funkcjonalnej i kompozycyjnej integracji z całością organizmów miejskich. Patrząc z innej perspektywy, można powiedzieć, że pojęcie rewaloryzacji zawiera połączenie zabiegów konserwatorskich lub odbudowy z całym repertuarem działań adaptacyjnych.

Ten sam autor dokonuje celnej klasyfikacji działań dotyczących budynków i budowli, dzieląc je na działania konserwatorskie i pozakonserwatorskie. Do tych pierwszych zalicza m.in. (poniższe działania są uporządkowane od najmniej ingerujących w tkankę miejską po najbardziej zaawansowane narzędzia):

1. **Oczyszczenie** – polega na usunięciu elementów niestanowiących składowych zespołu w sensie historycznym i kompozycyjnym. Nie mogą to być jednak elementy świadczące o ciągłości istnienia zespołu (również pod względem historycznym). Zabieg ten nie powoduje większych zmian funkcjonalnych, a jedynie wizualne i estetyczne.
2. **Restytucja** – to przywrócenie zespołowi właściwych mu walorów kompozycyjnych, które zostały z czasem ztracone, a sam zabieg oczyszczania okazał się niewystarczający. Dotyczy to przede wszystkim korekty stanu zabudowy i użytkowania terenów, a polega na uporządkowaniu gabarytów i ciągów ulicznych (w tym zakłada ich przebudowę), osi widokowych, akcentów urbanistycznych, wyodrębnieniu zespołów staromiejskich pasmami zieleni, przywróceniu dawnej sieci ulicznej i ewentualnie lokalizacji niektórych funkcji usługowych. Widać tu zatem znaczny stopień ingerencji ze strony odpowiednich instytucji.
3. **Reintegracja** – to działania polegające na uzupełnieniu już istniejącej zabudowy i innych elementów składowych zespołu zgodnie z założeniem historycznym oraz kierunkami rozwoju jego idei kompozycyjnej lub też na harmonijnym połączeniu go z miastem współczesnym. Powinna być realizowana w zasadzie za pomocą form architektury współczesnej, odpowiednio dostosowanej do zabytkowego otoczenia. Całość powinna być spójna zarówno pod względem wizualnym, jak i funkcjonalnym.
4. **Odbudowa** – jest przykładem szczególnym, ponieważ dotyczy zespołów zniszczonych wskutek kataklizmów lub wojny, gdy wystąpi możliwość odbudowy w dawnych zarysach kompozycyjnych lub budowy nowego miasta współczesnego. Może ona przybrać postać rekonstrukcji bardziej lub mniej oddającej oryginał. Z odbudową mamy do czynienia m.in. po wojnach, powodziach, trzęsieniach ziemi.

Natomiast działania konserwatorskie to inaczej działania adaptacyjne. Adaptacja jest rozumiana jako dostosowywanie do współczesnych potrzeb użytkowych. Dotyczy architektury, komunikacji i urządzeń rekreacyjnych, ale także całej infrastruktury występującej w danym zespole. Z punktu widzenia tematu niniejszej publikacji adaptacja będzie nierozłącznie kojarzona z procesem rewitalizacji – jako jedna z form aktywności podejmowanych w odniesieniu do



zdegradowanych obszarów, na których znajdują się budynki stanowiące materialne dziedzictwo przemysłowe [Małachowicz, 1982]. Adaptacja to jeden z elementów kreowania oraz zmiany jakości dotychczas istniejącej przestrzeni publicznej.

Na kompleksowość i konieczność integracji w procesie rewitalizacji zwracają uwagę także D. Stawasz i T. Markowski. Piszą, że „rewitalizacja jest przedsięwzięciem planowym, lecz zmiany mają różnorodny wymiar i daleko idące konsekwencje. Obszary zmian dotyczą różnorodnych płaszczyzn, przede wszystkim zaś przestrzennej (w tym zagospodarowania terenów przemysłowych), społecznej, gospodarczej, środowiskowej, urbanistycznej i infrastrukturalnej” [Markowski, Stawasz red., 2007, s. 38–42].

Uzupełnieniem rozważań na temat symbiozy procesu rewitalizacji z dziedzictwem przemysłowym są słowa S. Korenika i J. Słodczyka, że „charakterystycznym elementem programu rewitalizacji jest zachowanie najciekawszych i najcenniejszych fragmentów starej zabudowy przemysłowej, traktowanych jako dziedzictwo kultury materialnej. Często tereny te są chętnie odwiedzaną atrakcją turystyczną” [Korenik, Słodczyk, 2005, s. 152]. Oznacza to, że należy szukać kompromisu między skrajnymi stanowiskami: konserwatorskim i prorynkowym (dążącym do uwolnienia przestrzeni zajmowanej przez zdewastowane obiekty). Podmiotem inicjującym poszukiwania punktu równowagi powinny być władze publiczne, których strategia działania winna skupiać się na identyfikacji wszystkich punktów sprzyjających rozwojowi miasta i regionu.

### **3.2. Turystyka i szlaki kulturowe jako sposób adaptacji materialnego dziedzictwa przemysłowego**

W Łodzi i w województwie łódzkim od lat toczy się debata na temat wykorzystania obiektów stanowiących materialne dziedzictwo przemysłowe. Głosy wśród ekspertów (architektów, urbanistów, planistów, inwestorów, konserwatorów, władz czy społeczności lokalnych) są podzielone. Część z nich (zwłaszcza służby konserwatorskie) uważa, że obiekty te powinny być bezwzględnie chronione. Da się jednak usłyszeć zupełnie odmienne zdanie: wyburzając zdewastowane obiekty, można uwolnić przestrzeń w atrakcyjnych partiach miasta, która jest już w pewien sposób przystosowana do pełnienia różnych funkcji pod względem zabezpieczenia infrastrukturalnego. Najbardziej rozsądne wydają się głosy mówiące, iż trzeba starać się adaptować obiekty, których stan na to pozwala oraz te stanowiące wartość historyczną możliwą do zdyskontowania także przy okazji turystyki. To właśnie turystyka jest jednym z popularniejszych motywów wykorzystania obiektów przemysłowych. Należy się jednak zastanowić, czy istnienie pojedynczych obiektów, które nie są ze sobą w żaden sposób powiązane, jest



bardziej korzystne niż utworzenie na ich bazie produktu sieciowego, który zarazem nie będzie zakładał konieczności „wyrzeczenia się” swojej tożsamości i pierwotnej działalności w obrębie turystyki. Możliwością jaka staje przed tymi obiektami jest szlak dziedzictwa poprzemysłowego.

D. Throsby zwraca uwagę na bezpośredni wpływ, jaki kultura wywiera na procesy przemian w mieście. W życiu gospodarczym miasta kultura jest uważana za katalizator regeneracji przestrzeni miejskiej. Przywołany autor postuluje, by kulturę i jej interakcje w procesach rozwojowych miasta rozpatrywać z czterech perspektyw:

1. Konkretny obiekt może sam stać się ważnym symbolem kulturowym albo atrakcją, która pobudza gospodarkę miejską.
2. Obiekt z określonej w mieście „dzielnicy kulturowej” może dać impuls dla rozwoju miejscowych terenów.
3. Przemysły kultury mogą być ważną częścią miejskiej gospodarki nie tylko w wielkich centrach urbanistycznych, lecz także w mniejszych regionalnych miastach i miejscowościach.
4. Kultura może pełnić bardziej ogólną rolę w rozwoju urbanistycznym, wspierając lokalną tożsamość, kreatywność, spójność i energię poprzez własności i działania kulturowe.

Throsby podkreśla też wymierne korzyści gospodarcze z przejawów kultury. Zalicza do nich:

1. Wpływy z działalności kulturalnej na miejscową gospodarkę poprzez wydatki lokalnych i przyjezdnych konsumentów – aktywność ta stymuluje popyt na dziedzictwo, ponieważ pokazuje pozytywny przykład umiejętnego wykorzystania tego elementu na rzecz rozwoju miasta i regionu. Może to dalej powodować kolejne zmiany w kierunku dopasowania oferty do potrzeb klienta, jej monitoringu, modyfikacji i włączenia w proces zintegrowanego zarządzania całą jednostką.
2. Wydatki opisane powyżej wywołują wzrost zatrudnienia, który może rekompensować niektórym mieszkańcom utratę pracy wskutek przemian gospodarczo-ustrojowych i restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw, regionów, krajów oraz skutki pośrednie, widoczne w dochodach przedsiębiorstw powiązanych z sektorem kultury (np. branża gastronomiczna, hotelarska) – powoduje to wzrost zatrudnienia i bezpośrednio w turystyce, i w przemysłach powiązanych (gastronomia, hotelarstwo, transport, usługi turystyczne), jak również w takich, które mogą stanowić element atrakcji turystycznej (rozwój produktów regionalnych, rzemiosł twórczych). Trzeba też wspomnieć o poprawie jakości przestrzeni gotowej do zagospodarowania przez różne organizacje, chcące wprowadzić tam różne funkcje (biurowe, produkcyjne, mieszkaniowe, kulturowe, twórcze, gastronomiczne, *spa and wellness* i inne).

3. Kultura stwarza szansę na dywersyfikację miejscowej bazy gospodarczej w procesie rewitalizacji przestrzeni miejskiej – posiadane zasoby wzbogacają różnorodność form zatrudnienia i branż, które się rozwijają. Szczególną uwagę należy zwrócić na rozwój przemysłów kreatywnych, które mogą być dodatkowym atraktorem.
4. Przejawy kultury mogą wywołać długotrwałe, pozytywne efekty zewnętrzne, opierające się na budowaniu spójności społecznej, tożsamości miejskiej i regionalnej – będzie to spoiwo wzmacniające poczucie przynależności i chęć utożsamiania się z miastem, gdzie istnieje pozytywny wzorzec wykorzystania potencjału w postaci zasobów kulturowych, które są w odpowiedni sposób adaptowane [Throsby, 2010, s. 113].

Throsby stoi na stanowisku, że turystyka w pewnym wymiarze może być uznana nie tyle za przemysł kulturowy, ile za odbiorcę produktów innych przemysłów w ramach sektora kultury (w postaci galerii, muzeów, wystaw, wernisaży, obiektów dziedzictwa kulturowego). Na szczeblu lokalnym lub regionalnym owe przemysły kulturowe wydają się silnie powiązane z turystyką, gdyż zaopatrują przemysł turystyczny w wiele produktów i są uzależnione od turystów. Taki stan rzeczy ma swoje zalety i wady. Do zalet zaliczymy napływ turystów, a przez to wzrost gospodarczy. Wady obejmują ryzyko przerostu możliwości turystycznych poszczególnych obiektów, zwłaszcza ogólnodostępnych – obiekty takie, będące atrakcjami turystycznymi, będą często odwiedzane przez turystów, zwłaszcza w sytuacji, gdy dostęp do nich jest darmowy lub bardzo tani. Wtedy może dojść nawet do zniszczeń w tkance historycznej zabytków, a pod względem społecznym – do zachwiania stopnia zintegrowania społeczności lokalnej. Ich przestrzeń, w tym intymna, odwołująca się do tożsamości z miejscem i regionem, zostanie wyrugowana na rzecz przynależności do turystów. Zdaniem autora trzeba patrzeć na turystykę kulturową przez pryzmat budowanej oferty, która w porównaniu do turystyki masowej jest skromna, wysublimowana, a w dodatku droga ze względu na konieczność poniesienia wysokich kosztów związanych z adaptacją poszczególnych atrakcji do potrzeb turystyki i indywidualnych preferencji klientów. Dodatkowo autor zwraca uwagę, że typowe doświadczenia z zakresu turystyki kulturalnej to zwiedzanie (indywidualne lub grupowe) festiwali, eventów kulturowych lub określonych obiektów kulturowych, bądź też dłuższe wyprawy skupione wokół jednego tematu, takiego jak opera, miejsca z konotacjami literackimi, galerie sztuki itp. Trzeba jednak pamiętać o problemach, jakie mogą wystąpić podczas udostępniania turystyce miejsc związanych z dziedzictwem kulturowym. Możliwy wzrost gospodarczy, który będzie motorem napędowym dla istniejących już atrakcji (jak i nowych), może kolidować z istniejącymi wartościami historycznymi oraz społecznymi. W tym miejscu należy dostrzec potrzebę wielowątkowego spojrzenia na problematykę turystyki dziedzictwa przemysłowego pod względem organizacji procesu zwiedzania, konstrukcji i zarządzania produktem turystycznym. Trzeba wziąć pod uwagę wszelkie aspekty tego procesu i zaproponować

formułę, dzięki której będzie możliwe pogodzenie różnych interesów. Nie da się tego osiągnąć w sposób nakazowy czy polityczny. Wymagana jest współpraca i osiągnięcie pewnego konsensusu. W zależności od zasięgu atrakcji i stopnia złożoności produktu turystycznego budowa kompromisu może przebiegać na forum ściśle lokalnym (w przypadku pojedynczego obiektu, w pełni autonomicznego, niewykazującego powiązań z resztą turystycznego regionu) lub też regionalnym i ponadregionalnym (gdy mamy do czynienia ze szlakami turystycznymi wykraczającymi poza administracyjne ramy jednego województwa). Wtedy konieczne jest zarządzanie nie tylko samym obiektem (obiektami), ale kształtowanie postaw i relacji między uczestnikami (interesariuszami) turystyki.

M. Dragičević-Šešić i B. Stojković stwierdzają, że turystyka kulturowa rozumiana jest jako odwiedzanie miejsc historycznych i występuje szczególnie w krajach, gdzie ważne jest pielęgnowanie własnych tradycji kulturowo-historycznych. Spotkanie z historią w miejscu, gdzie ona się tworzyła, pogłębienie wiedzy na dany temat w odpowiednich muzeach, oglądanie projekcji multimedialnych i udział w imprezach towarzyszących stanowi doświadczenie kulturowe, które swego czasu zainicjowało rozwój turystyki, a obecnie coraz częściej odchodzi na drugi plan. W chwili obecnej takie podróże to rzadkość, mimo że według autorów istnieje szereg badań mówiących o istniejącym popycie na tego typu wycieczki pogłębiające wiedzę o przeszłości. Autorzy zwracają uwagę, że na podstawie analizy ofert turystycznych da się wyróżnić trzy główne rodzaje podróży historycznych:

- podróże będące rekonstrukcją wydarzeń historycznych,
- badanie danego okresu historycznego,
- podróże religijne [Dragičević-Šešić, Stojković, 2010, s. 105].

J. Kaczmarek, A. Stasiak i B. Włodarczyk za produkt turystyczny uważają zbiór użyteczności związanych z podróżami turystycznymi, czyli dostępne na rynku dobra i usługi turystyczne umożliwiające ich planowanie, odbywanie, przeżywanie oraz gromadzenie doświadczeń z nimi związanych. Produkt turystyczny jest bardzo różnorodny i ma dość złożony charakter. Często składa się z wielu odmiennych elementów występujących w różnych wersjach i zestawieniach. Autorzy podnoszą, że podstawowym, a często nawet jedynym elementem składowym produktu turystycznego są oferowane turystom dobra i usługi, które mają zaspokoić ich potrzeby rekreacyjno-wypoczynkowe [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk red., 2010, s. 75]. Dokonują również ciekawego podziału na:

1. Produkt turystyczny przedsiębiorstwa (touperatora) – tworzony jako zestaw (pakiet) różnorodnych usług mających zaspokoić potrzeby turystów i sprzedawanych w przedsiębiorstwach turystycznych.
2. Produkt turystyczny obszaru – obejmujący takie elementy, jak: walory naturalne i antropogeniczne, infrastruktura i usługi miejsca docelowego, dostępność komunikacyjna, wizerunek miejsca, cena płacona przez konsumenta.

Autorzy postulują, by na produkt turystyczny patrzeć z trzech perspektyw:

- producenta/touroweratora,
- zarządzającego obszarem (strefa podaży),
- klienta (strona popytowa) [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk red., 2010, s. 85].

Jak piszą S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc i G. Rosa [2005], zgodnie z koncepcją marketingową produktem jest wszystko, co stanowi przedmiot wymiany rynkowej. Jednak istota produktu turystycznego nie jest łatwa do opisanía. Terminowi temu przypisuje się różne znaczenia. W ujęciu węższym produktem turystycznym jest wszystko to, co kupuje turysta (usługi gastronomiczne, transportowe, kulturalne itp.). W ujęciu szerszym za produkt turystyczny uznaje się wszystko to, co turysta robi w trakcie podróży turystycznej oraz w miejscu docelowego pobytu, włączając w to również walory, urządzenia i usługi turystyczne, z których wtedy korzysta. Inna definicja produktu turystycznego mówi, że są to wszystkie dobra i usługi, które są tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w czasie jej trwania oraz w trakcie pobytu poza stałym miejscem zamieszkania.

Autorzy wyliczają przedmioty wymiany na rynku turystycznym – należą do nich:

- dobra i usługi, dla których czynnikiem popytotwórczym jest wyłącznie turystyka (przejazdy, noclegi, usługi przewodnickie i pilockie),
- dobra i usługi, których zakup występuje w związku z uprawianiem turystyki, ale które stanowią pewną substytucję konsumpcji (odzież, gastronomia),
- dobra i usługi, które zaspokajają te same potrzeby, występujące zarówno u turystów, jak i osób niezaliczających się do tej kategorii. Są to m.in. usługi łączności, bankowe, ubezpieczeniowe, ochrony zdrowia. Noszą one nazwę usług paraturystycznych.

Badacze zaznaczają, że produkt turystyczny w ujęciu nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu tworzą:

1. Dobra i urządzenia turystyczne:
  - podstawowe – w postaci walorów turystycznych (naturalnych i kulturowych),
  - komplementarne – dobra materialne, które umożliwiają świadczenie usług turystycznych – infrastruktura turystyczna.
2. Usługi turystyczne:
  - podstawowe – umożliwiające turystom dojazd, pobyt i powrót z miejsca pobytu (świadczone przez komplementarne dobra i urządzenia turystyczne),
  - komplementarne – świadczone w powiązaniu z walorami turystycznymi (pilotaż, przewodnictwo, usługi rekreacyjne, wypożyczenie sprzętu).

Jedną z najważniejszych cech produktu turystycznego jest jego komplementarność, polegająca na tym, że potrzeby w zakresie turystyki są zaspokajane za pomocą wiązki dóbr i usług turystycznych [Flejterski i in. red., 2005, s. 242].

Określenie, czym jest produkt turystyczny jest niezbędne, aby można było rozpocząć szczegółowe prace nad zagadnieniem zarządzania nim. Ważne jest tutaj spojrzenie Ł. Gawła, który do kwestii produktu turystycznego podchodzi od strony zarządzania. Słusznie zwraca uwagę na konieczność wprowadzania zasad związanych z menedżeryzacją i profesjonalizacją [Gawel, 2011]. Autor patrzy na zagadnienie szlaku turystycznego przez pryzmat zintegrowanego produktu turystycznego, która to koncepcja pojawia się w rozważaniach Kaczmarka, Stasiaka i Włodarczyka. Ten właśnie rodzaj produktu definiują oni jako produkt turystyczny, a szlak jest szczególnym rodzajem produktu turystycznego – miejsca. Składa się on z wielu miejsc (obiektów) związanych z pewną nadrzędną ideą, połączonych ze sobą wytyczoną, zwykle oznakowaną trasą oraz z różnorodnej infrastruktury turystycznej zlokalizowanej wzdłuż szlaku [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk red., 2010, s. 142].

Jedną z możliwości adaptacji i wykorzystania dziedzictwa poprzemysłowego, tj. efektem rewitalizacji, jest wprowadzenie nowej funkcji związanej z turystyką, czyli turystyki obszarów poprzemysłowych. Wymusza to na instytucjach planujących i organizujących ten proces wiele wysiłku, natomiast stwarza bardzo duży potencjał rozwoju poszczególnych miast i całego regionu. Daje bowiem możliwość stworzenia produktu sieciowego, opartego na tym samym rdzeniu, ulokowanego w różnych punktach województwa, który dzięki odpowiednim działaniom organizacyjnym i marketingowym może odnieść sukces – stać się atrakcją turystyczną, a przy okazji stanowić udany przykład rewitalizacji. Trzeba pamiętać, że sama identyfikacja, a nawet dokonanie pewnych prac związanych z procesem rewitalizacji nie gwarantuje sukcesu na polu turystyki. W tym momencie niezbędne jest zrozumienie pewnej filozofii, która została nazwana „turystyką przemysłową”. Zdaniem M. W. Kozaka turystyka przemysłowa jest mocno powiązana z turystyką miejską i z adaptacją pofabrycznych obiektów. Turystyka miejska zaś jest przez autora definiowana jako bazująca na kulturowych zasobach miasta, przy czym jej wyróżnikiem jest znaczne zróżnicowanie, a zarazem koncentracja terytorialna aktywności turystycznej. Turystyka miejska to jeden z głównych obszarów realizacji turystyki kulturowej, zwłaszcza wysokiej. Ten rodzaj turystyki obejmuje:

- wszystkie formy turystyki, które odbywają się na terenach miejskich,
- formy turystyki związane z walorami i zagospodarowaniem turystycznym występującym na obszarach miejskich,
- turystykę, której celem jest odwiedzanie i poznawanie miasta traktowanego jako dziedzictwo kulturowe [Kozak, 2009, s. 93].

Walorem, który podnosi wartość przytoczonej definicji jest określenie powodów, dla których odwiedzane są dane miejsca: sentymentalizm, a także

odwiedzenie miejsca cenionego i uznawanego. W tym przypadku niezbędne są prace związane z budową oferty turystycznej i usług powiązanych, a także oddziaływanie na świadomość klientów i potencjalnych klientów dziedzictwa przemysłowego. Te prace koncepcyjne muszą się zacząć na etapie planowania, kiedy tworzy się cele główne procesu rewitalizacji. Należy zwrócić uwagę na popełniane błędy w postaci uchwalania prawnych ram rewitalizacji na terenie określonej gminy, a dopiero w następnej kolejności szukania dla obiektów odpowiedniej funkcji, która jest odzwierciedleniem popytu. Proces rewitalizacji musi być jednak poprzedzony dokładnymi analizami oraz zakładać pewne scenariusze rozwiązań. Wpływ na cele ostateczne powinna mieć większa grupa interesariuszy niż zwykle ma to miejsce (czyli władze lokalne jako inicjator/właściciel nieruchomości i prywatny inwestor, który gwarantuje przebieg rewitalizacji od strony kapitału). Rewitalizacja jako bardzo złożony proces musi posiadać cechy zarządzania strategicznego, opartego na koncepcji wieloletniej, jak również obejmować monitorowanie założonych celów oraz zagwarantowanie zasobów materialnych i niematerialnych dla realizacji przedsięwzięcia. Istotne w procesie rewitalizacji obiektów przemysłowych są spostrzeżenia M. Stangela, który uważa, że w rewitalizacji obszarów zdegradowanych miast istotną rolę odgrywają obecnie wartości kulturowe, a historia i tożsamość miejsca stanowią istotny kapitał w procesach jego odnowy. Zainteresowanie dziedzictwem kulturowym nie jest powodowane nostalgią za przeszłością, lecz jest jednym z aspektów gospodarki informacyjnej i rozwoju wspomagających ją nowych technologii. Odpowiednie wykorzystanie tych wartości jest elementem tzw. marketingu urbanistycznego i tworzenia silnej marki miejsca. Do wartości kulturowych, obok dziedzictwa historycznego i kultury elitarniej, należy też wiele innych elementów, takich jak dziedzictwo przemysłowe, kultura popularna, subkultury alternatywne itp. [Stangel, 2009, s. 112–113]. Widać zatem, że nie tylko działania techniczne czy ekonomiczne, ale również marketingowe powinny być włączane w proces rewitalizacji w celu pełniejszego wykorzystania zasobów na różnych polach, m.in. w wyniku zdyskontowania potencjału dziedzictwa kulturowego poprzez wykorzystanie go na potrzeby turystyki przemysłowej.

Naturalne wyzyskanie rewitalizowanego dziedzictwa w procesie turystyki podkreśla T. Jędrysiak, który sądzi, że wykorzystując zabytki techniki i przemysłu można stworzyć niezwykle atrakcyjną ofertę turystyczną lub wzbogacić już istniejącą. Wzrost znaczenia turystyki przemysłowej jest korzystny dla rozwoju regionalnego, gdyż wpływa na wzrost gospodarczy i może łagodzić skutki restrukturyzacji przemysłu na rynku przez tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze usług. Trzeba pamiętać, że jest to niezwykle ważna cecha rewitalizacji, bowiem nie jest to proces oparty tylko na przekształceniach przestrzenno-budowlanych, ale przede wszystkim na społecznej odnowie przestrzeni [Jędrysiak, 2008, s. 58]. Te założenia powinny znajdować odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych w skali miasta i regionu. Rolą władz (od poziomu lokalnego



do centralnego) powinno być sprzyjanie wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz udzielanie pomocy, która zaprogramuje działania różnych podmiotów na wykorzystanie tego potencjału w sposób planowy, ogólnie określony i spójny. Oznacza to konieczność wspólnego wypracowania celów i metod działania na różnych szczeblach władzy samorządowej, które porządkowałyby kwestie nakładów finansowych, komunikacji marketingowej oraz czerpania zysku i metod jego podziału.

T. Silberberg wyraża opinię, iż „w turystyce kulturowej bardzo ważne jest wykreowanie świadomości, że odwiedzane miejsce jest tym, gdzie można ciekawie spędzić czas, oferuje usługi najwyższej jakości i warto wydać tam pieniądze” [Silberberg, 1995, s. 362]. Turystyka kulturowa wydaje się jednym z podstawowych pomysłów na adaptację przestrzeni poprzemysłowej. Dlatego bardzo często rewitalizacja opiera się na kliencie masowym, którego będzie w stanie przyciągnąć atrakcja łącząca w sobie spuściznę pokoleń, nowoczesność, atrakcyjne spędzenie czasu i możliwość eksplorowania. Silberberg sądzi, że za turystów odwiedzających tego typu miejsca uważa się ludzi, którzy są zainteresowani historią, sztuką, naukami, a także reprezentują pewien styl życia poprzez identyfikację z danym obszarem i jego historyczną spuścizną.

Z kolei G.-J. Hospers wskazuje na silne oddziaływanie między marketingową koncepcją cyklu życia produktów a procesem rewitalizacji i późniejszego wykorzystania dziedzictwa przemysłowego w turystyce [Hospers, 2002, s. 400]. Kolejny autor podkreśla zatem, jak wielką rolę odgrywa umiejętne wykorzystanie obiektów poprzemysłowych, które zostały zakwalifikowane jako dziedzictwo przemysłowe. Ważne jest szerokie ujęcie, często bardzo interdyscyplinarne, ponieważ rzecz dotyczy bardzo specyficznego zasobu w postaci pofabrycznych budowli.

W uporządkowanej formie zagadnienie turystyki przemysłowej prezentuje M. Kronenberg, który przypomina, że o współczesnej turystyce „przemysłowej” mówi się jednak dopiero od lat 80. XX w. Było to związane z upadkiem tradycyjnych gałęzi przemysłu w latach 70. i 80. XX w., przede wszystkim w Europie Zachodniej. Przykładem może być Manchester, jeden z największych światowych ośrodków portowych i włókienniczych, który w tym okresie przechodził kryzys gospodarczy. W latach 80. XX w. rozpoczęty został proces restrukturyzacji przemysłu i rozwoju turystyki właśnie opierając się na dziedzictwie przemysłowym. W 1982 r. powstał tam pierwszy w Wielkiej Brytanii Park Dziedzictwa Miejskiego (Urban Heritage Park), obejmujący dawną dzielnicę przemysłową Castlefield. Wydarzenie to można uznać za impuls do masowego wykorzystania terenów poprzemysłowych przez turystykę [Kronenberg w: Burzyński red., 2007, s. 36]. Zdaniem Kronenberga istotne jest wprowadzenie podziału na turystykę przemysłową (obejmującą aktywność turystyczną na terenie działających zakładów przemysłowych, związaną z poznaniem obecnych procesów produkcyjnych) i poprzemysłową (dotyczącą tylko tych terenów, gdzie dawna funkcja produkcyjna

została już zakończona). Kronenberg uważa, że trafniejsze od pojęcia „turystyka poprzemysłowa” jest sformułowanie „turystyka na terenach poprzemysłowych”, pod którym autor rozumie odwiedzanie takich miejsc, gdzie obecna funkcja terenu nie eksponuje dziedzictwa przemysłowego. Stanowi ono jedynie podkreślenie dawnego charakteru takiego miejsca, w którym zachowane zostały ślady po dawnej działalności, istnieją one jednak niejako „przy okazji” podstawowej funkcji, jaką jest np. uprawianie sportu, robienie zakupów czy korzystanie z noclegu. Dodatkowo autor wyróżnia jeszcze nową kategorię – „turystykę dziedzictwa przemysłowego”, która wiąże się z odwiedzaniem terenów, gdzie dziedzictwo stanowi główną atrakcję i jego poznanie jest głównym motywem wizyty. Ten rodzaj turystyki ma miejsce w obiektach, w których funkcja produkcyjna została zastąpiona funkcją kulturalną (muzeum, galeria itp.).

Należy zatem wyjaśnić, co rozumie się pod pojęciem „szlak turystyczny”. Bardzo rozbudowane rozważania na temat teorii szlaków turystycznych prowadzi A. M. von Rohrscheidt, który za szlak turystyczny uważa „przestrzenny ciąg turystyczny służący do linearnej penetracji rekreacyjnej inicjującej interakcyjne związki pomiędzy turystą a środowiskiem geograficznym, zachodzące w strefie percepcji krajobrazu multisensorycznego” [von Rohrscheidt, 2010]. Multisensoryzm w tym wypadku polega na możliwości poznawania, eksplorowania i doświadczenia atrakcji turystycznych w różnorodny sposób – przy udziale wielu zmysłów. Autor, opierając się na propozycji A. Stasiaka, proponuje klasyfikację szlaków turystycznych ze względu na różne kryteria:

1. Tematyka szlaku:
  - a) przyrodnicze,
  - b) kulturowe (w tym techniki i przemysłu).
2. Zasięg terytorialny szlaku:
  - a) miejskie i lokalne,
  - b) regionalne,
  - c) regionalne transgraniczne,
  - d) krajowe,
  - e) międzynarodowe subkontynentalne,
  - f) międzynarodowe kontynentalne.
3. Środek transportu na szlaku:
  - a) piesze,
  - b) narciarskie,
  - c) rowerowe,
  - d) samochodowe,
  - e) kajakowe,
  - f) żeglarskie,
  - g) kolejowe,
  - h) konne,
  - i) mieszane.



4. Motyw podróży:
  - a) poznawcze,
  - b) rekreacyjne,
  - c) religijne,
  - d) przeżyciowe (w tym przeżyć ekstremalnych),
  - e) mieszane.
5. Sposób wyznaczenia w terenie:
  - a) wytyczone i oznakowane,
  - b) wytyczone i nieoznakowane (lub oznaczone tylko przy obiektach),
  - c) niewytyczone (zestawiony zbiór zalecanych miejsc),
6. Okres wykorzystania szlaku:
  - a) całoroczne,
  - b) sezonowe,
  - c) jednorazowe (np. jubileuszowe),
  - d) krótkookresowe powtarzalne.
7. Rola szlaku w większych systemach:
  - a) główne,
  - b) uzupełniające,
  - c) łącznikowe,
  - d) doprowadzające.
8. Struktura przestrzenna szlaku:
  - a) pasmowe,
  - b) rozproszone,
  - c) arealne,
  - d) mieszane.
9. Znaczenie szlaku:
  - a) lokalne,
  - b) regionalne,
  - c) krajowe,
  - d) międzynarodowe,
  - e) Europejskie Szlaki Kulturowe.
10. Stopień organizacji szlaku:
  - a) materialne,
  - b) realne,
  - c) wirtualne [Stasiak, 2006].

Opierając się na powyższych kryteriach, można powiedzieć, że szlak turystyczny dziedzictwa przemysłowego będzie szlakiem:

- kulturowym,
- regionalnym,
- pieszym, rowerowym lub samochodowym,
- mieszanym (pod względem motywu podróży),
- wytyczonym i oznakowanym,

- w dominującej części – całorocznym,
- pod względem roli w większych szlakach – może być łącznikowym (znane w Polsce są idee szlaków dziedzictwa przemysłowego – Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego).

Autor słusznie zauważa, że współczesny szlak turystyczno-kulturowy powstaje niemal zawsze jako sposób zmaterializowania zamierzonej tematykacji oferty turystycznej. Konstruowanie szlaku wokół określonego tematu lub grupy tematów, wychodzących naprzeciw zainteresowaniom współczesnych turystów, zwiększa atrakcyjność podróży turystycznych odbywanych w ramach konkretnej destynacji i ułatwia ich organizatorom zdobycie nowej grupy klientów [von Rohr-scheidt, 2010, s. 31]. Trudno jednak nie zgodzić się ze stwierdzeniem Ł. Gawła, że w polskiej literaturze brakuje ujęcia, w którym rozpatrywano by kwestie szlaków kulturowych nie od strony turystyki, lecz dziedzictwa kulturowego. Autor proponuje, aby szlak kulturowy pojmować jako szlak, który:

- został wytyczony i oznakowany,
- łączy obiekty i miejsca według kryterium tematykacji,
- jest unikatowym oraz reprezentatywnym przykładem ilustrującym szeroki dorobek kulturowy danego regionu, społeczności, grupy etnicznej, mniejszości narodowej czy narodu,
- poddany procesowemu podejściu nauk o zarządzaniu stanie się narzędziem ochrony, kształtowania dziedzictwa kulturowego jako czynnika rozwoju lokalnego i regionalnego [Gaweł, 2011, s. 76].

Definityjne rozważania na temat koncepcji wprowadzenia szlaku tematycznego opartego na tym specyficznym rodzaju dziedzictwa historycznego należy zamknąć w stwierdzeniu, że idea szlaku przemysłowego może być z jednej strony motywowana chęcią zachowania istniejących form, ich ochrony i eksploracji, a z drugiej – stanowić platformę, która może przynieść wymierne korzyści: ekonomiczne, społeczne, kulturowe i środowiskowe, zatem dotyka kwestii rozwoju zrównoważonego. Można zastanawiać się tylko nad zasięgiem takiego rozwoju, jednak jest to uzależnione od koncepcji szlaku (od tego, czy jest regionalny, czy obejmuje atrakcje w ramach danego miasta). Podkreśla to szczególnie A. Hajduga, dostrzegając z jednej strony rosnącą popularność turystyki obiektów przemysłowych, z drugiej zaś ekonomiczne korzyści, wyzwania w kreowaniu szlaków opartych na spuściznie przemysłowej [Hajduga, w: Burzyński, 2007, s. 67]. Autor ten zwraca uwagę na efekt synergii generowany przez obiekty, które zaczynają działać razem pod egidą wspólnego produktu sieciowego, a także na trudności związane z organizacją tak skomplikowanego przedsięwzięcia, jak szlak tematyczny oparty na dziedzictwie historycznym regionu (po)przemysłowego. Można to więc uznać za istotną postawę innowacyjną w zakresie adaptacji obiektów po-przemysłowych. Ważne są też działania służb konserwatorskich, które nie mogą pozostać oderwane od popytu rynkowego. Nowa funkcja obiektu nie może być indywidualną wizją konserwatora zabytków (bądź pracowników jego biura), lecz

powinna opierać się na ekonomiczno-społecznych analizach, prowadzących do jak najbardziej racjonalnego i ekonomicznie korzystnego wyzyskania posiadanych zasobów. W podobnie krytycznym tonie o niektórych działaniach biura konserwatora zabytków wypowiedziano się przed niemal dziesięciu laty w Krakowie, gdzie procesy rewalityzacyjne prowadziły do swoistej „makietyzacji miasta”. Poddawane kosztownym pracom konserwatorskim obiekty równocześnie były pozbawiane rdzennych mieszkańców, a nierzadko dotychczasowych funkcji i autentyzmu. Był to szczególnie paradoks zwłaszcza w Krakowie – jedynym dużym polskim mieście historycznym, które przetrwało tragedię II wojny światowej nie tylko w sensie fizycznym, ale i społecznym. Miarą absurdu było to, że jeszcze w latach 80. ekonomiści z Akademii Ekonomicznej zajmowali się rysowaniem na planie miasta czy przydzielaniem odpowiednich funkcji usługowych poszczególnym sklepom. To, co winien regulować wolny rynek pod kontrolą służby konserwatorskiej, stało się przedmiotem pseudonaukowych badań [*Dziedzictwo a rozwój...*, 2000, s. 65].

Idea szlaku (po)przemysłowego powinna zatem łączyć różne środowiska, w tym konserwatora zabytków. Celem tych wszystkich działań winna być jak najszybsza identyfikacja zasobów i intensyfikacja działań w zakresie budowy organizacyjno-prawnych ram utworzenia szlaku tematycznego wraz z założeniami metod zarządzania szlakiem (biorąc pod uwagę również kwestie podziału kompetencji i zadań).

### **3.3. Przegląd obowiązującego prawa w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego**

Na początku należy wyjaśnić, że nadzór konserwatorski to w doktrynie prawa administracyjnego sytuacja służąca ochronie pewnych dóbr, w której organ nadzorujący ma możliwość wiążącego wpływania na postępowanie podmiotów nadzorowanych. Istnieją mechanizmy prawne regulujące ochronę zabytków, ujęte w różnych aktach prawnych.

Artykuł 6 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami mówi, że opiece i ochronie podlegają bez względu na stan zachowania wymienione kategorie zabytków nieruchomych, zabytków ruchomych i archeologicznych. Do zabytków nieruchomych należą w szczególności:

- krajobrazy kulturowe,
- układy urbanistyczne, ruralistyczne i zespoły budowlane,
- dzieła architektury i budownictwa,
- dzieła budownictwa obronnego,
- obiekty techniki, takie jak kopalnie, huty, elektrownie i inne zakłady przemysłowe,
- cmentarze,

- parki, ogrody i inne formy zagospodarowania zieleni,
- miejsca upamiętniające wydarzenia historyczne bądź działalność wybitnych osobistości lub instytucji.

Mówiąc o obiektach stanowiących materialne dziedzictwo przemysłowe, mamy na myśli budynki, których pierwotną funkcją był przemysł. Zatem patrząc z perspektywy przywołanego wyżej artykułu obiekty te mogą podlegać opiece i ochronie jako zabytki nieruchome zarówno w zakresie dzieł architektury i budownictwa, jak i zespołów budowlanych, układów urbanistycznych oraz zakładów przemysłowych.

K. Zalaśńska i K. Zeidler za art. 4 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami odnoszą się do rozróżnienia pojęć „ochrona zabytków” i „opieka nad zabytkami”, podkreślając, że chodzi o różnicę w zakresie podmiotu odpowiedzialnego za formę ochrony lub opieki. Ochrona zabytków obejmuje działania podejmowane przez organy administracji publicznej, w tym działania władcze polegające na stosowaniu prawa, którego efektem jest wydawanie decyzji administracyjnych. Opieka to z jednej strony działania faktyczne właściciela bądź posiadacza, z drugiej zaś stan, który winien być zagwarantowany przez właściciela/posiadacza i polega na zapewnianiu określonych w ustawie warunków. Z punktu widzenia utrzymywania pożądanego stanu rzeczy największe znaczenie ma sformułowany tu obowiązek zabezpieczenia i utrzymania zabytku oraz jego otoczenia w jak najlepszym stanie, a także korzystanie z zabytku w sposób zapewniający trwałe zachowanie jego wartości. Ochrona jest definiowana przez normy programowe mające charakter kierunkowy dla administracji rządowej i samorządowej w tym obszarze, które jednocześnie są skuteczne w przeciwdziałaniu zagrożeniom dla wartości zabytków [Zalaśńska, Zeidler, 2015, s. 21–22].

Jak słusznie zauważa Zeidler, jednym z najważniejszych celów ochrony dziedzictwa kultury jest zachowanie go w jak najlepszym stanie, tak aby mogło przetrwać następne lata i cieszyć kolejne pokolenia. Niezwykle istotne jest, aby z dziedzictwa kultury i jego poszczególnych elementów mogło korzystać w określonym zakresie, bez wyłączenia – całe społeczeństwo. Albowiem chronić zabytki to ni mniej, ni więcej tylko stale wytwarzać dla nich najkorzystniejsze możliwe warunki przetrwania w oddziaływaniu na kulturę narodową i światową [Zeidler, 2007]. We wspomnianej już ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami ustawodawca dokonał rozdzielenia działalności polegającej na ochronie zabytków i działalności polegającej na opiece nad zabytkami. Tak więc, porządkując aparat definicyjny w tym zakresie: ochroną są działania prawne, a opieką – działania faktyczne. Ochrona zabytków jest zawsze realizowana przez organy administracji publicznej i obejmuje czynności o charakterze władczym. Natomiast opieka nad zabytkiem sprawowana jest przez inne podmioty, w szczególności przez ich właścicieli lub posiadaczy. Zeidler kładzie szczególny nacisk na to, iż w myśl obowiązujących przepisów prawa organem ochrony zabytków jest wojewoda, przy czym w jego imieniu zadania i kompetencje w przedmiotowym zakresie

wykonuje Wojewódzki Konserwator Zabytków, który jest powoływany przez wojewodę na wniosek Generalnego Konserwatora Zabytków lub za jego zgodą. Wojewódzki Konserwator Zabytków (WKZ) jest co do zasady organem pierwszej instancji w sprawach określonych w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Do jego kompetencji należy m.in.:

- prowadzenie kontroli przestrzegania i stosowania przepisów dotyczących ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- realizacja zadań wynikających z krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- sporządzanie, w ramach przyznanego środków budżetowych, planów finansowania ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- prowadzenie rejestru i wojewódzkiej ewidencji zabytków oraz gromadzenie dokumentacji w tym zakresie,
- wydawanie, zgodnie z właściwością, decyzji, postanowień i zaświadczeń w sprawach określonych w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami oraz w przepisach odrębnych,
- sprawowanie nadzoru nad prawidłowością prowadzonych badań konserwatorskich, architektonicznych, prac konserwatorskich, restauratorskich, robót budowlanych i innych działań przy zabytkach oraz badań archeologicznych,
- opracowywanie wojewódzkich planów ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych oraz koordynacja działań przy realizacji tych planów,
- upowszechnianie wiedzy o zabytkach,
- współpraca z innymi organami administracji publicznej w sprawach ochrony zabytków.

Z punktu widzenia zasad zintegrowanego zarządzania szczególnie dwa ostatnie punkty wydają się bardzo istotne. Pozostałe zdają się naturalnymi kompetencjami WKZ, natomiast w dwóch ostatnich można odnaleźć dodatkowy potencjał. Upowszechnianie wiedzy o zabytkach należy skoordynować z zaleceniami i programami zawartymi w strategii marketingowej miasta, tak aby były to działania jednolite, a koncepcja marketingowa możliwie jak najbardziej spójna. Niezbędna może okazać się rewizja celów określonych w strategii, jeśli pomija ona kwestie związane z promocją i upowszechnianiem wiedzy przez zasoby kulturowe miasta. Materialne dziedzictwo poprzemysłowe można w niezwykle interesujący sposób wykorzystać nie tylko na potrzeby tworzenia filmów czy folderów reklamowych. Obiekty te mogą stać się też miejscem docelowym zwiedzania przez zorganizowane grupy, punktem zbiórki wycieczek, hotspotem – miejscem spotkań lub częścią szlaku tematycznego. Potrzebne są zatem konkretne działania. Optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy osoby związane z WKZ mogą uczestniczyć w tworzeniu lub monitorować postęp prac pisania strategii marketingowej miasta.

W tym miejscu podjęta zostaje problematyka ostatniego punktu z całej palety kompetencji Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków – współpracy z innymi organami administracji publicznej w sprawach ochrony zabytków. Można przypomnieć po raz kolejny jedną z definicji koncepcji zarządzania zintegrowanego, która mówi o budowaniu przewag konkurencyjnych oraz eliminowaniu błędów mogących wystąpić na różnych etapach i w toku operacji procesu zarządzania. Często powtarzające się błędy są związane z procesami komunikacji. W tej chwili nie jest istotne, po której stronie leży błąd – czy są to błędy nadawcy, odbiorcy, czy też spowodowane szumami deformującymi komunikat. Należy jednak bacznie przyglądać się temu procesowi, tak aby poziom komunikacji (zarówno formalnej, jak i nieformalnej) między różnymi organami administracji publicznej nie był niepotrzebnie zakłócany.

Kontynuując rozważania na temat ochrony zabytków, trzeba zauważyć, że zgodnie z art. 71 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami w zakresie sprawowania opieki nad zabytkami osoba fizyczna lub jednostka organizacyjna posiadająca tytuł prawny do zabytku, wynikający z prawa własności, użytkownia wieczystego, trwałego zarządu, ograniczenia prawa rzeczowego albo stosunku zobowiązaniowego, finansuje prowadzenie prac konserwatorskich, restauratorskich i robót budowlanych przy tym zabytku. Sprawowanie opieki nad zabytkami, w tym finansowanie prac konserwatorskich, restauratorskich i robót budowlanych przy zabytku, do którego tytuł prawny posiada jednostka samorządu terytorialnego, jest zadaniem własnym tej jednostki.

Należy nadmienić, że jedną z form ochrony zabytków przekazaną w pełni w ręce samorządów jest tworzenie, w drodze uchwały rady gminy, parku kulturowego.

Na poziomie samorządu gminy, w studium uwarunkowań oraz w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego (MPZP Gminy) powinna być uwzględniona ochrona zabytków nieruchomych wpisanych do rejestru, ich otoczenia oraz innych zabytków nieruchomych znajdujących się w gminnej ewidencji zabytków, jak też parków kulturowych.

W zakresie obowiązków wójta, burmistrza, prezydenta miasta leży prowadzenie gminnej ewidencji zabytków, obejmującej wszystkie zabytki nieruchome z terenu gminy znajdujące się w wojewódzkiej ewidencji zabytków, w tym również wpisane do rejestru zabytków. Jest ona prowadzona w formie zbioru kart adresowych zabytków nieruchomych z terenu gminy, objętych wojewódzką ewidencją zabytków.

Jak już wcześniej zostało powiedziane, ochrona zabytków nie jest tożsama z opieką nad zabytkami. Zgodnie z art. 7 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami formami ochrony zabytków są:

- wpis do rejestru zabytków,
- uznanie za pomnik historii,
- utworzenie parku kulturowego,
- ustalenie ochrony w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Rejestry zabytków są prowadzone przez WKZ. Obejmują one zabytki znajdujące się na terenie danego województwa. Rejestr zabytków jest prowadzony w formie odrębnych ksiąg dla poszczególnych rodzajów zabytków. Do rejestru zabytków nie wpisuje się zabytku wpisanego do inwentarza muzeum lub wchodzącego w skład narodowego zasobu bibliotecznego. Wpisu do rejestru zabytków dokonuje Wojewódzki Konserwator Zabytków w drodze decyzji administracyjnej [Zeidler, 2007]. Warto podkreślić, że – jak pisze K. Zalasieńska – w orzecznictwie dominuje pogląd, iż pomimo znacznego stanu zniszczenia, a nawet stanu ruiny, obiekt może wciąż zachować wartość zabytkową. Dopiero utrata wartości historycznej powoduje wykreślenie lub decyzję odmowną o wprowadzeniu do rejestru zabytków. Zalasieńska omawia na podstawie orzeczeń sądowych, w jaki sposób odbywa się prawna ochrona dziedzictwa kulturowego w Polsce [Zalasieńska, 2010]. Na podstawie art. 9 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami można powiedzieć, że wniosek o wpis do rejestru zabytków może być dokonany:

- poprzez wpis z urzędu,
- na wniosek właściciela zabytku nieruchomości,
- przez użytkownika wieczystego gruntu, na którym się on znajduje.

### **3.4. Nowe kierunki ochrony dziedzictwa przemysłowego**

Współcześnie celem ochrony zabytków jest przede wszystkim ochrona ich autentycznej substancji. Jak zaznacza Zalasieńska, brak autentyzmu zdaniem konserwatorów pozbawia obiekt wszelkich wartości historycznych czy emocjonalnych, które posiadał oryginalny zabytek [Zalasieńska, Zeidler, 2015, s. 88]. To jednak zbyt duże uproszczenie, którym posługują się konserwatorzy zabytków. Niekiedy samorząd, realizując postanowienia konstytucji, ustaw i rozporządzeń, musi wybrać mniejsze zło. Chcąc zachować obiekt poprzez wykorzystanie go do innych, nowych celów, musi odebrać mu autentyzm, czyli pozbawić historycznej wartości. W opinii konserwatorów obiekt taki nie jest już zabytkiem, gdyż został pozbawiony swoich cech poprzez umyślne działania podmiotu zarządzającego lub właściciela. Ze względu na ograniczenia w możliwości partycypowania w finansowaniu ochrony i odnowy podmioty władające zabytkiem zmuszone są podejmować działania uzasadnione popytem rynkowym i postulatami społeczności lokalnych, niezgodnymi jednak z doktryną konserwatorską [Zalasieńska, Zeidler, 2015, s. 88].

W praktyce, jak podkreśla Zalasieńska, postępowania o wpis do rejestru zabytków wszczynane są raczej na wniosek właściciela lub użytkownika wieczystego. Postępowania prowadzone z urzędu należą do rzadkości, a związane są z zagrożeniem związanym z zachowaniem danego obiektu.



Przedstawicielką nurtu, który jako jedyną formułę ochrony uznaje ściśle zachowanie szczegółów zgodnie z wytycznymi konserwatorskimi jest M. Rouba. Autorka krytycznie odnosi się do poglądów m.in. G. Ashwortha [Ashworth w: Purchla, 2002, s. 110], zarzucając, że nie służą dobrze wyjaśnianiu ani opisywaniu istoty zadań ochrony zabytków i nie zasługują na szeroką popularyzację. Nie zgadza się z ujęciem dziedzictwa jako zestawu odziedziczonego z przeszłości, który *de facto* został wybrany przez rynek, a nie przez ekspertów [Rouba, 2013, s. 25–27]. Rouba wskazuje, że takie rozumienie dziedzictwa ignoruje istotne w jej opinii wartości, które stanowią o zabytkowości danego obiektu, w tym jego integralności i autentyczności, tak ważnych przy wpisie na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego UNESCO.

M. Rouba krytykuje postawy inne niż zmierzające do zachowania dziedzictwa kulturowego. Jej zdaniem istnieje niemała grupa właścicieli nastawionych na maksymalizację zysków, którzy nabyli zabytki tylko dlatego, że ich zakup był pewnego rodzaju okazją, zaś wartości zabytkowe mają dla nich znaczenie o tyle, o ile bezpośrednio generują zyski. Stwierdzenie autorki jest kontrowersyjne, ponieważ nie bierze ona pod uwagę faktycznych możliwości zachowania i ograniczonego użytkowania zabytków przez właścicieli innych niż podmioty publiczne [Rouba, 2013, s. 50]. Coraz rzadziej mamy do czynienia z sytuacją, kiedy prywatny właściciel dokonuje zakupu dobra stanowiącego element dziedzictwa kulturowego, godzi się na ograniczenia i przestrzega wszystkich konserwatorskich wskazań, nie starając się przy tym ograniczyć kosztów utrzymania tegoż dobra poprzez wykorzystanie rynkowych możliwości dla uzyskania zysku z konsumpcji wspomnianego elementu dziedzictwa. Podobnie sprawa wygląda w przypadku, gdy taki obiekt jest własnością publiczną. Jeśli nie ma możliwości wprowadzenia sił rynkowych opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialnego biznesu i zarządzania zintegrowanego, to obiekt narażony jest na pogłębiającą się destrukcję. Autorka oczywiście jest świadoma istoty problemów natury ekonomicznej – podkreśla, że jest to jedna z konfliktogennych płaszczyzn, stanowiących przyczynę różnicy poglądów między właścicielami zabytkowych obiektów, inwestorami, przedstawicielami władz lub odpowiednich instytucji zajmujących się ochroną, profesjonalistami i zwykłymi użytkownikami. Badaczka wskazuje na wyraźne skutki braku edukacji, wsparcia i dialogu, zaznaczając, że część właścicieli zabytków jest w stanie poświęcić im sporą ilość czasu i pieniędzy, jednak część nie jest do tego skłonna i nie widzi potrzeby zaangażowania [Rouba, 2013, s. 53–54]. M. Rouba, wspominając o braku woli dialogu, pokazuje, że mógłby on być możliwy tylko w przypadku przyjęcia przez osoby będące właścicielami pozycji filantropa, który finansuje zakup, odbudowę, konserwację i utrzymanie zabytków. Tych, którzy mogliby następnie wykorzystać obiekt na maksymalizację zysku, krytykuje. Trudno się zgodzić z takim nastawieniem, zwłaszcza gdy sami architekci i konserwatorzy powoli zaczynają odchodzić od ścisłego narzucania konieczności zachowania każdego szczegółu przez właścicieli na rzecz

umiejętnego budowania kompromisów. Podobny pogląd prezentuje również J. Purchla [Purchla, 2005, s. 20–33; Jagodzińska, Purchla, 2015, s. 23]. Ł. Gaweł zaznacza zaś, że bardzo niekorzystny jest trend, w którym następuje zbyt silna adaptacja czynnika ekonomicznego, który wypiera wartość historyczną obiektu, gdyż jest to zbyt daleko idąca przeciwwaga dla wcześniejszego podejścia zgodnego tylko z doktryną konserwatorską [Gaweł, Kocój, 2015, s. 21].

Zmiany w postrzeganiu dziedzictwa – z obiektu ściśle chronionego po taki, który można wykorzystać do celów rozwojowych organizacji zarządzającej, miasta czy regionu – były jednym z impulsów do zajęcia się tematyką dziedzictwa poprzemysłowego i możliwości jego adaptacji. W podobnym tonie jak G. Ashworth wypowiada się także K. Kowalski, stwierdzając, że współczesne rozumienie dziedzictwa oznacza proces, który przestał być jedynie ochroną, a zamiast tego jest zarządzaniem, modyfikowaniem przez społeczności, które je odziedziczyły [Kowalski, 2013, s. 25–26]. Autor dodaje, że oprócz podejścia związanego z nurtem eksperckim, wręcz branżowym, w skład którego wchodzi architekti, archeolodzy, historycy i konserwatorzy, w proces zarządzania dziedzictwem (skutkujący również jego mniejszymi lub większymi zmianami) należy włączyć też pasjonatów, ekonomistów, lokalnych polityków i wszystkich innych interesariuszy, którzy z biegiem czasu mogą okazać się kluczowi. J. Purchla idzie jeszcze dalej i zwraca uwagę na formy ochrony dziedzictwa kulturowego, przesadzające o sukcesie szerokiego spojrzenia na kwestię dziedzictwa, jego ochrony, włączania w rozwój i zarządzania nim. Dziedzictwo, według niego, stanowi z jednej strony cenny zasób (pod względem historycznym), zaś z drugiej – potencjał, który może zostać wykorzystany w rozwoju regionu, w którym on się znajduje [Purchla, 2005, s. 11]. Z kolei A. Tomaszewski wyraża opinię, że zasoby dziedzictwa kulturowego oprócz wartości historycznej posiadają również wymierną wartość ekonomiczną, stanowiącą bardzo duży potencjał gospodarczy, który może być albo zignorowany, albo wykorzystany dla rozwoju i bogacenia się miasta, regionu, kraju poprzez odpowiednie działania stymulujące rynek turystyki kulturowej [Tomaszewski, 2012, s. 108]. I właśnie ten pierwiastek ekonomiczny od lat jest kością niezgody między różnymi środowiskami. J. Purchla bardzo mocno podkreśla, że dziedzictwo kulturowe w wielu krajach stanowi bardzo silny impuls dla rozwoju przemysłu turystycznego. Ten z kolei jest impulsem dla rozwoju miast i regionów, o ile turystyka i proces zarządzania poszczególnymi elementami stają się częścią szerszego procesu zarządzania zintegrowanego. Te słowa powinny wziąć sobie do serca władze na każdym poziomie – od lokalnego do władz centralnych. Potrzebne jest umiejętne włączenie kultury wraz z dziedzictwem w strategię. Początkowe nakłady na dostosowanie infrastruktury czy prace związane z wprowadzaniem systemów zarządzania opartych na zarządzaniu zintegrowanym przyniosą pozytywne skutki, o czym pisze J. Purchla [Purchla, 2005, s. 16]. Autor ten zauważa, że w rosnącej liczbie krajów Europy Zachodniej sektor publiczny powoli wycofuje się z bezpośrednich form finansowania kultury. Niektórzy badacze cytowani

wcześniej, jak Kowalski, Rouba czy Kobylański, stawiają tezę, że jest to efekt postępującej marginalizacji kultury i dziedzictwa w dobie globalizacji. Zacieranie tożsamości może powodować narastającą obojętność wobec swojej kultury. Autorytety, takie jak Prymas Tysiąclecia kard. Stefan Wyszyński czy Marszałek Józef Piłsudski mawiali, że naród, który traci historię i tożsamość, przestaje być narodem, staje się zbiorem osób zamieszkujących jedynie swoje terytorium, nieprzystępujących większej wagi do przeszłości, tradycji czy kultury. Z jednej strony można więc zrozumieć ogromną troskę konserwatorów o zachowanie elementów dziedzictwa, dbanie o najmniejsze detale, niekiedy niepozwolenie na wprowadzenie żadnej innej nowej funkcji – dla ochrony przed jakimkolwiek zniszczeniem czy zatarciem historii. Z drugiej strony mamy wszakże piękne obiekty, na adaptację których nie wyrażają zgody środowiska konserwatorów czy pasjonatów, a które bez możliwości sfinansowania działań rewitalizacyjnych i adaptacyjnych mogą na zawsze zniknąć z powierzchni ziemi. Trzeba zatem powiedzieć, że konieczne jest wyważenie interesów każdej ze stron, zwłaszcza w sytuacji, gdy środki finansowe nie pozwalają nie tylko na odbudowę, konserwację czy ochronę, lecz nawet na utrzymanie obiektów. Zwraca na to uwagę Purchla, pisząc, że sektor publiczny ogranicza bezpośrednie formy finansowania kultury. Powinien jednak tworzyć przyjazne ramy, aby obiekty były chronione i mogły dalej istnieć – zarówno w przypadku, gdy właściciel wprowadzi funkcję, która będzie typowo komercyjna (zwłaszcza co do obiektów będących częścią dziedzictwa przemysłowego), jak i wtedy, gdy będzie to obiekt przeznaczony na realizację celów kulturalnych [Purchla, 2005, s. 10]. Autor podkreśla, że skuteczną metodą ochrony dziedzictwa, jego zachowania oraz wpływania na rozwój miasta i regionu jest szerokie spojrzenie, włączające w orbitę rozważań pierwiastek ekonomiczny. Jak twierdzi:

ochrona dziedzictwa to umiejętne, mądre zarządzanie zmieniającą się funkcją oraz potencjałem. Wymaga to również zintegrowanego podejścia do zagadnienia krajobrazu kulturowego jako niezwykle złożonego układu naczyń połączonych. Tak więc nie tylko forma, ale i funkcja zabytkowych obiektów i układów decyduje dzisiaj o skuteczności ich zachowania [Purchla, 2005, s. 22].

A zatem skuteczne zarządzanie elementami dziedzictwa kulturowego to umiejętność udzielenia właściwej odpowiedzi na pytanie o jego dostępność i jego konsumentów. Widać więc, że J. Purchla wprowadza tutaj zagadnienia związane z urynkowaniem, ekonomią i marketingiem, które w kontekście dziedzictwa nie tylko nie powinny gorszyć, ale równoważyć punkt widzenia konserwatorów zabytków. Jak pisze dalej: „Nowoczesna ochrona dziedzictwa musi w istocie oznaczać mądre zarządzanie potencjałem dziedzictwa i ciągłe poszukiwanie kompromisu między doktryną konserwatorską a nieuchronną zmianą” [Purchla, 2005, s. 22]. Można powiedzieć, że tym samym wskazuje on na propozycję modelu ochrony dziedzictwa kulturowego, którą można określić mianem „aktywnej formy ochrony

dziedzictwa”, ponieważ wiąże się ona z umiejętną ochroną w granicach prawa, ale wykorzystującą analizy ekonomiczne, analizę rynku oraz narzędzia marketingowe, które pozwolą znaleźć złoty środek pomiędzy konserwacją a rewitalizacją (w znaczeniu wprowadzenia nowych funkcji w zdewastowany obszar), czego skutkiem będą trwałe efekty rozwojowe. Należy podkreślić, że jest to forma kompromisu pomiędzy dwiema skrajnościami: doktryną konserwatorską, która mówi o zachowaniu dziedzictwa kulturowego z wielką dbałością o szczegóły, tak aby podkreślić wartość historyczną, a rachunkiem ekonomicznym, który uwypukla koszty utrzymania, renowacji czy rewitalizacji i poszukuje odpowiedzi na pytanie: kto sfinansuje inwestycje w pierwszym etapie i jak obiekt będzie funkcjonować przez kolejne lata. Purchla postuluje, by służby konserwatorskie były otwarte na zmiany, jakie zachodzą we współczesnym świecie i by posiadały wiedzę nie tylko fachową w swojej specjalizacji, ale także w ekonomii, zarządzaniu, prawie, marketingu oraz administracji publicznej. To pozwoli na zyskanie szerszego punktu widzenia i dążenie do znalezienia koniecznego kompromisu między zachowaniem a ekonomicznie uzasadnionym wykorzystaniem dziedzictwa. Potwierdza to Ashworth, który wskazuje na konieczność włączenia pierwiastka ekonomicznego w zagadnienia ochrony i zarządzania dziedzictwem poprzemysłowym, zgodnie z zasadami zarządzania zintegrowanego. Trzeba podkreślić, że mając na przeciwnych biegunach: ścisłą ochronę konserwatorską oraz interes ekonomiczny, należy poszukiwać złotego środka i wypracowywać ustępstwa zarówno z jednej, jak i z drugiej strony. Nie należy stawiać tezy, że konsumpcyjność procesu urynkowienia dziedzictwa będzie stanowić próbę jego zniszczenia. Ashworth podnosi, że z punktu widzenia argumentacji ekonomicznej wyburzenie obiektów stanowiących elementy dziedzictwa i wybudowanie nowych w to miejsce może kosztować więcej niż ochrona, odnowa oraz utrzymanie już istniejących. Zatem mit o niszczycielskim nurcie ekonomicznym wydaje się nietrafiony i daleko przesadzony. Konieczne jest wyważenie, poszukiwanie kompromisu i znalezienie rozwiązania, które pozwoli chronić obiekt, lecz zapewni ekonomiczny byt [Ashworth, 2015, s. 155]. Natomiast zdaniem K. Kowalskiego znamieną wydaje się dyskusja nad formalnymi zasadami uznawania, czy określony element stanowi dziedzictwo czy nie. Powinno to być uzależnione od decyzji wspólnoty, która jest zdolna wyznaczyć zrozumiałe i akceptowalne granice. Może to świadczyć o wprowadzaniu zasad zintegrowanego zarządzania miastem, które zaangażowanie interesariuszy, w tym społeczności lokalnych, uważa za jedną z najważniejszych składowych. To właśnie interesariusze, zwłaszcza ci kluczowi, powinni wypracować model, który będzie stosowany w celu adaptacji i ochrony – ale również zmieniany w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację gospodarczą, z zachowaniem pierwiastka historycznego i tożsamościowego, które należy uznać za punkt wyjścia, jeśli chodzi o definicję dziedzictwa [Kowalski, 2013, s. 26]. W tym miejscu warto odwołać się też do przeprowadzonych badań, które pokazują, że interesariusze, w tym społeczności, są żywo zainteresowane tym, co się dzieje i będzie się dziać w kwestii rewitalizacji

obiektów poprzemysłowych w Łodzi. Jednak badania jakościowe przeprowadzone wśród osób zajmujących się obiektami dziedzictwa poprzemysłowego, tworzącymi zintegrowane produkty turystyczne w postaci szlaków, potwierdzają, że tylko umiejętne identyfikowanie i włączanie interesariuszy pozwoli na adaptację obiektów, które będą spajać następujące elementy: tkankę historyczną, tożsamość miejsca, interesariuszy dziedzictwa oraz zapotrzebowanie na dziedzictwo poprzemysłowe, jakie płynie z rynku (aspekt ekonomiczny). Jest to tożsame ze stwierdzeniem M. Molendy, który sądzi, że produkt turystyczny w wymiarze regionalnym jest określony na podstawie granic geograficznych, czyli jest ściśle związany z regionem, gdzie jest wytwarzany, a następnie konsumowany. Według Molendy istotny wpływ na regionalny produkt turystyczny ma poczucie tożsamości regionalnej, w tym dziedzictwo kulturowe regionu w ujęciu materialnym i niematerialnym [Molenda, 2015, s. 35–37].

Molenda opisuje także ciekawą prawidłowość, że trudno wskazać region turystyczny oparty tylko na jednym rodzaju zasobów, jednym rodzaju dziedzictwa [Molenda, 2015, s. 39]. To z jednej strony dowodzi, że regionalny produkt turystyczny może składać się z różnych elementów, które dopiero po połączeniu w całość (docelowo w sieć) przestają konkurować, przechodząc do kolejnego stadium konkurencyjności: kooperacji. Z drugiej strony pozwala uchwycić, jak duża odpowiedzialność ciąży na władzach miasta czy regionu, aby umieć zarządzać w sposób zintegrowany posiadanymi zasobami, czyli w taki sposób, żeby prowadzić do rozwoju tegoż miasta i regionu.

Jak zauważa K. Zalaśńska, podstawową przesłanką wpisu do rejestru zabytków jest posiadanie przez dany obiekt cech zawartych w definicji prawnej zabytku. Zauważalne są dwa podstawowe błędy przy wpisywaniu obiektu do rejestru zabytków: brak wystarczającego uzasadnienia dla wpisania danego obiektu do rejestru oraz brak rozpoznania obiektu i jego wartości. Problemy te, wskazane przez prawnika, pozwalają się zorientować, jak duża liczba wpisów mogła być przeprowadzona wbrew logice, co wpływa na negatywną ocenę zarówno ustawy, jak i działań podejmowanych przez służby konserwatorskie związane postanowieniami aktów prawnych. Świadczy to o działaniach pobieżnych, niekiedy pod dużą presją czasu. Skutki takiego postępowania są następujące:

1. Rejestr zabytków zawiera wpisy obiektów, które nie powinny być objęte ochroną.
2. Inne cechy, poza historyczną wartością obiektu, są najczęściej pomijane przy zapewnieniu faktycznej ochrony.
3. Zbyt uboga forma ochrony zabytków (biegunowa forma ochrony zabytków: kompletna ochrona lub jej brak).
4. Brak kompleksowych działań, wykraczających poza konserwatorską wizję ochrony zabytków, które pozwalałyby łączyć historię z oczekiwaniami społecznymi [Zalaśńska, Zeidler, 2015, s. 74].

Jeśli ochroną są objęte obiekty, które zdaniem prawników nie powinny się tam znaleźć, gdyż brakuje uzasadnienia dla takiego działania, to należy rozważyć możliwość dyskusji nad przyjętymi kryteriami uznawania za zabytek i formami jego ochrony.

Jak pisze J. Hausner, rozwój społeczno-gospodarczy składa się z dwóch komponentów: rozwoju społecznego i gospodarczego, zaś oba są od siebie zależne w taki sposób, że rozwój jednego z nich warunkuje rozwój drugiego. Wspomniany autor dodaje, że dla pobudzenia rozwoju należy dążyć do ograniczenia negatywnych efektów zewnętrznych, co jest związane z formułą rachunku ekonomicznego i modelem racjonalności zachowań uczestników rynku. Państwo może natomiast oferować dobra publiczne oraz otoczenie rynku, które będą ograniczać negatywne efekty zewnętrzne i ich wpływ [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 22]. Wart podkreślenia jest oddziaływanie różnych zidentyfikowanych aktorów na rozwój. Jak zauważa Hausner, rozwój to zmiana społeczna będąca wypadkową działania wielu aktorów społecznych i mająca naturę ewolucyjną. Jest zmianą utrwaloną i nieodwracalną, a warunek konieczny rozwoju społeczno-gospodarczego stanowi istnienie rynku, biorąc pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty istnienia rynku. Urynkowanie tego zasobu może mieć skutki pozytywne lub negatywne. Wiele zależy od kontekstu, sposobu jego wprowadzania na rynek, a przede wszystkim od strategicznych założeń jednostki samorządu terytorialnego w zakresie możliwości wykorzystania dziedzictwa kulturowego w procesie rozwoju. Umiejętne, wyważone, zaplanowane i skonsultowane wprowadzanie na rynek może okazać się nie tylko skutecznym czynnikiem rozwojowym, ale też udaną formą ochrony takiego obiektu.

Zdaniem Hausnera rozwój nie jest możliwy, jeśli obywatele i uczestnicy rynku nie przestrzegają norm i nie mają do siebie zaufania. Jest to o tyle istotne, że w kontekście zarządzania zintegrowanego umiejętność współpracy opiera się na wzajemnym zaufaniu, nawet jeśli zauważalne są postawy koopeptyczne.

Hausner podkreśla także, iż rozwój zależy od społecznego eksperymentowania i społecznych innowacji, czyli od ewolucji instytucjonalnej. Zwraca uwagę, że to, co dzisiaj jest kwestionowane i niedopuszczalne, gdyż wiąże się z łamaniem istniejących norm, w przyszłości może okazać się właściwą ścieżką wychodzenia z kryzysu i zastoju. Rozwój rozpoczyna się od idei, debaty i sporu, a kończy się na instytucjonalizacji nowych rozwiązań i zmianie tożsamości aktorów społecznych. Może się okazać, że funkcjonujący współcześnie paradygmat ochrony dziedzictwa kulturowego, wzbudzający kontrowersje również wśród specjalistów z zakresu ochrony i opieki nad zabytkami, zostanie zmieniony w taki sposób, by na elementy dziedzictwa patrzeć przez pryzmat możliwości ich wykorzystania w procesie rozwoju. Nie chodzi tutaj o wyłączenie ochrony czy deprecjację działań konserwatorskich, lecz o holistyczne spojrzenie na ochronę i opiekę nad



zabytkami, oparte na szerszym kontekście, włączając w to zasady ekonomii i dorobek nauk o zarządzaniu [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 37].

J. Purchla, cytując Ashwortha, zaznacza, że dziedzictwo jest pochodną popytu, czego skutkiem jest jego niewyczerpywalność i nieskończoność. Jednak istnieją dwa odrębne paradygmaty ochrony: jeden opierający się na ścisłej ochronie zabytków (paradygmat konserwatorski), a drugi na ochronie poprzez zarządzanie dziedzictwem kulturowym.

**Tabela 6.** Paradygmaty ochrony dziedzictwa kulturowego

Paradygmat	Konserwacja	Dziedzictwo
Cele	zachowanie tego, co da się zachować	współczesne zastosowanie i wykorzystywanie
Kryteria doboru obiektów	wewnętrzne	zewewnętrzne
Zasoby	ograniczone i wyczerpywalne	nieograniczone i wszechobecne
Determinowane przez	ekspertów	użytkowników

Źródło: Murzyn, Purchla [2007], s. 33.

Pierwszy z paradygmatów, pomimo nasilającej się krytyki ze strony prawników i ekspertów, nadal dominuje w polskiej rzeczywistości. W przypadku rozważań na temat wykorzystania dziedzictwa przemysłowego jako czynnika rozwojowego w kontekście zintegrowanego zarządzania miastem to właśnie paradygmat związany z zarządzaniem takim zasobem powinien być brany pod uwagę, nie wykluczając jednak wybranych aspektów pierwszego. Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy literatury można zaproponować założenia nowego paradygmatu, który będzie kulturowo-rynkowym kompromisem pomiędzy konserwacją a wykorzystywaniem dziedzictwa kulturowego, opierającym się na podstawowych zasadach zarządzania zintegrowanego.

Celem nowego paradygmatu zintegrowanej ochrony dziedzictwa kulturowego jest pełna, uświadomiona, negocjowana formuła ochrony, zapewniająca możliwość rynkowego wykorzystania obiektów bez kwestionowania potrzeby zachowania najistotniejszych elementów historycznych. Ponadto Purchla postuluje zintegrowane podejście do dziedzictwa kulturowego, w którym będzie występować świadomość wartości posiadanych zasobów, a zarazem nie będzie kwestionowany posiadany potencjał prorozwojowy. Autor ten podkreśla, że dziedzictwo to nie tylko obiekty i ich funkcja zabytkowa, lecz także produkt rynkowy. Zwraca też szczególną uwagę na kwestię zarządzania dziedzictwem – powinno ono opierać się na zasadach ekonomii społecznej i unikać postaw skrajnych, deprecjonujących wartość historyczną, społeczną i ekonomiczną [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 46].



**Tabela 7.** Założenia nowego paradygmatu ochrony dziedzictwa kulturowego

Nazwa paradygmatu	Zintegrowana ochrona dziedzictwa kulturowego
Cel	Adaptacja obiektu przeprowadzona na podstawie analiz z zakresu: historii, sztuki, socjologii, ekonomii, urbanistyki, architektury i nauk o zarządzaniu, przy uwzględnieniu minimalizowania redukcji tkanki historycznej w procesie zmian.
Kryteria doboru obiektów	Zewnętrzne (na podstawie przygotowanych kryteriów wyboru, uwzględniające zarówno wejście obiektu, jak i jego wyjście, czyli paradygmat nosi znamiona systemu co najmniej półotwartego).
Zasoby	Ograniczone – na podstawie prowadzonych szerokich analiz można wskazać liczbę obiektów, które spełniają kryteria wyboru. Niewyczerpywalne – ze względu na możliwość adaptacji, łączenia przeszłości z teraźniejszością i przyszłością poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz zachowania najważniejszych elementów, stanowiących ciągłość między historią a przyszłością. Atrakcyjne – obiekt i jego otoczenie mają świadomość marki danego miejsca. Kompletne – uzupełniające wartościową część materialną o dziedzictwo niematerialne. Prorynkowe – stanowiące przemyślany produkt marketingowy, który może być częścią szerszego zintegrowanego produktu opartego na dziedzictwie kulturowym. Łączące potrzeby społeczności lokalnej, tożsamość miejsca/miasta, uwarunkowania rynkowe, możliwości finansowo-organizacyjne.
Determinowane przez	Interesariuszy – zidentyfikowanych i poddanych analizie, tak by zarówno obiekt, jak i interesariusze byli świadomi współistnienia oraz pojawiających się lub mogących się pojawić interakcji między nimi.

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawe spostrzeżenie wyraża J. Hausner, według którego powiązanie kultury z polityką rozwoju oznacza spojrzenie przez pryzmat kultury dynamicznej i statycznej. Pierwsza z nich to kultura żywa, otwarta, pozwalająca danej społeczności rozpoznać nowe możliwości działania w reakcji na zmiany w otoczeniu. W przypadku kultury statycznej możemy mówić o stagnacji, kulturze zamkniętej, skostniałej, która blokuje rozwój.

Na tej podstawie można stwierdzić, że to od działań władz na poziomie lokalnym będzie zależało, czy dziedzictwo stanie się czynnikiem rozwojowym czy nie. Jest to innowacyjne podejście do wykorzystania posiadanych zasobów w postaci dziedzictwa poprzemysłowego. Jeśli władze dostrzegą potencjał dziedzictwa, o którym mówili Purchla czy Hausner, i wykorzystają go w zgodzie z zasadami zintegrowanego zarządzania, to efektem może być szansa na osiągnięcie trwałego, zintegrowanego rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Zatem elementy dziedzictwa poprzemysłowego mogą stać się czynnikiem rozwoju, jeśli władze będą świadome ich posiadania, będą umiały zidentyfikować problemy związane

z możliwością ich wykorzystania, będą potrafiły nawiązać trwałą współpracę ponad granicami administracyjnymi i zaangażować w realizację tych zadań swoich interesariuszy oraz użytkowników. Dodatkowo Hausner postuluje, by na dziedzictwo kulturowe przestać patrzeć jedynie przez pryzmat problemu konserwatorskiego [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 101]. Proponuje, aby dostrzec ekonomiczną wartość dziedzictwa, uznając je jednocześnie za kategorię rozwojową. Autor podkreśla, że może się to stać tylko wtedy, gdy dziedzictwo jest umiejętnie zarządzane. Na podstawie wyników badań i analizy literatury można stwierdzić, że tylko zarządzanie zintegrowane gwarantuje możliwość dostrzeżenia omawianego potencjału i wykorzystania go jako czynnika rozwoju. W innym przypadku, zdaniem Hausnera, kultura może trwać, egzystować, w niektórych aspektach nawet rozwijać się, ale rozwój ten będzie nietrwały i zdegenerowany. Hausner wskazuje ponadto, że w cywilizacji przemysłowej nie ma sensu rozgraniczać rozwoju gospodarczego i społecznego, tylko należy przyjąć, że jeden wynika z drugiego i na odwrót. Rozwój dokonuje się bowiem na zasadzie przenikania i wzmacniania tego, co ekonomiczne i społeczne, materialne i niematerialne oraz twarde i miękkie. Zbyt dużym uproszczeniem jest według Hausnera ukazywanie wpływu kultury na rozwój lokalny w postaci promocji i zewnętrznej atrakcyjności. O wiele bardziej istotne jest dostrzeżenie znaczenia kultury dla odkrywania, wykorzystywania, waloryzowania i pomnażania własnych zasobów. Pożytkowanie dziedzictwa wymaga interpretacji oraz kreatywności w procesie poznawania, chronienia, waloryzowania i uzupełniania.

Na skutek decyzji podejmowanych w granicach prawa (które, w opinii prawników, są momentami niespójne i nielogiczne) ograniczana jest możliwość adaptacji obiektów przemysłowych, a to skutkuje ich postępującym niszczeniem, ponieważ żaden inwestor (publiczny i prywatny) nie jest w stanie zaspokoić oczekiwań konserwatora. Można postawić pytanie: czy prawo, które w ramach obowiązującej definicji ochrony coraz częściej przyczynia się do upadku, zniszczenia bądź wyburzenia obiektów przemysłowych, jest prawem dobrym? Jak widać, takie wątpliwości pojawiają się również w środowisku prawników, które coraz bardziej krytycznie ocenia akty prawne związane z ochroną zabytków. W. Kowalski i K. Zalańska podnoszą, że jednym z problemów współczesnego prawa ochrony dziedzictwa kulturowego jest jego niejednorodność i nielogiczność niektórych regulacji [Kowalski, Zalańska w: Zeidler red., 2014, s. 62]. Autorzy zauważają też, że zgodnie z obecnymi przepisami, jeśli chodzi o definicję zabytku, zachowanie takich obiektów leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, naukową lub artystyczną. Badacze stawiają więc pytanie: co począć w sytuacji, gdy interes społeczny nakazuje zachowanie innej wartości niż związana z dobrem zabytku?

Kowalski i Zalańska wskazują w związku z powyższym na potrzebę redefinicji pojęcia „ochrona zabytków”, które powinno obejmować zarówno obowiązki właściciela, jak i administracji. Przez ochronę zabytków rozumiano by środki

i działania (w tym również działania prawne), takie jak: identyfikacja, dokumentacja, prace badawcze, zachowanie, zabezpieczenie, promocja, upowszechnianie i edukacja, których celem jest zachowanie dziedzictwa. Opieka powinna zatem stanowić element ochrony.

Ponadto, Zalasieńska i Zeidler piszą, że obok zasady ochrony zabytków można sformułować następujące:

- zasadę zarządzania dziedzictwem kultury,
- zasadę własności Skarbu Państwa nowo odkrytych zabytków archeologicznych, przypadkowo znalezionych albo pozyskanych w wyniku badań archeologicznych,
- zasadę współczesnego korzystania z zabytków, łączącą się z akceptacją zmiennej w czasie funkcji i wartości użytkowej zabytków,
- zasadę integralności zabytków [Zalasieńska, Zeidler, 2015, s. 22].

Zalasieńska jako jedno z rozwiązań problemu związanego z ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami proponuje zarządzanie dziedzictwem, które definiuje jako całość działań i procesów z zakresu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami podejmowanych w celu zachowania dziedzictwa. W skład tego procesu wchodzi takie działania, jak: identyfikacja zasobu, zachowanie, konserwacja, udostępnienie, przekazanie przyszłym pokoleniom. Dziedzictwo zatem nie wyklucza ochrony poprzez konserwację. Autorka postuluje natomiast możliwość wykorzystania obiektów zgodnie z istniejącym zapotrzebowaniem dzięki poszukiwaniu kompromisów. Zalasieńska silnie akcentuje, że zarządzanie dziedzictwem jest przeciwstawiane podejściu konserwatorskiemu, którego nadrzędny cel to zapobieganie lub powstrzymanie procesów zmian [Zalasieńska, Zeidler, 2015, s. 173]. Świadczy to o krótkowzroczności konserwatorów wpisujących się w przedstawiony schemat. Obiekt, który zostaje pozbawiony wpływu na rozwój danej jednostki samorządu terytorialnego, będzie sukcesywnie pomijany w dokumentach strategicznych i wszelkich działaniach. Jest to skazywanie takich obiektów na wykluczenie. Zarządzanie polega na poszukiwaniu kompromisu. W przypadku ochrony zabytków będzie to zachowanie jak największej autentyczności obiektów bez ograniczania możliwości ich adaptowania i wpływania na rozwój miasta. Podkreśla to również Zalasieńska, która wyraża opinię, że zarządzanie dziedzictwem staje się sztuką kompromisu między integralnością i autentyzmem zabytku a sposobem jego współczesnego użytkowania. Wskazuje jednocześnie na konieczność wzięcia współodpowiedzialności za ochronę przez społeczności lokalne. Chcąc zapewnić takie zaangażowanie, należy uświadomić społeczności lokalnej posiadane zasoby, ich wyjątkowość, spektakularność oraz możliwości wykorzystania na potrzeby rozwoju, nie zapominając o nadrzędnym celu, jakim jest przekazanie wartości materialnych i niematerialnych następnym pokoleniom. Zarządzanie dziedzictwem to umiejętność zarządzania zmianą, w tym także zmianami w prawie. Konieczne jest więc ustalenie kierunków zmian i sformułowanie nowego celu tak, aby cały proces uwzględniał różne

uwarunkowania, w tym międzynarodowe, konstytucyjne i historyczne projektowanie przepisów [Kowalski, Zalaśńska w: Zeidler red., 2014, s. 57]. Zarządzanie dziedzictwem to zatem umiejętne połączenie wszystkich istniejących zasobów i stworzenie warunków do zachowania obiektu w największym możliwym zakresie, który może być zdefiniowany w różny sposób, zależny od przyjętej strategii (na poziomie lokalnym, obszaru funkcjonalnego) oraz innych dokumentów o perspektywie długookresowej.

Jednym z elementów zarządzania dziedzictwem jest dostosowywanie prawa do zmieniających się warunków otoczenia w taki sposób, aby stymulowało ono rozwój obszarów, które są zmieniane, nie zapominając o konieczności zachowania dziedzictwa dla następnych pokoleń. W. J. Affelt przy rozpatrywaniu ochrony dziedzictwa poprzemysłowego skupia się na postanowieniach zawartych w „Deklaracji londyńskiej” z 2004 r., z których wynika konieczność szerokiego spojrzenia na kwestie zachowania i ochrony tego dziedzictwa. Perspektywa ta wykracza poza tradycyjnie ujęcie konserwatorskie i włącza obszary nauk ekonomicznych, społecznych, marketingu, psychologii, socjologii i innych, które wpływają na współczesne rozumienie i odbiór tego specyficznego zasobu [Affelt w: Zeidler red., 2014, s. 163]. Z kolei B. Ruszkiewicz zauważa, że słusznym pomysłem wydaje się sformułowanie ideowego modelu współczesnej ochrony dóbr kultury, który będzie odmienny od dotychczas obowiązującego. Autorka uzasadnia swój pogląd stwierdzeniem, że system funkcjonujący w chwili obecnej stanowi typowy przykład administracji reglamentacyjnej, działającej za pomocą nakazów i zakazów. Proponuje, by w nowych rozwiązaniach szanowano prawa własności, podkreślano powinność państwa w zakresie ochrony zabytków, ale dodatkowo by wzbogacono je o system mechanizmów ekonomicznych, który skutecznie wzmocniłby ochronę dóbr kultury i uwzględnił przywileje posiadaczy bądź właścicieli z racji opieki, jaką objęli dany zabytek [Ruszkiewicz w: Zeidler red., 2014, s. 328]. E. Pabisiak zauważa, że dla usprawnienia ochrony zabytków niezbędne jest doprecyzowanie ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami w zakresie nadzoru konserwatorskiego [Pabisiak w: Zeidler red., 2014, s. 353].

Oprócz coraz liczniejszego grona prawników, do krytyków obecnej ustawy zalicza się również J. Purchla, który patrzy na nią z punktu widzenia rynkowego wykorzystania dziedzictwa kulturowego. Zauważa on, że narastający w Polsce konflikt między dziedzictwem a rozwojem jest skutkiem m.in. nieuwzględniania mechanizmów ekonomicznych, zwiększających skuteczność ochrony dóbr kultury. Sądzi, że tylko umiejętne i harmonijne włączanie dziedzictwa do zmiany cywilizacyjnej, jakiej jesteśmy świadkami, daje gwarancje jego skutecznej ochrony [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 203]. Purchla zaznacza, że dzisiaj bez cienia wątpliwości można powiedzieć, iż obecnie funkcjonujący system ochrony jest ułomny i niezdolny unieść tak szerokiego zakresu ochrony. Aby tak się stało, trzeba wprowadzić weń mechanizmy umożliwiające adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. To zaś dla wielu konserwatorów czy autorów jest nie do

pomyślenia. Ten błąd w myśleniu skutkuje pośrednio trudnościami w finansowaniu utrzymania zabytków i zatrzymaniem się jedynie na etapie potencjału rozwojowego, jeśli chodzi o zasoby. Mając na względzie jego wykorzystanie, trzeba stworzyć warunki w otoczeniu, które będą temu sprzyjały, włączając w to też przepisy prawa [Purchla, 2009, s. 21–22]. Ponadto Purchla wspomina o widocznym i pogłębiającym się w ostatnich latach kryzysie służby konserwatorskiej, który przejawia się m.in. w niezdolności do współpracy. Trudno nie zgodzić się z autorem w tej kwestii. Podczas realizowania procesu badawczego opisanego w niniejszej publikacji jeden z etapów polegał na wypracowaniu (w drodze daleko posuniętych konsultacji) kryteriów wyboru oraz wskazania na tej podstawie obiektów z województwa łódzkiego stanowiących materialne dziedzictwo poprzemysłowe. Przy formułowaniu wspomnianych kryteriów najwięcej zastrzeżeń zgłaszali niektórzy przedstawiciele terenowych delegatur Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Część osób szybko jednak dostrzegła, że proponowana możliwość wprowadzenia zasad zarządzania czy marketingu nie tylko nie osłabia ochrony, ale jest jej doskonałym uzupełnieniem i chętnie przystąpiła do dalszej współpracy. Istniały wszakże opinie zgoła odmienne, w których podnoszono, że taki sposób myślenia to zaprzeczenie jakiegokolwiek ochronie kosztem agresywnej komercjalizacji. Wielokrotne tłumaczenia, uzasadnienia, przykłady i analizy nie przekonywały tej grupy osób. Co więcej, konserwatorzy ci starali się na siłę przekonać innych do zmiany swojej postawy i zanegowania całego procesu. Na szczęście okazało się, że argumenty były na tyle mocne, iż coraz większa liczba osób zaczynała dostrzegać pozytywne aspekty współpracy i negocjacji. Nie tylko nie negowano konieczności ochrony, ale wskazywano na konkretne kwestie, które trzeba wziąć pod uwagę, formułując kryteria i konstruując na ich podstawie listę obiektów. W dalszym ciągu pozostała jednak grupa nieprzekonanych, dla których wprowadzenie nawet do teoretycznych rozważań czynnika ekonomicznego, rynkowego czy marketingowego wypaczało sens ochrony dziedzictwa. Zdaniem przywoływanego już J. Purchli system ochrony wymaga zmian w kierunku kompleksowego zarządzania dziedzictwem kulturowym. Konieczna jest zatem zmiana myślenia, zmiana paradygmatu ochrony.

W kwestii powiązania dziedzictwa z rozwojem bardzo duży wkład wnosi M. Murzyn-Kupisz. W sposób bardzo uporządkowany opisuje, co należy uczynić, by takie powiązanie zidentyfikować. W pierwszej kolejności trzeba określić rodzaj zasobu, precyzując składniki dziedzictwa. Dalej należy wskazać interesariuszy, by następnie nakreślić cel, jaki im przyświeca w kontekście danego składnika dziedzictwa kulturowego [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 237]. Kupisz-Murzyn zwraca uwagę, iż pozytywny i długofalowy wpływ działań związanych z dziedzictwem na rozwój lokalny zależy m.in. od ich stałości i długoterminowości, a także stopnia zaangażowania społeczności lokalnych, zarówno w proces świadczenia usług turystycznych lub uzupełniających, jak i konsumpcji tego dziedzictwa. O przydatności dziedzictwa w kontekście zarządzania

zintegrowanego powinny świadczyć słowa przywołanej autorki, że dziedzictwo kulturowe często inspiruje współpracę i integrację wokół wspólnego celu. Dziedzictwo kulturowe jest zatem swego rodzaju spoiwem tożsamości lokalnej. Autorka stanowczo twierdzi, że dziedzictwo kulturowe jest potencjalnym czynnikiem rozwoju lokalnego. Może być ono wykorzystane, lecz od władz danej jednostki zależy, czy to robi [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 254–260].

W opozycji do J. Purchli, J. Hausnera czy M. Kupisz-Murzyn stawia się B. Rymaszewski, który podkreśla konieczność utrzymywania zarówno inicjującej dobrowolne działania, jak i restrykcyjnej roli konserwatorów zabytków. W jego opinii trzeba im zapewnić funkcję specjalistycznego grona wspomagającego właścicieli w ich działaniach na rzecz właściwego utrzymywania zabytków. Zwraca on uwagę, że ochrona zabytków jest jednak zależna od pobudzenia świadomości i aktywności społecznej, podobnie jak od fachowego przygotowania i pełnego zaangażowania dobrze wykształconej, profesjonalnej służby konserwatorskiej. Zagrożenie, jakie stwarza ten postulat, polega na próbie zamknięcia się na zmieniające się warunki otoczenia, próbie wyeliminowania kontekstu rynkowego i gloryfikowania dotychczasowych zasad pracy konserwatorów. W ten sposób możemy być świadkami dalszej degradacji pozycji konserwatorów, ze względu na utratę obiektywnej oceny możliwości ochrony i przyszłego funkcjonowania obiektów zabytkowych w zmieniających się warunkach gospodarczych, politycznych i społecznych [Rymaszewski, 2005, s. 175].

Zdaniem G. J. Ashwortha dziedzictwo, które jest niewykorzystywane, przestaje być dziedzictwem, zaś takie, które jest wykorzystywane w nadmiarze, generuje następne. Według niego sposób zarządzania publicznym dziedzictwem i jego wytwarzaniem jest anachroniczny ze względu na to, że zajmują się tym urzędy działające wedle reguł zdeterminowanych przez okoliczności ich powołania wiele lat wcześniej. Krytykując obecnie stosowane zasady ochrony czy opieki oraz nurt konserwatorski, autor stwierdza, że opisywane podmioty dywagują nad tym, „jak chronić”, „jak zachować”, „jak odnawiać”, „jak utrzymywać”, „jak znajdować”, „jak finansować”, zamiast nad kwestiami: „dla kogo” oraz „dlaczego”. Rzeczywiście, przypadłością urzędu konserwatora zabytków w Polsce jest nadrzędne chronienie, czasem za wszelką cenę, bezrefleksyjne, podejmowane bez analiz ekonomicznych i rynkowych. W ten sposób *de facto* skazuje się taki obiekt na stagnację, ograniczenie funkcjonalności, wręcz wyłączenie z możliwości wpływania na rozwój, gdyż poziom wydatków i nakładów jest niewspółmiernie wysoki w zestawieniu z możliwością czerpania pożytków z adaptacji jako współczesnej, otwartej formy ochrony [Murzyn, Purchla, 2007, s. 30–31].

W wywiadzie z R. Pawłowskim, zamieszczonym w książce *Bitwa o kulturę. #Przyszłość*, J. Hausner stwierdza, że fakt, ile kultura wnosi do rozwoju, jest o wiele bardziej istotny niż to, ile kultura wnosi do wzrostu. Autor podkreśla, że chodzi tu o inny wymiar niż zwiększenie zatrudnienia czy generowanie wpływu z podatków – bardziej liczy się możliwość tworzenia wartości w procesie inkluzji



społecznej, partycypacji społecznej i upodmiotowienia. Ponadto Hausner zwraca uwagę na konieczność rozwijania własnego, wewnętrznego potencjału przy wykorzystaniu zewnętrznych możliwości dla wzmocnienia oraz wspierania mocnych stron i szans [Hausner w: Pawłowski, 2015, s. 88]. Jest to niezwykle ważne stwierdzenie, które pokazuje, jak bardzo należy dbać o umacnianie potencjału, wzmocnianie własnych mocnych stron. Należy te pozytywne aspekty najpierw odkryć i zrozumieć mechanizm ich funkcjonowania, zwłaszcza gdy mówimy o tak specyficznym zasobie, jakim jest dziedzictwo poprzemysłowe. Obiekty takie należy w pierwszej kolejności przedstawić mieszkańcom, pokazać im, czym w zasadzie dana jednostka samorządu terytorialnego dysponuje. Dopiero wtedy można mówić o jakimkolwiek użyciu wspomnianego dziedzictwa. Można, oczywiście, czerpać przykłady z zewnątrz, ale one mają być tylko drogowskazami – nie są receptą na sukces i muszą być dostosowane do specyficznych warunków wewnętrznych.

Hausner podnosi, że kultura, tak jak gospodarka, również potrzebuje zasobów, które będą umożliwiały rozwój. Wszyscy aktorzy mogący przyczynić się do rozwoju kultury i gospodarki muszą zastanowić się, jakiego rodzaju zasobów, kompetencji i wiedzy potrzebują ze strony innych osób oraz instytucji, w tym naukowców, ekonomistów czy przedsiębiorców [Hausner w: Pawłowski, 2015, s. 95]. Widać zatem, że potrzebna jest, z jednej strony, pewna metodyka i konsekwencja w działaniu, która będzie się charakteryzować umiejętnością rozpoznania i wskazania kluczowych składników, a z drugiej – zdolność do znajdowania i wykorzystywania wszystkich szans w otoczeniu, mogących inicjować i podtrzymywać rozwój kultury i gospodarki.

Ciekawą konkluzją kończy się artykuł M. Zamoyskiego dotyczący roli samorządów i organizacji pozarządowych w systemie ochrony dziedzictwa kulturowego i narodowego w Polsce. Autor podtrzymuje wielokrotnie już stawianą tezę, że dotychczas funkcjonujący system jest ułomny, ponieważ nie uwzględnia mechanizmów ekonomicznych, które nie tylko nie wykluczają bądź nie ograniczają ochrony dóbr kultury, lecz system ten wręcz wzmocniają [Hausner, Karwińska, Purchla red., 2013, s. 185].

K. D. Kopec sugeruje, że współczesna polityka kulturalna państwa powinna dodatkowo uwzględniać, iż sektor kultury finansowany jest z różnych źródeł. Ma na myśli zarówno środki publiczne, ale także przedsięwzięcia finansowane według zasad rynkowych. Nie można też pomijać organizacji pozarządowych, które również aktywnie wspierają ten sektor. Widoczny jest zatem system wzajemnie powiązanych instytucji i działań [Kopec, 2014, s. 59].

Warto w tym miejscu omówić różnice pomiędzy wciągnięciem do ewidencji zabytków a wpisaniem do rejestru zabytków. Jak już podkreślano, wpis do rejestru skutkuje wzmocnionym reżimem ochrony danego zabytku (powstają nowe prawa i obowiązki właściciela lub posiadacza zabytku). Natomiast ewidencja zabytków zawiera jedynie dokumentację zabytku (w tym dane umożliwiające



identyfikację zabytku, jego miejsca położenia lub przechowywania, zwięzły opis cech i wartości kulturowych oraz wskazanie właściciela i posiadacza zabytku). Wpis do ewidencji nie rodzi więc żadnych skutków prawnych i nie może stać się podstawą ingerencji władz konserwatorskich. Ochronie prawnej podlegają jedynie zabytki wpisane do rejestru zabytków. K. Zalasińska zauważa jednak, że obiekt, który został ujęty w gminnej ewidencji zabytków podlega ochronie, jeżeli zostanie uwzględniony w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Kolejnym istotnym brakiem w obecnej ustawie jest wspomniany przy wyjaśnianiu podejścia zintegrowanego interes publiczny. Z jednej strony dawałby on samorządom lokalnym poważny oręż w przypadku, gdy obiekty zabytkowe nie są chronione bądź użytkowane w sposób należyty, z drugiej – wymusza konieczność sformułowania szerokiego i wąskiego zakresu ochrony, która w szerokim ujęciu obejmowałaby zarządzanie obiektem dziedzictwa (ochrona ustawowa, opieka, adaptacja), a w wąskim ujęciu byłaby to ochrona poprzez działania odpowiednich służb, które realizują zapisy ustawy. Oprócz tego nie da się pominąć kwestii konfliktów wynikających z barier w funkcjonowaniu administracji publicznej, płynących z utrwalonych hierarchicznych i systemowych struktur. Nie zawsze struktury te są wydolne do tego, by stawić czoła nowym wyzwaniom i dostosować, w granicach rozsądku, przepisy prawa do oczekiwań płynących np. z osiągnięć innych krajów.



## Rozdział 4

# WYKORZYSTANIE MATERIALNEGO DZIEDZICTWA POPRZEMYSŁOWEGO – PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

### 4.1. Charakterystyka miasta oraz obszarów wybranych do analizy<sup>1</sup>

Jeśli chodzi o miasto Łódź, będące stolicą województwa, to jego rozwój nie-rozerwalnie wiąże się z przemysłem lekkim. Jak podaje G. Missalowa, która region łódzki opisała w sposób bardzo szczegółowy, jeśli chodzi o historię jego powstania, łódzki okręg włókienniczy nie od razu rozwinął się w granicach: Łęczyca – Sieradz – Tomaszów Mazowiecki, a Łódź początkowo nie stanowiła większego ośrodka kształtującego się już regionu. W latach późniejszych, na mniejszym już obszarze, pozostały cztery większe ośrodki produkcji wełnianej: Zgierz, Tomaszów Mazowiecki, Ozorków i Konstantynów Łódzki. W latach 30. XIX w. nastąpił szybki rozwój przemysłu bawełnianego, a wraz z nim rozkwit Łodzi, Ozorkowa, Pabianic i Zduńskiej Woli (choć w niepełnym zakresie). Łódź wyrosła na największy ośrodek wytwórczości bawełnianej. Rozpoczął się proces stabilizacji profilu wytwórczego i granic Łódzkiego Okręgu Przemysłowego oraz jego sieci osadniczej. Charakterystyczną cechą okręgu stało się wykształcenie licznego zespołu ściśle powiązanych ze sobą miast. W skład tego zespołu wchodziły następujące ośrodki: Aleksandrów Łódzki, Konstantynów Łódzki, Ozorków, Łódź, Pabianice, Brzeziny, Tomaszów Mazowiecki i Zduńska Wola. Trzeba nadmienić, że miasta te miały w regionie decydujące znaczenie jako ośrodki produkcji. Pierwszą, uwieńczoną powodzeniem inicjatywą było założenie w 1807 r. przez Ignacego Starzyńskiego na terenie jego dóbr wolnej osady Ozorków. Właściciel odpowiednio przygotował teren do osadnictwa: uregulował część przepływającej przez Ozorków Bzury, spiętrzając wodę i zabezpieczając teren od wylewu przez założenie trzech stawów i grobli; zbudował olejarnię, a więc zapewnił

---

<sup>1</sup> Należy jeszcze raz podkreślić, że omawiane tu badania podjęto w latach 2009–2014. Oznacza to, że obszary, na terenie których przeprowadzono wywiady, uległy przemianom w ciągu ostatnich lat. Wyniki badań pokazują jednak istotny obraz reakcji interesariuszy na podejmowane działania rewitalizacyjne, co może okazać się bardzo cenne w aspekcie planowania i realizacji podobnych przedsięwzięć.

sukiennictwu jeden z potrzebnych surowców; ponadto założył folusz, nowoczesny tartak. Dnia 10 grudnia 1807 r. Starzyński zawarł pierwszą umowę z czeladnikami, a 13 marca 1811 r. następną. Według Missalowej były to najprawdopodobniej pierwsze umowy osadnicze na terenie przyszłego okręgu łódzkiego. W 1817 r. na gruntach wsi Brużyca powstała osada Aleksandrów, założona przez Rafała Bratoszewskiego.

W 1821 r. właściciel Żabie Wielkich, Mikołaj Krzywiec-Okołowicz, przystąpił do uprzemysłowienia części swych dóbr. Zawarł umowę z czterema sukiennikami z Ozorkowa, inicjując powstanie osady zwanej Konstantynów. Zgodnie z intencją właściciela miała powstać uprzemysłowiona osada dla 150 sukienników, z których każdy miał otrzymać dwie morgi gruntu.

Brzeziny, kiedyś miasto królewskie, potem prywatne, od 1791 r. toczyło spór o odzyskanie dawnego stanowiska i praw. Rozwijało się jako znany w kraju ośrodek sukiennictwa. Sukiennicy brzezińscy pochodzili ze starych rodzin mieszczańskich. Brzeziny miały szeroko rozbudowane kontakty handlowe z okolicznymi miastami i wsiami. Rozwinięty był handel wełną, z całego zaś Mazowsza zjeżdżano tutaj po sukno, ewentualnie sukiennicy sprzedawali je na jarmarkach. Missalowa zwraca uwagę również na fakt, że droga rozwoju od tkacza do właściciela średniej, a zwłaszcza małej manufaktury była dość częstym zjawiskiem na terenie Królestwa Polskiego, zwłaszcza rozpatrując lata 1820–1830. Prawidłowość ta szczególnie była zauważalna w odniesieniu do przemysłu wełnianego. Małe manufaktury spotykano w Aleksandrowie, Zgierzu, Tomaszowie Mazowieckim i Pabianicach. Znamienne były też niepowodzenia działań podejmowanych przez sukienników lub tkaczy. Stąd liczne w latach 1815–1830 manufaktury efemerydy, które istniały zaledwie kilka lat. Sytuacja ta powtarzała się kilkakrotnie, zwłaszcza na terenie Zgierza i Pabianic.

Autorka opracowania podkreśla, że znacznie trudniejsze było osiągnięcie przez tkacza pozycji wielkiego przemysłowca. Na tej drodze wyrosły w pierwszej połowie XIX w. dwa przedsiębiorstwa: Beniamina Kruschego w Pabianicach oraz Traugotta Grohmana w Łodzi. Ten ostatni był zamożnym majstrem w Zgierzu, w latach 40. zaś założył małą przędzalnię bawełny w Łodzi i stał się z czasem znanym fabrykantem.

Najczęściej jednak manufaktury scentralizowane zakładali przemysłowcy i kupcy. Inicjatywa przemysłowców cieszyła się największym poparciem władz centralnych i wojewódzkich Królestwa. Państwo nie podejmowało funkcji przedsiębiorcy, jak to było w przemyśle ciężkim.

Missalowa w swoich opisach bardzo mocno uwypukla, że historia przemysłu w regionie łódzkim to rozwój (w różnym zakresie) poszczególnych miast, a nie tylko miasta centralnego. Łódź jako stolica regionu przedstawiana jest dopiero w późniejszych latach (po 1830 r.). Jest to bardzo ważne stwierdzenie, gdyż stanowi ono punkt wyjścia dla dalszych rozważań dotyczących dziedzictwa przemysłowego. Rozwój regionu łódzkiego (Łódzkiego Okręgu Przemysłowego) pokazuje nie tylko

obszar, ale też konkretne miasta, w których należy poszukiwać historycznej spuścizny tamtych lat. Bardzo ważne jest podkreślenie, że rozwój przemysłowy dotyczył nie tylko Łodzi, której zasoby dziedzictwa w postaci obiektów pofabrycznych są bardzo bogate. Elementy świadczące o kierunkach rozwoju regionu możemy znaleźć w różnych punktach dzisiejszego województwa łódzkiego.

W rejestrze zabytków województwa łódzkiego, sporządzonym przez Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Łodzi, znajduje się niemal 230 wpisów. Jednak tylko 7% z nich to obiekty, które można zakwalifikować jako materialne dziedzictwo poprzemysłowe. Ze względu na lokalizację tego rodzaju zabytków da się wyróżnić trzy obszary, na których istnieją przypadki dziedzictwa kulturowego z czasów Łodzi fabrykanckiej i materialnego dziedzictwa poprzemysłowego. Są to:

- obszar położony w północno-wschodniej części miasta, przy Centrum Handlowo-Rozrywkowym „Manufaktura”, wchodzący w skład dawnego imperium Izraela Poznańskiego, wyznaczony ulicami: Zachodnią, Ogrodową, Gdańską, Legionów, Cmentarną, Kasprzaka, Srebrzyńską do Zachodniej,
- obszar tzw. Nowego Centrum Łodzi, położonego w kwartale ulic: Tuwima, Kilińskiego, Narutowicza, Targowej, Dowborczyków, Sienkiewicza,
- Księży Młyn położony w granicach dawnego imperium Rodziny Scheible-rów, wyznaczony ulicami: Piłsudskiego, Rydza-Śmigłego, Milionową, Piotrkowską, Żwirki i Wigury, Kilińskiego, Magazynową, Targową do Piłsudskiego.

Uzasadniając wybór tych obszarów, należy zwrócić uwagę na stopień zaawansowania prac w ramach procesu rewitalizacji. Obszar pierwszy, w skład którego wchodzi domy robotnicze pochodzące z XIX w., położony w granicach dawnego kompleksu I. Poznańskiego, był w okresie omawianych tu badań w początkowym stadium prac. Pierwsze wzmianki dotyczące prac koncepcyjnych na tym terenie pochodzą z 2004 r. Można odnieść wrażenie, iż władze miasta nie wykorzystały szansy sprawnego przygotowania i przeprowadzenia procesu rewitalizacji tego terenu, ponieważ w 2006 r. oddano do użytku Centrum Handlowo-Rozrywkowe „Manufaktura”, a budynki wchodzące w skład tego centrum stanowiły niezwykle ważną część imperium przemysłowego I. Poznańskiego. Budynki, o których mowa w tym obszarze, są położone w bezpośrednim sąsiedztwie „Manufaktury”. Uwieńczona sukcesem adaptacja obiektów pofabrycznych kompleksu przemysłowego tego wielkiego fabrykanta powinna stanowić istotny impuls do intensyfikacji prac nad rewitalizacją całego obszaru i zmiany jego charakteru oraz wizerunku. W 2014 r. rozpoczęto tam prace koncepcyjne i remontowe przy pierwszych budynkach, położonych przy ul. Ogrodowej *vis-à-vis* hotelu Andel's, mieszczącego się w zabytkowych budynkach kompleksu I. Poznańskiego.

Drugi opisywany obszar to tzw. Nowe Centrum Łodzi, w skład którego wchodzi m.in. teren dzisiejszego dworca kolejowego Łódź Fabryczna oraz starej elektrociepłowni EC-1. W przypadku tego kwartału możemy powiedzieć, że proces

rewitalizacji jest w fazie realizacji. Jest gotowa koncepcja przebudowy i wykorzystania terenu wraz z określeniem nowych funkcji, które ma pełnić. Silny związek ze sztuką oraz czterokulturową historią Łodzi ma być tematem przewodnim, w nawiązaniu do którego mają zostać przebudowane i wybudowane od nowa m.in. centrum festiwalowe, muzea, budynki biurowe, węzły komunikacyjne oraz rynek im. K. Kobbro, artystki związanej z Łodzią. Istotnym elementem procesu rewitalizacji jest przebudowa węzła transportowego wraz ze sprowadzeniem torowiska kolejowego oraz dworca pod ziemię, a docelowo wybudowanie tunelu łączącego dwa dworce – Łódź Fabryczna i Łódź Kaliska, który będzie istotnym punktem planowanej inwestycji kolei szybkiej prędkości w Polsce. Przebudowa tej części centrum miasta rozpoczęła się w drugiej połowie 2011 r.

Trzeci obszar to Księży Młyn, wchodzący w skład imperium innej rodziny fabrykanckiej – Scheiblerów. Na tym obszarze zrealizowanych zostało już kilka inwestycji w ramach procesu rewitalizacji tej części miasta, m.in. odrestaurowano starą remizę strażacką, pofabryczne obiekty przy ul. Tymienieckiego (część tych obiektów wchodzi w skład obszaru Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej). W okresie przeprowadzania badań na ukończeniu była inwestycja przebudowy obiektów fabrycznych, m.in. przędzalni Scheiblera, gdzie powstały lofty. Na tym obszarze prace są w końcowych fazach realizacji, a część została już zakończona.

Tak zaproponowana formuła pozwala spojrzeć na proces rewitalizacji w mieście z trzech perspektyw: obszary, na których planowane są inwestycje związane z rewitalizacją; obszary, gdzie proces ten jest w trakcie realizacji oraz miejsca, gdzie inwestycje są w końcowej fazie lub zostały już zakończone. Pozwala ona również prześledzić relacje, jakie panują między różnymi interesariuszami w opisanych kwartałach w zależności od stopnia zaawansowania prowadzonych działań.

## **4.2. Metodologiczne aspekty procesu badawczego materialnego dziedzictwa przemysłowego w badaniach ilościowych i jakościowych**

Zdaniem K. Lutyńskiej koncepcja badań to „ogół ustaleń dotyczących celu i głównych ogniw procesu badań, łącznie z ustaleniami odnośnie do sposobu wykorzystania wyników” [Lutyńska, 1984, s. 13]. Z kolei F. Krzykała koncepcję badań definiuje jako „procedurę badawczą” i podnosi, że jest ona rozumiana na dwa sposoby:

1. Procedura to tyle, co całość przedsięwzięcia badawczego: od jego początków, czyli wstępnego sformułowania problematyki badawczej poczynając, a na analizie wyników i sformułowaniu wniosków kończąc.
2. Procedura to całokształt przedsięwzięć, które trzeba podjąć i wykonać, aby zrealizować badania bardziej skomplikowane, złożone, wymagające

zaangażowania większego zespołu badawczego, wykorzystania wielu metod. W tym więc rozumieniu procedura badawcza to tyle, co sposób zorganizowania złożonych i bardziej skomplikowanych przedsięwzięć badawczych [Krzykała w: Gruszczyński, 2002, s. 40].

Na potrzeby niniejszych rozważań będzie stosowane szersze ujęcie procedury badawczej, ze względu na zakres i rozpiętość czasową badań wraz z procesem przygotowania odpowiednich narzędzi badawczych.

Opisany tutaj proces badawczy został dostosowany do postawionych dwóch hipotez badawczych, sformułowanych następująco:

1. Istnieje wysoka rozbieżność w ocenie potencjału dziedzictwa poprzemysłowego na poziomie lokalnym i międzynarodowym.
2. Skuteczne wykorzystanie obiektów dziedzictwa poprzemysłowego wymaga terytorialnego podejścia na rzecz tworzenia zintegrowanych produktów rozwojowych.

Proces badawczy rozstał podzielony na etapy, które były realizowane w założonym porządku:

- **pierwszy etap:** „Adaptacja oraz atrakcyjność materialnego dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi w oczach interesariuszy” – badanie ilościowe przy wykorzystaniu technik wywiadu kwestionariuszowego i ankiety audytoryjnej, oparte na nieprobabilistycznych technikach doboru próby. Respondentami badania byli:
  - grupa 79 specjalistów z zagranicy (planiści, architekci, urbaniści), którzy wzięli udział w spotkaniu Association of European Schools of Planning (AESOP) pt. „The 3<sup>rd</sup> AESOP Heads of Schools Meeting” w Łodzi w 2008 r.,
  - grupa 438 gości zagranicznych, kwalifikowanych również jako specjaliści, którzy wzięli udział w kongresie European Regional Science Association (ERSA) pt. „49<sup>th</sup> Territorial Cohesion of Europe and Integrative Planning” w Łodzi w 2009 r.,
  - grupa 820 mieszkańców zamieszkujących wybrane wcześniej kwartały miasta, które poddano badaniom w latach: 2008 (450 mieszkańców), 2009 (150 mieszkańców) i 2011 (220 mieszkańców),
  - grupa 24 spośród 73 przedsiębiorców, którzy prowadzili działalność na wskazanym terenie w 2010 r.
- **drugi etap:** „Możliwość adaptacji materialnego dziedzictwa poprzemysłowego poprzez wykorzystanie go na potrzeby rozwoju turystyki w kontekście zarządzania zintegrowanego” – badanie jakościowe przeprowadzone techniką wywiadu wśród wybitnych w skali europejskiej specjalistów w zakresie adaptacji obiektów dziedzictwa poprzemysłowego i wykorzystania ich w procesie tworzenia turystycznych produktów sieciowych:
  - Eusebi Casanelles i Rahola – dyrektor Museo de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya – Terrassa, Barcelona (Hiszpania), były prezydent



- European Route of Industrial Heritage (ERIH) (wywiad został przeprowadzony podczas wizyty w Terassie 2011 r.),
- Jolanta Noelle – wiceprezes zarządu Stiftung Zollverein – Essen (Niemcy), pierwszego obiektu poprzemysłowego w Europie, który został wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, członek, założyciel ERIH (wywiad został przeprowadzony podczas wizyty w Essen w 2012 r.),
  - dr Adam Hajduga – pomysłodawca i koordynator Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego, pierwszego w Polsce zintegrowanego produktu turystycznego opartego na dziedzictwie przemysłowym i poprzemysłowym, wiceprezydent ERIH (wywiad przeprowadzono podczas wizyty w Katowicach w 2012 r.).
- **trzeci etap:** „Identyfikacja kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego w kontekście zintegrowanego zarządzania rozwojem” – badanie jakościowe oparte na zaadaptowanej do potrzeb procesu badawczego metodzie delfickiej (wśród przedstawicieli i pracowników: delegatur powiatowych Biura Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Łodzi, Biura Planowania Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Departamentu Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków w Łodzi, Miejskiej Pracowni Urbanistycznej w Łodzi, Regionalnej Organizacji Turystycznej w Łodzi, Politechniki Łódzkiej, Uniwersytetu Łódzkiego) oraz na analizie źródeł wtórnych, przeprowadzone w latach 2012–2014.

W procesie badawczym wykorzystano zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badań. Do tej pierwszej grupy należy zaliczyć techniki, takie jak wywiad, analiza dokumentów (analiza źródeł wtórnych), metoda delficka. Natomiast w drugiej grupie znalazł się wywiad kwestionariuszowy.

Metody ilościowe zostaną omówione dalej, w podrozdziale poświęconym technice wywiadu kwestionariuszowego wraz z doбором próby. W tym miejscu zaś bliżej scharakteryzowane zostaną jakościowe metody zbierania danych.

Jak można zauważyć, zarówno w przypadku metod jakościowych, jak i ilościowych zastosowano technikę wywiadu. Taką możliwość przewiduje D. Silverman, który stwierdza, że „wywiady są powszechnie stosowane w obu metodologiach, zarówno ilościowej, jak i jakościowej”. Badacze ilościowi przeprowadzają wywiady lub stosują kwestionariusze na losowo dobranych z całości populacji próbach, nazywając to badaniem sondażowym.

Opisując metody jakościowe, Gibbs zalicza do nich m.in.:

- wywiady indywidualne i fokusowe oraz ich transkrypcje,
- etnograficzną obserwację uczestniczącą,
- e-maile,

- strony internetowe,
- reklamy: drukowane, telewizyjne czy filmowe,
- nagrania wideo programów telewizyjnych,
- dzienniki wideo,
- nagrania wideo wywiadów i fokusów,
- różne rodzaje dokumentów, takie jak książki czy czasopisma,
- pamiętniki,
- zapisy grupowych dyskusji na czatach,
- internetowe archiwa prasowe,
- fotografie,
- filmy,
- domowe nagrania wideo,
- nagrania wideo sesji laboratoryjnych [Gibbs, 2011, s. 21–22].

K. T. Konecki wyraża opinię, że nie ma zasadniczej sprzeczności pomiędzy metodami i danymi jakościowymi a ilościowymi [Konecki, 2000, s. 21]. W badaniach jakościowych ważną kwestią jest raczej „autentyczność” niż rzetelność, a w związku z tym najbardziej efektywnym sposobem zbliżenia się do tego celu jest stosowanie pytań otwartych [Silverman, 2012, s. 39–40]. Na podobną kwestię zwrócił uwagę Gruszczyński: „techniki wywiadu są stosowane zarówno w badaniach o charakterze ilościowym, jak i jakościowym [Gruszczyński, 2002, s. 58].

Warte odnotowania jest także spojrzenie na badania jakościowe prezentowane przez U. Flicka. Stoi on na stanowisku, że badania jakościowe nie powinny być dłużej traktowane jako badania „nie ilościowe”, lecz wypracowały swoją własną tożsamość. Metody jakościowe mają na celu bliższe przyjrzenie się rzeczywistości oraz opis, interpretację, a niekiedy wyjaśnienie zjawisk społecznych z perspektywy „wewnętrznej”. Dzieje się to poprzez:

- analizę doświadczenia jednostek i grup – doświadczenia te mogą być związane z indywidualnymi biografiami lub z prywatną czy zawodową praktyką życiową; można do nich dotrzeć, badając wiedzę potoczną i opowieści z pierwszej lub drugiej ręki,
- analizę interakcji i aktów komunikacji w trakcie ich trwania,
- analizę dokumentów (teksty, obraz, filmy, muzyka) lub podobnych śladów ludzkich doświadczeń i interakcji [Flick, 2011, s. 12–13].

Ponadto Flick podkreśla bardzo istotną kwestię dotyczącą rzetelności i standaryzacji badań, w tym jakościowych. Trzeba mieć świadomość, że jakość badań jest silnie związana ze standaryzacją. W przypadku badań jakościowych może to być trudne do zapewnienia.

Należy zakładać, że badacze jakościowi chcą wiedzieć, czy ich wyniki są „trafne” i czy można je uznać za „rzetelne”. Nie oznacza to jednak, że muszą przyjmować procedury i warunki, na których opierają się testy trafności i rzetelności w badaniach standaryzowanych [Flick, 2011, s. 28]. Na ten element zwraca uwagę również Gibbs, postulując, by z rozważą podchodzić do uogólniania wyników

badan jakościowych. W przypadku badań ilościowych opartych na losowym doborze próby można formułować uogólnienia odnoszące się do całej populacji, natomiast w przypadku badań jakościowych rzadko kiedy są podstawy do formułowania takich generalizacji. W tym przypadku dobór próby zazwyczaj nie ma charakteru doboru losowego [Gibbs, 2011, s. 178]. Ten mankament omawia także D. Maison. Pisze ona, że wciąż zdarza się, że badania jakościowe są traktowane jako gorsza metoda, której zarzuca się przede wszystkim brak możliwości przekładania wniosków dotyczących respondentów biorących udział w badaniu na wnioski ogólne, odnoszące się do całej populacji. Stwierdzenie to należy zaakceptować, jeśli chodzi o sens ilościowy – nie można bowiem na podstawie badania jakościowego wnioskować o natężeniu i częstotliwości obserwowanych zjawisk w całej populacji. Nie oznacza to jednak, że wniosków dotyczących znaczenia zjawisk i relacji między nimi nie można generalizować. Badacz ma prawo generalizować wnioski z badania jakościowego, pod warunkiem, że poszukuje w badaniu wiedzy o charakterze jakościowym, np. dotyczącej motywów, mechanizmów, zależności czy konfiguracji cech. Warunkiem koniecznym takiej generalizacji jest powtarzalność obserwacji w kolejnych wywiadach [Maison, 2015, s. 17–20]. Maison podkreśla, że traktowanie metod jakościowych jako niesamodzielných i nadających się wyłącznie do uzupełniania badań ilościowych często wynika z niedoceniań badań jakościowych i uprzedzeń wobec tej metody. Konecki natomiast zwraca uwagę, że wyniki prowadzonych badań o charakterze jakościowym również są prawomocne, pewne, a także pozwalają badać przyczyny zjawisk [Konecki, 2000, s. 19].

W kontekście badań jakościowych, jakie zostały podjęte i opisane w niniejszej publikacji, trzeba mieć świadomość mankamentów zarówno metod jakościowych, związanych z uogólnianiem wyników na całą populację, m.in. ze względu na nielosowy dobór próby, jak i nielosowym doбором próby w badaniach ilościowych, a co za tym idzie – niemożnością zastosowania wnioskowania statystycznego w obu przypadkach. Z drugiej strony próby uogólniania wyników, w szczególności badań prowadzonych przy pomocy metod jakościowych, wspiera stwierdzenie D. Maison, mówiące o tym, że są przypadki, kiedy można je zastosować pod pewnymi warunkami. Pod adresem i badań ilościowych, i jakościowych warunki takie formułuje również Gibbs, podkreślając, że wyniki badań muszą być:

1. Trafne – jeśli zaproponowane w analizie wyjaśnienia są w rzeczywistości prawdziwe lub prawidłowe i adekwatnie ujmują analizowane zjawiska. W przypadku procesu badawczego opisanego w niniejszej monografii dotyczy to wywiadów przeprowadzanych ze specjalistami dobranymi w sposób celowy ze względu na posiadane doświadczenie, pełniącej funkcję oraz wieloletnie zaangażowanie na rzecz zachowania i ponownego wykorzystania obiektów pofabrycznych. Są to osoby pełniące funkcje kierownicze w instytucjach (o znaczeniu lokalnym, regionalnym i międzynarodowym), zajmujące się wykorzystaniem zaadaptowanego materialnego dziedzictwa przemysłowego zarówno w formie obiektów indywidualnych (Zollverein

w Essen), jak i zintegrowanych produktów sieciowych, np. szlaków turystycznych (ERIH, Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego).

2. Rzetelne – jeśli w sytuacji powtórzenia badań w innych warunkach lub przez innych badaczy będą takie same. W przypadku przeprowadzonych badań, opisanych w tej publikacji, respondenci zostali włączeni do próby ze względu na wyróżniające ich cechy związane z pracą zawodową, doświadczeniem, spojrzeniem z perspektywy praktyka na wykorzystanie dziedzictwa poprzemysłowego w swojej organizacji i możliwości wykorzystania tych cech w kontekście tworzenia algorytmu postępowania. Te aspekty minimalizują ryzyko uzyskania różnych odpowiedzi w przypadku prowadzenia badań przez innego badacza, w innym czasie wśród tych samych respondentów, gdyż ich spojrzenie na przeszłość i opisy wykorzystywanych metod, technik i działań nie będą się różnić od tych, które zostały zidentyfikowane i zapisane podczas prowadzonych badań.
3. Możliwe do uogólnienia – jeśli odnoszą się do szerokiego zakresu przypadków wykraczających poza kontekst jednego badania. W opisywanej sytuacji polega to na możliwości utworzenia uniwersalnego algorytmu postępowania w procesie tworzenia zintegrowanych produktów opartych na dziedzictwie poprzemysłowym, który będzie skierowany do różnego rodzaju interesariuszy (sektor prywatny, sektor publiczny, władze lokalne i regionalne, organizacje pozarządowe, mieszkańcy, konserwatorzy zabytków, sektor edukacji i szkolnictwa wyższego), a dodatkowo będzie umożliwiał utworzenie precyzyjnego zestawu kryteriów wyróżniających poszczególne obiekty, które mogą być brane pod uwagę w procesie tworzenia produktów (w tym produktów turystycznych) opartych na elementach materialnego dziedzictwa poprzemysłowego [Gibbs, 2011, s. 162].

Podsumowując, można powiedzieć, że wyniki badań jakościowych, ze względu na celowy dobór ekspertów, prezentują bardzo ważne i uniwersalne spojrzenie na kwestię wykorzystania materialnych elementów dziedzictwa poprzemysłowego. Z tego względu mogą być brane pod uwagę przy formułowaniu ogólnych wniosków, które będą rozciągać się na całą zbiorowość, jaką są obiekty zaliczane do tego specyficznego rodzaju zasobu.

### 4.3. Techniki i narzędzia badawcze

Przez pojęcie techniki badawczej będzie się rozumieć sposób pozyskiwania i gromadzenia materiału empirycznego zgodnie z dokładnie opracowanymi wytycznymi i dyrektywami. Technika badawcza to rozszerzona instrukcja podająca, w jaki sposób należy postępować i jakie środki oraz narzędzia wykorzystywać przy zbieraniu materiału badawczego. Jest na ogół podrzędna metodzie,

która została opisana we wcześniejszym podrozdziale, a także z niej wynika [Gruszczyński, 2002, s. 40]. W innym miejscu Gruszczyński ujmuje technikę badawczą jako narzędzia, środki, umiejętności i procedury stosowane w badaniach empirycznych [tamże].

Jak już wspomniano wcześniej, w niniejszej monografii podjęto zarówno badania o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. W przypadku badań ilościowych zastosowano techniki wywiadu kwestionariuszowego i ankiety. Jak pisze F. Sztabiński, wywiad kwestionariuszowy będzie rozpatrywany jako zespół celowych i zorganizowanych działań podejmowanych przez badacza, zmierzających do uzyskania określonych informacji w drodze interwencji, w której formalnie zestandaryzowane pisemne pytania badacza przekazywane są respondentowi ustnie za pośrednictwem ankietera i w analogiczny sposób odpowiedzi respondenta – badaczowi. Należy zwrócić uwagę, że wywiad kwestionariuszowy, ze względu na swoje immanentne cechy jest, z jednej strony, zbliżony do ankiety, z drugiej zaś – stanowi jej przeciwieństwo. Wspólnymi cechami są: proces interwencji oraz formalna standaryzacja na poziomie środków technicznych. Istotną różnicą jest forma przekazu i kontaktu z respondentem. W związku z powyższym, w wywiadzie zapisu wypowiedzi respondenta dokonuje ankieter, a w ankiecie materiał ten jest przygotowywany przez samego badanego. W wywiadzie następuje bezpośredni, naoczny kontakt między ankieterem i respondentem, w związku z czym ich wzajemne oddziaływanie jest bogate w składniki pozawerbalne, które mogą mieć wpływ na proces komunikowania się i, w rezultacie, uzyskiwane informacje. W ankiecie oddziaływanie sprowadza się wyłącznie do wymiany przekazów pisemnych [Sztabiński, 1997, s. 15]. Zdaniem K. Lutyńskiej podstawą źródłową badań kwestionariuszowych są zawsze wypowiedzi respondentów [Lutyńska, 1984, s. 15]. Z kolei na uniwersalność zastosowania wywiadu kwestionariuszowego zwraca uwagę J. Lutyński, który definiuje go jako wywiad przeprowadzany za pomocą ustalonej z góry listy pytań, w zasadzie jednakowych dla wszystkich, zazwyczaj licznych respondentów [Lutyński w: Gostkowski, Lutyński, 1972, s. 13]. Rozszerzeniem tej definicji jest spojrzenie prezentowane przez P. Daniłowicza, który wywiad kwestionariuszowy uznaje za jedną z wielu technik stosowanych w badaniach socjologicznych. Jest to szczególnego rodzaju rozmowa, mająca na celu uzyskanie określonych informacji, którą przeprowadza się:

- w sposób bezpośredni, tzn. jest rozmową „twarzą w twarz”,
- indywidualnie, ze wskazaną osobą, tzn. w rozmowie uczestniczą tylko dwie osoby: ankieter, który zadaje pytania i określony respondent, który na nie odpowiada,
- na podstawie kwestionariusza, tzn. specjalnie przygotowanego formularza, w którym wydrukowane są pytania, jakie należy zadać respondentowi i przewidziane jest miejsce na zapis odpowiedzi respondenta. Jest to więc rozmowa „sterowana” kwestionariuszem, nie zaś swobodna, prowadzona w sposób dowolny przez ankietera [Daniłowicz i in., 1992, s. 43–44].

Wywiad kwestionariuszowy to zatem technika, w której badacz (lub osoba działająca w jego imieniu, np. ankieter) podejmuje działania zmierzające do uzyskania informacji od respondenta w procesie opartym na zasadach interwencji przy pomocy zestandaryzowanego narzędzia badawczego, jakim jest kwestionariusz wywiadu.

K. Lutyńska wskazała pięć cech badań kwestionariuszowych:

- 1) nawiązanie kontaktu badawczego między badaczem a respondentem następuje wyłącznie za pośrednictwem ankieterów, przy czym ankieterzy są osobami obcymi względem swych rozmówców,
- 2) wysoki stopień standaryzacji bodźców werbalnych (pytań),
- 3) krótkotrwały kontakt badawczy ankieterów z respondentami,
- 4) poleganie na werbalnych zachowaniach respondentów, wywołanych w krótkotrwałej sytuacji,
- 5) respondenci stanowią próbę szerszej zbiorowości (w przypadku badań reprezentatywnych) [Lutyńska, 1984, s. 16].

Szczególnie istotne w aspekcie badań podjętych w niniejszej pracy są trzy pierwsze punkty, ponieważ w pierwszym etapie badań, w trakcie którego korzystano z techniki wywiadu kwestionariuszowego, każdorazowo występowała osoba pośrednika między badaczem a respondentem. Tymi pośrednikami byli ankieterzy, którzy mogli mieć różny wpływ na sposób prowadzenia wywiadu, jego miejsce oraz odpowiedzi, jakich udzielał respondent. Te właśnie kwestie uwypuklił F. Sztabiński, który podniósł, że ankieter nie jest przekąźnikiem biernym i neutralnym. Wręcz przeciwnie – jego aktywność jest nie tylko werbalna, ale wyraża się także w jego zachowaniu, mimice, gestach. Fakt, iż ankieter nie jest neutralnym przekąźnikiem, może prowadzić do powstania „szumów” powodujących, że przekaz wytworzony przez badacza nie będzie tożsamy z przekazem dostarczonym respondentowi przez ankietera. W rezultacie respondent odbiera i interpretuje takie pytanie, jakie przekazał ankieter, nie zaś takie, jakie postawił badacz [Sztabiński, 1997, s. 36]. Jest to bardzo istotna kwestia, dlatego że badacz, powierzając ten zakres osobie upoważnionej, liczy nie tylko na szybką realizację badań, ale przede wszystkim na rzetelne przeprowadzenie zleconych wywiadów w odpowiednim miejscu, czasie i wśród określonej grupy respondentów.

Lutyńska zidentyfikowała wpływ ankieterski, który może wystąpić pod trzema postaciami:

- 1) przy zadawaniu pytań kwestionariuszowych,
- 2) przy zapisywaniu odpowiedzi respondentów,
- 3) w wyniku wzajemnej interakcji obu rozmówców w czasie wywiadu.

Zwróciła też uwagę, że wpływ ankietera na odpowiedzi respondentów może być i pozytywny, i negatywny. W pierwszym przypadku zakłada się, że liczba odpowiedzi istotnych i nietrafnych jest minimalizowana, w drugim zaś – wprost przeciwnie. W pierwszym przypadku ankieter stymuluje, motywuje i wyjaśnia,



a w drugim dopuszcza się nieetycznej ingerencji w proces badawczy [Lutyńska, 1984, s. 39].

K. Gorkiewicz-Radulska skupia się na pozytywnym aspekcie obecności ankietera, wpływającej motywująco na proces zbierania danych. Autorka ta podkreśla, że obecność ankietera zdaje się sprzyjać większej współpracy ze strony potencjalnych respondentów, a to ze względu na jego bezpośrednio, perswazyjne oddziaływanie na jednostkę podejmującą decyzję co do partycypacji w badaniu. Ankieter jest również dodatkowym źródłem informacji o przeprowadzanym badaniu i jego obecność pozwala na usunięcie ewentualnych wątpliwości i niejasności [Grzeszkiewicz-Radulska, 2009, s. 73].

Cytowana już wcześniej K. Lutyńska zauważa, iż negatywny wpływ ankieterski może być zniwelowany w wysokim stopniu (a w niektórych przypadkach nawet całkowicie wyeliminowany), w przypadku gdy badacz:

1. We właściwy sposób przygotowuje kwestionariusz do wywiadu (przeprowadzając pilotaż, konsultując samo narzędzie, odpowiednio dobierając próbę).
2. Opracuje odpowiednią do danych badań instrukcję dla ankieterów (która będzie dla nich przejrzysta, zrozumiała, udostępniona z odpowiednim wyprzedzeniem oraz skonsultowana, aby uniknąć dwuznaczności czy nieporozumień).
3. Sam wyszkoli ankieterów lub zadba o to, aby zostali oni dobrze przygotowani (kształcąc warsztat ankieterski).
4. Będzie czuwał nad właściwą organizacją badań (jasno określony teren prowadzenia badań, horyzont czasowy, jednostki kwalifikujące się do udziału w badaniu).
5. Będzie w odpowiedni sposób kontrolował lub dopilnuje, aby w trakcie trwania badań była prowadzona systematyczna i skuteczna kontrola pracy ankieterów (poprzez odpowiednią kontrolę zarówno samego procesu zbierania danych, np. kontrolę w terenie, jak i kontrolę rzetelności przeprowadzanych badań, np. poprzez kontakt z respondentami, którzy zostawili swoje dane kontaktowe w części kontrolnej formularza) [Lutyńska, 1984, s. 41].

Ponieważ wywiady były przeprowadzane z wykorzystaniem pośrednika między badaczem a respondentem, postanowiono przygotować szkolenie i odpowiednią instrukcję badawczą dla ankietera. Instrukcja zawierała charakterystykę każdego pytania wraz z zagajeniem wywiadu przeprowadzanego w miejscu publicznym. Warto zaznaczyć, że na tym etapie badań występowały różne miejsca przeprowadzania wywiadu: sala lub aula uniwersytecka, miejsce publiczne o charakterze otwartym i siedziba firmy. K. Lutyńska, odnosząc się do miejsca przeprowadzania wywiadu, stwierdziła, że należy ono do zewnętrznych mikroczynników społecznej interakcji ankieter – badany, które mogą oddziaływać na odpowiedzi respondentów, pośrednio więc również na wyniki badań [Lutyńska, 1993, s. 58]. Wyróżniła cztery typowe miejsca przeprowadzania wywiadów. Są to:



1. Mieszkanie respondenta – miejsce prywatne, zamieszkuje w nim respondent i ewentualnie jego rodzina. Jest więc ono bliskie i bardzo dobrze znane respondentowi, a zupełnie nieznane i obce ankieterowi.
2. Miejsce pracy respondenta – miejsce publiczne, w którym mogą przebywać bardzo różni ludzie. Może mieć ono charakter otwarty dla wszystkich albo być przeznaczone tylko dla określonych kategorii ludzi. Jest to zatem także miejsce znane respondentowi, a nieznane i obce ankieterowi.
3. Kawiarnia, restauracja, bar, stołówka, świetlica lub inne tego rodzaju lokale publiczne, na ogół o charakterze konsumpcyjno-rozrywkowo-kulturalnym – miejsce ograniczone przestrzennie. Można określić je jako „neutralne” ze względu na brak stopnia bliskości zarówno dla badanego, jak i ankietera.
4. Park, ogród, ulica, podwórze itp. – miejsce, które przestrzennie nie jest ograniczone i nie jest związane z żadnym określonym budynkiem. Może być obce zarówno dla respondenta, jak i ankietera [Lutyńska, 1993, s. 61].

W przypadku badań prowadzonych techniką wywiadu kwestionariuszowego w procesie badawczym podjętym w niniejszej monografii spośród czterech wymienionych typowych miejsc przeprowadzania wywiadu wystąpiły dwa: miejsce pracy respondenta i przestrzeń publiczna, scharakteryzowana w punkcie 4.

Pojawiające się dywagacje nad istotą miejsca przeprowadzania badania z wykorzystaniem wywiadu kwestionariuszowego Lutyńska skomentowała na podstawie wieloletniego doświadczenia i analizy wyników badań. Jej zdaniem wpływ miejsca wywiadu na odpowiedzi respondentów istnieje, ale w świetle prowadzonych badań i analiz okazuje się stosunkowo słaby [Lutyńska, 1993, s. 72].

Rószkiewicz pisze, że „w przypadku pośredniego kontaktu, np. w formie ankiety pocztowej, prasowej, wręczanej w centrach handlowych lub w innych często uczęszczanych miejscach bądź też ankiety audytoryjnej, przeprowadzanej wśród uczestników różnych zgromadzeń (np. konferencji, seminariów, wykładów czy seansów kinowych), wywiad może być określany mianem sondażu” [Rószkiewicz, 2012, s. 37–38].

Z kolei w obrębie techniki ankiety, w zależności od metody kontaktowania się z respondentami, wyróżnia się ankiety:

- ustne (bezpośrednie), przeprowadzane przez ankieterów na podstawie kwestionariusza,
- telefoniczne, czyli rozmowy na podstawie kwestionariusza,
- pocztowe, które polegają na rozesłaniu kwestionariuszy pod wybrane adresy,
- prasowe, publikowane w postaci kwestionariuszy na łamach prasy lub dołączane jako ulotki do gazet,
- rozdawane, polegające na rozdawaniu kwestionariuszy wybranym lub przypadkowym osobom do samodzielnego wypełnienia,
- internetowe, gdzie istotą jest kontakt badacza (ankietera) z respondentem za pomocą komputera podłączonego do Internetu [Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 103–104].

W odniesieniu do powyższego podziału trzeba zaznaczyć, że w badaniach w pierwszym etapie występowała ankieta rozdawana (w przypadku zagranicznych uczestników kongresów AESOP 2008 i ERSA 2009) i ustna (w odniesieniu do przedsiębiorców i mieszkańców wybranych kwartałów miasta) [Oppenheim, 2004, s. 124], a według polskiej szkoły metodologicznej były to wywiady kwestionariuszowe w ujęciu prezentowanym przez Lutyńskiego, Lutyńską i Gruszczyńskiego, które zaprezentowane zostało wcześniej.

Drugi i trzeci etap badań opisanych w niniejszej pracy były prowadzone z wykorzystaniem technik badań jakościowych. W części drugiej znalazła zastosowanie technika wywiadu, którą pod kątem badań jakościowych szczegółowo scharakteryzowali S. Kaczmarczyk [2011] i D. Jemielniak [2012].

Pierwszy z autorów przybliżył kwestię charakterystyki wywiadów, które zdefiniował jako wzajemne i bezpośrednie komunikowanie się osób poddanych pomiarowi i osób przeprowadzających ten pomiar. Dokonał podziału na wywiady pośrednie oraz bezpośrednie. W kontekście wywiadów bezpośrednich rozpoczął od ich podstawowej cechy charakterystycznej, czyli tego, że prowadzący je ankieterzy ustnie zadają pytania respondentom, którzy także odpowiadają ustnie. Od wywiadów pośrednich różni się tym, że respondent znajduje się w bezpośrednim (osobistym) zasięgu ankietera. Kaczmarczyk wymienił też dwie immanentne cechy wywiadu: stopień jego standaryzacji i jego głębokość. Ze względu na stopień standaryzacji wyróżnia się wywiady niestandaryzowane (swobodne) oraz standaryzowane (wywiady kwestionariuszowe). Standaryzacja przejawia się określonym stopniem ujednolicenia i precyzji instrumentu pomiarowego i sposobem przeprowadzenia wywiadu. Im większy jest stopień standaryzacji wywiadu, tym mniejszą swobodę ma osoba prowadząca wywiad i tym większą rolę odgrywa instrument pomiarowy. Drugą cechą wywiadu jest stopień jego głębokości i jednocześnie stopień ukrycia celu wywiadu przed respondentem. Wywiad staje się głębszy, jeśli prowadzący stara się wydobyć od respondenta więcej dokładnych wiadomości, zwłaszcza dotyczących motywów jego postępowania.

Wywiady mogą występować w różnych połączeniach opisanych wyżej cech. Cztery podstawowe rodzaje wywiadów to:

1. Wywiady proste standaryzowane – instrumentem pomiarowym jest standaryzowany kwestionariusz wywiadu z wyskalowanymi odpowiedziami. Jest podobny do kwestionariusza ankietowego. Większe różnice między tymi dwoma kwestionariuszami dotyczą instrukcji kwestionariuszowych, które w przypadku wywiadu są niekiedy bardziej rozbudowane i przeznaczone dla prowadzącego wywiad. Ponadto kwestionariusz ten jest dołączany do bardziej szczegółowej instrukcji przeprowadzania wywiadu. Wszyscy respondenci otrzymują te same pytania i dzięki temu eliminuje się wpływ przypadku na wynik ankiety.
2. Wywiady proste niestandaryzowane (wywiad swobodny) – w przypadku tych badań, osoba prowadząca wywiad osobisty ma dużą swobodę

w zadawaniu i modyfikacji pytań, wyjaśnianiu ich znaczenia oraz zadawaniu pytań dodatkowych.

3. Wywiady pogłębione standaryzowane – mogą być prowadzone z pojedynczymi respondentami lub z grupami respondentów. Nie różnią się one znacznie od indywidualnych wywiadów prostych standaryzowanych. Różnica polega na odmiennym zaprojektowaniu kwestionariusza, w którym dużą rolę mogą odgrywać pytania pośrednie z wyskalowanymi odpowiedziami.
4. Wywiady pogłębione niestandaryzowane – określane czasami jako rozmowa, której celem jest zebranie danych bezpośrednio dotyczących osoby poddanej pomiarowi. Są często stosowane na etapie projektowania badań, przy konstruowaniu instrumentu. Głównym zadaniem prowadzącego wywiad jest zachęcenie respondentów do swobodnych wypowiedzi.

Z kolei w opinii D. Jemielniaka można dokonać podziału wywiadów z uwzględnieniem różnych kryteriów. Najczęściej występują podziały ze względu na kolejność oraz treść zadawanych pytań.

Z uwagi na kolejność zadawania pytań wyróżnia się wywiady:

- 1) standaryzowane – pytania są zadawane rozmówcom w ściśle określonej, identycznej dla wszystkich kolejności,
- 2) niestandaryzowane – badacz w trakcie przeprowadzania rozmowy sam decyduje o tym, w jakiej kolejności będą zadawane pytania, a ich układ często wynika z kontekstu rozmowy.

Natomiast pod względem treści zadawanych pytań można wyróżnić wywiady:

- 1) ustrukturyzowane – w ich treści zakodowana jest już forma oraz język odpowiedzi w postaci zadawanych tzw. pytań zamkniętych,
- 2) nieustrukturyzowane – w celu zgromadzenia materiału empirycznego stosuje się pytania otwarte, na które rozmówca może odpowiadać w swobodny sposób i w dowolnej formie.

Ponadto Jemielniak zauważył, że w badaniach jakościowych najczęściej są wykorzystywane wywiady niestandaryzowane i nieustrukturyzowane bądź częściowo ustrukturyzowane [Jemielniak, 2012, s. 115].

Odnosząc powyższe stwierdzenia do podjętych badań, należy stwierdzić, że na etapie drugim wykorzystano wywiady niestandaryzowane, częściowo tylko ustrukturyzowane. Nosiły one więc silne znamiona wywiadów swobodnych w sposób opisywany przez Ch. Frankfort-Nachmias i D. Nachmias. Autorzy ci skupili się na postawie badacza w trakcie wywiadu, polegającej na stymulacji i zachęcaniu respondenta do swobodnego opisywania swoich doświadczeń i ważnych dla niego zdarzeń, do tworzenia własnych definicji sytuacji oraz ujawniania istotnych opinii i postaw [Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 251–252].

Dla każdego z trojga respondentów przygotowany został specjalny formularz, z którego korzystał badacz przeprowadzający wywiad. W każdym z kwestionariuszy znalazły się takie same pytania, tak aby można było zapewnić porównywalność otrzymanych danych po przeprowadzeniu procesu transkrypcji. Pytania zadawane

były jednak w różnej kolejności, co uzależnione było od poruszanych w danym momencie kwestii, które były dla respondentów w innym stopniu istotne. Badacz pozwalał rozwijać formułowane myśli i przemyślenia. Każdy z wywiadów został nagrany, a każdy respondent został wcześniej poinformowany o:

- terminie i miejscu przeprowadzenia wywiadu,
- przewidywanym czasie trwania wywiadu,
- celu badania,
- nagrywaniu wywiadu,
- wykorzystaniu pozyskanych informacji w niniejszej monografii i w autorskich propozycjach adaptacji materialnego dziedzictwa poprzemysłowego na terenie Łodzi, województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego.

Uzyskane na tym etapie wyniki pozwoliły na przygotowanie algorytmu postępowania w zakresie tworzenia zintegrowanego produktu opartego na dziedzictwie poprzemysłowym województwa łódzkiego, skierowanego do różnego rodzaju interesariuszy tego zasobu, co stanowiło wstęp do realizacji trzeciego etapu badań: „Identyfikacji kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego w kontekście zintegrowanego zarządzania rozwojem”. Etap ten został podzielony na dwie części. Pierwsza obejmowała identyfikację kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego w Łodzi i regionie łódzkim, natomiast druga była poświęcona identyfikacji kluczowych składników dziedzictwa poprzemysłowego na terenie warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego.

W obu częściach trzeciego etapu badania wykorzystano techniki oparte na badaniach jakościowych. Pierwsza część była oparta na badaniach heurystycznych, które wykorzystuje się głównie do tworzenia pomysłów na nowe produkty [Kaczmarczyk, 2011, s. 247]. Nowe produkty należy tutaj rozumieć jako pomysły na adaptację elementów materialnego dziedzictwa poprzemysłowego w kontekście produktów zintegrowanych, zidentyfikowanych na terenie Łodzi, województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego. W tym konkretnym przypadku postanowiono skorzystać z metody delfickiej, której nazwa nawiązuje do faktu wykorzystywania w niej ekspertów prezentujących swoje opinie na wzór mitycznej Pytii, kapłanki przepowiadającej przyszłość w świątyni Apollina w starożytnym mieście greckim Delfy.

Metoda delficka jest zaliczana do grupy metod swobodnego tworzenia pomysłów. Polega na zbieraniu opinii i pomysłów ekspertów reprezentujących jedną lub więcej dziedzin. Często celem badania jest tylko ogólne naświetlenie problemu, który następnie może zostać rozwiązany za pomocą metod bezpośrednich. To badanie długotrwałe i nie nadaje się do zastosowania w krótkim czasie. Otrzymane od każdego eksperta opinie i pomysły są konfrontowane z wypowiedziami ich ogółu dla poprawienia jakości wyników.

Badania z wykorzystaniem metody delfickiej w opisanych tu badaniach miały następujące fazy:

1. Określenie problemu (w tym przypadku była to identyfikacja kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego województwa łódzkiego).
2. Wybór grupy ekspertów (przedstawiciele i pracownicy wybranych instytucji: delegatur powiatowych Biura Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Łodzi, Biura Planowania Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Departamentu Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków w Łodzi, Miejskiej Pracowni Urbanistycznej w Łodzi, Regionalnej Organizacji Turystycznej w Łodzi, Politechniki Łódzkiej, Uniwersytetu Łódzkiego).
3. Przygotowanie kwestionariusza – respondenci mieli wskazać konkretne obiekty poprzemysłowe na podstawie kryteriów przygotowanych, zaprezentowanych i przedyskutowanych wcześniej podczas spotkań, które odbywały się na przestrzeni pięciu miesięcy (czerwiec–listopad 2012 r.). Inicjatorem spotkań, podczas których zaprezentowano założenia tworzenia markowego produktu zintegrowanego opartego na dziedzictwie poprzemysłowym Łodzi i regionu łódzkiego, był Departament Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego oraz Katedra Zarządzania Miastem i Regionem Uniwersytetu Łódzkiego, której przedstawicielami byli: prof. dr hab. Tadeusz Markowski (przewodniczący Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, prezes Towarzystwa Urbanistów Polskich, kierownik katedry) oraz Filip Moterski (autor niniejszego opracowania). W trakcie spotkań zostały zaprezentowane polskie i zagraniczne modele współpracy międzysektorowej na rzecz adaptacji i wykorzystania materialnego dziedzictwa poprzemysłowego. Zaprezentowano też model łódzki, którego głównymi założeniami były:
  - oparcie się na zasadach współpracy, partycypacji, partnerstwa i współodpowiedzialności,
  - odejście od biegunowych założeń polityki ścisłego zachowania elementów dziedzictwa, lansowanej przez środowisko konserwatorskie, na rzecz polityki opierającej się na fundamentach zarządzania strategicznego, tworzeniu struktur sieciowych i markowych produktów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym i założeniach marketingu terytorialnego,
  - zaproszenie do współpracy innych interesariuszy, w tym organizacji pozarządowych, sektora biznesu i sektora nauki,
  - stworzenie założeń delimitacji obiektów poprzemysłowych, które będą tworzyć zintegrowany produkt oparty na dziedzictwie poprzemysłowym na trzech poziomach: markowych produktów o znaczeniu narodowym

- i międzynarodowym, markowych produktów regionalnych oraz produktów rozwojowych,
- jako cel ostateczny – stworzenie atrakcyjnego, zintegrowanego produktu (podlegającego dalszej tematykacji), który docelowo może zostać włączony w całości (bądź w postaci wybranych elementów) w skład sieci międzynarodowych, np. w postaci szlaku ERIH.
4. Analiza odpowiedzi i prezentacja wyników, której efektem było stopniowe wypracowywanie metodologii delimitacji i wyboru kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego, spełniających odpowiednie wymogi.
  5. Przygotowanie ostatniej wersji kwestionariusza wraz z analizą odpowiedzi i ostateczną prezentacją wyników – efektem było spotkanie zorganizowane przez Urząd Marszałkowski w Łodzi w dniu 9 listopada 2012 r., pod przewodnictwem Marszałka Województwa Łódzkiego Witolda Stępnia, z różnego typu interesariuszami związanymi z kreowaniem, wykorzystywaniem i administrowaniem kluczowymi (wybranymi wcześniej w drodze konsultacji) elementami dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi i regionu, które spełniały warunki do tworzenia markowych produktów o znaczeniu ponadregionalnym [Kaczmarczyk, 2011, s. 248].

Druga część trzeciego etapu badawczego poświęcona była natomiast identyfikacji kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego. Również w tym przypadku wykorzystano jakościowe metody badawcze, a techniką badawczą była analiza danych (źródła) wtórnych.

E. Babbie, odnosząc się do źródeł wtórnych, pisze, że jest to forma badań, w której dane zebrane i przetworzone przez jednego badacza są ponownie analizowane przez innego. Zazwyczaj analiza wtórna polega na pozyskaniu zbioru danych, a następnie przeprowadzeniu ich rozbudowanej analizy [Babbie, 2008, s. 314].

K. Mazurek-Łopacińska z kolei słusznie zauważa, że dane wtórne istnieją niekiedy na długo przed rozpoczęciem badania. Są one zgromadzone, przechowywane i przetwarzane dla innych celów badawczych przez inne osoby, udostępniane odpłatnie (w formie książek, innych publikacji papierowych lub elektronicznych) bądź nieodpłatnie. Dane tego typu są bardzo zróżnicowane i wymagają od badacza umiejętności selekcji i redukcji przy wyborze odpowiednich danych oraz ich dopasowania do rozwiązywanego problemu badawczego [Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 58]. Mazurek-Łopacińska szczególnie podkreśla fakt, iż warunkiem korzystania z danych wtórnych jest ich wiarygodność, która określana jest m.in. przez następujące czynniki:

- dostępność danych,
- ich dokładność,
- aktualność,



- odpowiedniość (trafność),
- porównywalność [Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 87].

W podobnym tonie wypowiada się D. Jemielniak, zdaniem którego dokument nie jest źródłem doskonałym, choć nawet niedoskonały dokument może być niezastąpionym źródłem informacji. Trzeba wiedzieć, czy dokument jest wiarygodny, rzetelny i trafny [Jemielniak, 2012, s. 176].

S. Kaczmarczyk zwraca uwagę nie tylko na definicję źródeł wtórnych, lecz także na proces zbierania takich danych. Źródłami wtórnymi będą w jego opinii zbiory danych opracowane wcześniej dla innych celów przez określone osoby lub instytucje. Zbiory te zazwyczaj mają postać książek, czasopism, roczników, raportów, aktów prawnych, baz danych. Z kolei czynność zbierania danych ze źródeł wtórnych jest nazywana pozyskiwaniem lub gromadzeniem danych, dochodzeniem wtórnym albo pomiarem wtórnym. W wyniku pomiaru wtórnego, przeprowadzonego określonymi metodami, otrzymuje się dane wtórne. Co istotne, nie można wybierać danych bez jednoczesnej ich oceny, zwłaszcza wówczas, gdy badacz ma do czynienia z wieloma źródłami wtórnymi. Wraz z dokonaniem oceny redukuje się dane oryginalne przez wybór tych, które są potrzebne [Kaczmarczyk, 2011, s. 185–186].

W przypadku tej części badania wszystkie wymagane, wymienione wyżej postulaty zostały uwzględnione, a wyboru kluczowych elementów dziedzictwa przemysłowego dokonano na podstawie analizy następujących (zredukowanych pod względem jakości materiału) dokumentów:

1. Rejestr i ewidencja zabytków Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Warszawie (stan na sierpień 2014 r.).
2. Wykaz zabytków wpisanych do rejestru zabytków nieruchomych województwa łódzkiego (stan na marzec 2013 r.).
3. W. Kaprowski, F. Midura, J. W. Sienkiewicz (red.), *Dziedzictwo przemysłowe Mazowsza i jego rola w turystyce*, Almamer, Warszawa 2008.
4. J. Kusiński, R. Bonisławski, M. Janik, *Księga fabryk Łodzi*, Wydawnictwo J. Kusiński, Łódź 2010.
5. *Tramwaje w Polsce*, Dom Wydawniczy „Księży Młyn”, Łódź 2013.
6. P. Zalewski (red.), *Koleje*, Wydawnictwo Carta Blanca–PWN, Warszawa 2007.
7. M. Barszcz, J. Kurowska-Ciechańska, *Technika*, Wydawnictwo Carta Blanca–PWN, Warszawa 2008.
8. R. Bonisławski, J. Podolska, *Spacerownik łódzki*, Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Agora, Łódź 2008.
9. W. Kowalski, *Leksykon łódzkich fabryk*, Wydawnictwo Literatura, Łódź 1999.

Dyskusję nad narzędziami badawczymi warto rozpocząć od stwierdzenia L. A. Gruszczyńskiego, który zauważa, że termin „ankieta” występuje w co najmniej dwóch znaczeniach:



- 1) narzędzie – formularz, lista pytań, na które pisemnie udziela się odpowiedzi, dzięki czemu można pozyskać interesujące badacza informacje; narzędzie to nazywane jest kwestionariuszem ankiety,
- 2) technika – sposób, procedura zbierania materiałów [Gruszczyński, 2002, s. 53–54].

W tym miejscu będzie nas interesować ujęcie pierwsze, które ujmuje ankietę jako narzędzie. Z kolei według S. Kaczmarczyka kwestionariusz to zbiór pytań zapisanych w określony sposób na kartkach papieru lub na innym nośniku w celu wywołania żądanych odpowiedzi. Autor dokonuje rozróżnienia na kwestionariusz ankietowy i kwestionariusz wywiadu. W ankietowych metodach zbierania danych pytania odczytuje respondent i to on udziela odpowiedzi pisemnej, mając kwestionariusz w ręku. Instrument używany w tych formach pomiaru nazywa się kwestionariuszem ankietowym. W wywiadach pytania zadaje prowadzący wywiad, odczytując je z kwestionariusza, który określa się mianem kwestionariusza wywiadu [Kaczmarczyk, 2011, s. 136].

Inne spojrzenie prezentuje A. N. Oppenheim, który pisząc o kwestionariuszu, podkreśla, że nie jest on tylko listą pytań czy formularzem do wypełnienia, lecz narzędziem pomiarowym służącym do zbierania określonego rodzaju danych [Oppenheim, 2004, s. 17]. W nawiązaniu do pierwszego etapu podjętych i opisanych tu badań istotna jest uwaga Oppenheima, iż termin „kwestionariusz” bywa używany zarówno w kontekście ankiet audytoryjnych czy pocztowych, jak i jako określenie zestawu pytań w wywiadach bezpośrednich standaryzowanych. To bardzo ważne narzędzie badawcze. Jego główną funkcją jest pomiar [Oppenheim, 2004, s. 121].

W tym jednak przypadku mamy do czynienia z kwestionariuszem wywiadu, który został przekazany ankietnikom tak, aby zrealizować określone cele badawcze zaplanowane w tym etapie. Ten sam kwestionariusz został skierowany do następujących czterech grup respondentów:

- 79 specjalistów z zagranicy (planiści, architekci, urbaniści), którzy wzięli udział w spotkaniu „The 3<sup>rd</sup> AESOP Heads of Schools Meeting” w Łodzi w 2008 r.,
- 438 gości zagranicznych, kwalifikowanych również jako specjaliści, którzy wzięli udział w kongresie ERSO „49<sup>th</sup> Territorial Cohesion of Europe and Integrative Planning” w Łodzi w 2009 r.,
- 820 mieszkańców zamieszkujących wskazane wcześniej kwartały miasta, które poddano badaniom w latach: 2008 (450 mieszkańców), 2009 (150 mieszkańców) i 2011 (220 mieszkańców),
- 24 przedsiębiorców, którzy prowadzili działalność na wskazanym terenie w 2010 r. i zgodzili się na udział w badaniu.

Kwestionariusz za każdym razem składał się z tej samej liczby pytań. Dla dwóch pierwszych grup został on przygotowany w języku angielskim. W przypadku ostatniej grupy w założeniu został przygotowany kwestionariusz ankietowy,

jednak ze względu na niewielkie zainteresowanie, wręcz niechęć ze strony przedsiębiorstw, również i w tym przypadku zastosowano udział ankietera, biorąc pod uwagę pozytywne aspekty wpływu ankierskiego w postaci zwiększenia liczby zrealizowanych wywiadów.

Przy konstruowaniu narzędzia wykorzystanego w badaniach ilościowych została uwzględniona opinia Lutyńskiej, że wywiady zawierające dużą liczbę pytań nie mogą być przeprowadzone dobrze, a zebrane informacje mogą okazać się niewiarygodne [Lutyńska, 1984, s. 149], jak również podniesiona przez Kaczmarczyka kwestia wywiadów prowadzonych na ulicy, w których pytania powinny być związane z lokalnymi problemami i dotyczyć większości przechodniów należących do grup docelowych, a sam kwestionariusz powinien nie być zbyt obszerny. Trzeba przy tym pamiętać, że jedną z wad wywiadu ulicznego jest ograniczenie czasu jego trwania (powinien trwać nie dłużej niż 5–10 minut) [Kaczmarczyk, 2011, s. 268].

Lutyńska kładła bardzo duży nacisk na jakość narzędzia badawczego, podkreślając, że nie istnieją idealne instrumenty weryfikowania informacji otrzymanych z wywiadów kwestionariuszowych. Jedną z metod weryfikacji jest przetestowanie narzędzia przed przystąpieniem do badań zasadniczych, czyli pilotaż [Lutyńska, 1984, s. 58]. W praktyce wygląda to różnie. Często pilotaż ogranicza się do przeprowadzenia kilku bądź kilkunastu wywiadów, a jego celem jest ogólne zorientowanie się, czy badani udzielają odpowiedzi czy nie, czy pytania są przyjmowane przez nich bez oporów itp. Lutyńska zwraca uwagę na to, że pilotaż powinien być nie tylko zabiegiem zmierzającym do ustalenia rodzajów odpowiedzi i sprawdzenia, czy respondenci udzielają ich bez większych trudności. W pilotażu interesujące są bowiem nie tylko same odpowiedzi respondentów, lecz także procesy psychiczne, jakie zachodzą u badanych po usłyszeniu pytania.

Pilotaż pogłębiony ma na celu wykazanie:

- czy pytania w kwestionariuszu wywołują przewidywane odpowiedzi istotne, tj. przynoszące poszukiwane przez badacza jednostkowe informacje?
- czy można mieć zaufanie do tego, że uzyskane informacje są prawdziwe, tzn. czy odpowiedź nie tylko jest istotna, ale czy nie budzi zastrzeżeń co do swej trafności [Lutyńska, 1984, s. 59]?

Fakt konieczności wypróbowania narzędzia badawczego podkreślają m.in. Oppenheim, zdaniem którego kwestionariusze należy przystosowywać, kształtować, ulepszać [Oppenheim, 2004, s. 61] oraz K. Mazurek-Łopacińska – w jej opinii projekt kwestionariusza należy wypróbować, tzn. przeprowadzić badanie wstępne. Pozwoli ono:

- ustalić reakcje respondentów na cel i tytuł ankiety,
- stwierdzić, czy pytania następują trudności oraz określić ich przyczyny,
- dokonać zmian w kwestionariuszu,
- przygotować badanie właściwe pod kątem organizacyjnym i metodologicznym [Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 123].

Każdorazowo kwestionariusz wywiadu (i ankiety) został poddany pilotażom na próbie 50 osób, a kwestionariusze w języku angielskim przetestowano dodatkowo na grupie studentów anglojęzycznych przebywających na Uniwersytecie Łódzkim w ramach programu wymiany studenckiej Erasmus. Kwestionariusz pilotażowy wyposażony był w miejsca na adnotacje ankieterów, dzięki którym można było przystąpić do skonstruowania ostatecznych narzędzi badawczych. Dodatkowo poddano je badaniu testowemu na próbie 20 osób. Dopiero gdy uzyskano pewność, że konstrukcja kwestionariusza jest optymalna, zrozumiała i sprzyja pozyskiwaniu danych, przystąpiono do realizacji pozyskiwania danych przy użyciu tego narzędzia.

Jeśli chodzi o badania prowadzone na etapie drugim i trzecim, to w przypadku wywiadu narzędziem była lista pytań opracowana na podstawie analizy literatury. Korzystając z wniosków uzyskanych w tej części badań, przystąpiono do konstrukcji narzędzia badawczego, które mogło zostać użyte w trzecim etapie, tj. listy kryteriów mających służyć delimitacji kluczowych obiektów poprzemysłowych Łodzi i województwa łódzkiego, a także ustaleniu zasad procesu inicjowania i kojarzenia interesariuszy przy tworzeniu zintegrowanego produktu ponadlokalnego opartego na dziedzictwie poprzemysłowym miasta i regionu.

Należy zwrócić uwagę na zastosowane w badaniach nieprobabilistyczne metody doboru próby badawczej. Jak zauważa M. Szreder, przy zastosowaniu technik nieprobabilistycznych badacz musi być świadomy, że co prawda na podstawie takich prób możliwe jest uogólnianie otrzymanych wyników na całą populację, ale nie można tego czynić, stosując metody wnioskowania statystycznego. Należy zatem zrezygnować nie tylko ze statystycznych metod określania wartości szacowanych parametrów w populacji, lecz także z formuł służących do szacowania precyzji wnioskowania i wielkości błędów losowych [Szreder, 2004, s. 45].

W pierwszym etapie badania zastosowano dobór próby. Według G. A. Churchill próby nielosowe dobierane są w ten sposób, że w którymś momencie procesu selekcji następuje interwencja osobistej oceny badacza (bądź osoby działającej w jego imieniu, np. ankietera). Fakt, że elementy nie są dobierane w sposób losowy, uniemożliwia oszacowanie błędu doboru, przez co nie będzie można wyznaczyć granic dokładności szacunku. Dodatkowo należy podkreślić, że poszczególne składowe próby wygodnych (przypadkowych) trafiają do próby „przypadkiem”, np. znajdują się w punkcie, w którym zbierana jest informacja na potrzeby studium. Nie sposób stwierdzić, czy uczestniczące osoby są na pewno reprezentatywne dla docelowej populacji [Szreder, 2004, s. 497]. Taka sytuacja miała miejsce w pierwszym etapie badania, gdzie respondentami byli mieszkańcy wybranych fragmentów miasta. Ze względu na ograniczone możliwości finansowe przeprowadzenia badania można było zastosować dobór próby pozwalający poznać opinię jedynie wśród osób, które wzięły udział w badaniu. Z uwagi na opisywany wcześniej problem rewitalizacji kwartałów Łodzi można domniemywać, że podobne zdanie będzie miała również grupa osób, która nie wzięła udziału

w badaniu. E. Babbie wskazuje, że próba nieprobabilistyczna może być uzasadniona wtedy, gdy badacz chce zbadać cechy osób np. przechodzących przez dane miejsce o określonych porach lub nie ma możliwości zastosowania mniej ryzykownych metod doboru próby [Babbie, 2008, s. 211]. Żeby zminimalizować ryzyko badania osób dostępnych tylko o określonych porach dnia (np. będących na spacerze bądź wracających z pracy), ankierzy mieli wyznaczone zarówno miejsca, jak i pory dnia, w których mieli dokonać wyboru respondenta do badania.

Liczebność próby nielosowej oparto na stwierdzeniu S. Kaczmarczyka, który sądzi, że liczebność próby nielosowej może opierać się na doświadczeniach zebranych z badań przeprowadzonych w latach poprzednich. Liczebność próby wzrasta, gdy zwiększa się liczba analizowanych grup w populacji i zasięg badań z regionalnych do ogólnokrajowych. Proponowane wielkości prób prezentuje tab. 8.

**Tabela 8.** Typowe wielkości prób w badaniach populacji oraz instytucji

Liczba analizowanych grup w populacji	Gospodarstwa domowe		Instytucje	
	krajowe	regionalne lub specjalne	krajowe	regionalne lub specjalne
Mała (1–9)	1000–1500	200–500	200–500	50–200
Średnia (10–30)	1500–2500	500–1000	500–1000	200–500
Duża (ponad 30)	ponad 2500	ponad 1000	ponad 1000	ponad 500

Źródło: Tull, Hawkins [1993], s. 567; Churchill w: Kaczmarczyk [2011], s. 92.

Na podstawie danych zawartych w tabeli ankierom przekazano instrukcje zawierające informacje o sposobie zarówno przeprowadzania wywiadu (które zostały wcześniej zaprezentowane na specjalnie przygotowanym szkoleniu), jak i wyboru respondentów do badania. Badania wśród mieszkańców prowadzone były trzykrotnie, każdorazowo w tych samych kwartałach miasta, opisanych powyżej. W sumie w badaniu wzięło udział 820 mieszkańców, podzielonych niemal równomiernie na trzy części pod względem trzech kwartałów wybranych do badań.

Jeśli chodzi o innych respondentów, którzy wzięli udział w pierwszym etapie badania, to zostali oni dobrani zgodnie z zasadą tzw. doboru celowego. Jak pisze Szreder, ta metoda doboru próby polega na tym, że badacz na podstawie swojej wiedzy o populacji wskazuje jednostki populacji, które zostają włączone do próby. Jednostki te są albo reprezentatywne dla badanej populacji, albo z innych względów odpowiednie (np. spełniają określone wcześniej charakterystyki) [Szreder, 2004, s. 50–51]. W tym przypadku o wyborze tej grupy respondentów przesądził fakt posiadania przez nich specjalistycznej wiedzy na temat dziedzictwa przemysłowego oraz mechanizmów sustensywnego rozwoju miasta i regionu, a także ich doświadczenie, jeśli chodzi o zwiedzanie czy pracę przy adaptacji elementów materialnego dziedzictwa historycznego. Wizyta tych specjalistów

w Łodzi była niepowtarzalną okazją do tego, by zasięgnąć ich opinii o kwestiach związanych z planowaniem procesu rewitalizacji i atrakcyjnością turystyczną obiektów, które znajdują się w Łodzi, a które mogli zobaczyć, przebywając w mieście w trakcie kongresów.

Dobór celowy został zastosowany również w przypadku badań jakościowych w postaci wywiadu. Wszyscy trzej respondenci to osoby, których doświadczenie, piastowana funkcja i zainteresowania stawiają je na czele specjalistów w skali Europy. Dlatego też, opierając się na przytoczonych wyżej wypowiedziach m.in. Kaczmarczyka, można stwierdzić, że wnioski z tego etapu mogą nosić znamiona reprezentatywności i być rozciągnięte w tej formie na całą populację (osób i instytucji zajmujących się wykorzystaniem elementów materialnego dziedzictwa przemysłowego na potrzeby tworzenia sieciowych produktów, w tym produktów turystycznych).

Dobór celowy uczestników badania został dokonany również na potrzeby pierwszej części trzeciego etapu badawczego, poświęconego tworzeniu założeń i wskazaniu kluczowych obiektów przemysłowych, które mogą być wykorzystane przy tworzeniu wysokiej jakości produktów sieciowych w Łodzi i województwie łódzkim. Kompetencje, stanowisko pracy, bycie autorytetem wśród lokalnych społeczności, wiedza, doświadczenie czy tytuł własności stanowiły o doborze uczestników badania realizowanego za pomocą metody delfickiej. Na podstawie wniosków płynących z wcześniejszego etapu przygotowano algorytm postępowania wraz z propozycją kryteriów delimitacji obiektów wchodzących w skład sieciowego produktu opartego na dziedzictwie przemysłowym regionu łódzkiego i stolicy województwa łódzkiego.

Kolejna część tego etapu polegała na selekcji dokumentów zawierających spisy obiektów przemysłowych warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego. Po ich odpowiednim oczyszczeniu (uporządkowaniu, eliminacji obiektów niespełniających kryteriów) i redukcji (o dokumenty, które w sposób niewystarczający wskazywały i opisywały obiekty przemysłowe) utworzono listę dokumentów (publikacji, książek, rejestrów, spisów), na bazie których wskazano kluczowe elementy materialnego dziedzictwa przemysłowego obszaru funkcjonalnego.

#### **4.4. Adaptacja oraz atrakcyjność materialnego dziedzictwa przemysłowego Łodzi w oczach interesariuszy**

Dla przypomnienia, etap badawczy „Adaptacja oraz atrakcyjność materialnego dziedzictwa przemysłowego w Łodzi w oczach interesariuszy” był skierowany do następujących grup:

- 820 mieszkańców trzech kwartałów, w których proces rewitalizacji prowadzony jest na różnych etapach (Księży Młyn, tzw. Nowe Centrum Łodzi, „Manufaktura” – Ogrodowa),

- 79 specjalistów z zagranicy (planiści, architekci, urbaniści), którzy wzięli udział w spotkaniu „The 3<sup>rd</sup> AESOP Heads of Schools Meeting” w Łodzi w 2008 r.,
- 438 gości zagranicznych, kwalifikowanych również jako specjaliści, którzy wzięli udział w kongresie ERSO „49<sup>th</sup> Territorial Cohesion of Europe and Integrative Planning” w Łodzi w 2009 r.,
- 24 przedsiębiorców, którzy prowadzili działalność na wskazanym terenie w 2010 roku.

Jak wspomniano wcześniej, dla wszystkich grup przygotowano identyczny kwestionariusz wywiadu, a do przeprowadzenia wywiadów autor zatrudnił ankierów, których wcześniej zrekrutował. Ankierzy zostali przeszkoleni, wyposażeni w instrukcje badawcze, wskazówki dotyczące doboru respondentów, karty kodowe i skrócone raporty badawcze.

Wstępnie kwestionariusz składał się z 23 pytań, jednak na podstawie przeprowadzonych pierwszych badań pilotażowych został zmodyfikowany. Niektóre pytania (o charakterze weryfikującym) wykreślono ze względu na często pojawiające się uwagi respondentów pilotażowych, którzy twierdzili, że na podobne pytanie już odpowiadali. Wprowadzało to niepotrzebne zdenerwowanie i emocje, co mogło skutkować przerwaniem wywiadu i koniecznością zagajenia kolejnej osoby do jego przeprowadzenia. Biorąc pod uwagę sugestie, że w przypadku ankiety ulicznej pytań nie może być zbyt dużo, a czas trwania wywiadu nie powinien przekroczyć 10 minut, postanowiono skrócić kwestionariusz wywiadu do 13 pytań o charakterze zamkniętym. W kwestionariuszu zastosowano kafeterię (listę możliwych odpowiedzi, jakich respondent może udzielić na zadane pytanie), a ankier był wyposażony w materiały pomocnicze, tzw. karty respondenta, tak aby zminimalizować wpływ efektów pierwszeństwa lub świeżości. Tak samo postąpiono z kwestionariuszem ankietowym – został on poddany pilotażowi dwojakiemu rodzaju: zarówno pod kątem poprawności językowej (kwestionariusz w języku obcym), jak i merytoryki (układ, liczba, kolejność pytań w kwestionariuszu ankietowym).

Drugi pilotaż przeprowadzono dopiero po przygotowaniu nowych narzędzi badawczych – po zebraniu uwag postanowiono zmodyfikować brzmienie niektórych pytań. Ankierzy zgłaszali, że pytania te wymagały dodatkowych wyjaśnień.

Kolejny pilotaż nie przyniósł większych zmian, zatem można było oba narzędzia przekazać do badania testowego przeprowadzonego na również celowo dobranych respondentach: mieszkańcach, przedsiębiorcach, turystach zagranicznych (w tym gościach Katedry Zarządzania Miastem i Regionem) oraz studentach zagranicznych przebywających na wymianie studenckiej w ramach programu Erasmus.

W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o podanie skojarzeń ze słowem „rewitalizacja”. Jeśli chodzi o respondentów międzynarodowych, którzy



byli uczestnikami kongresów, to najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami były:

- przebudowa – 68,3% (2008) i 64,2% (2009),
- ożywienie – 58,6% (2008) i 62,4% (2009).

Oba rządy wielkości są podobne. Warto przypomnieć, że goście kongresu to specjaliści, którzy zajmują się (pośrednio lub bezpośrednio) problematyką rewitalizacji. W tej grupie zdecydowanie najrzadziej występującą odpowiedzią było:

- uatrakcyjnienie – 17,2% (2008) i 13,2% (2009).

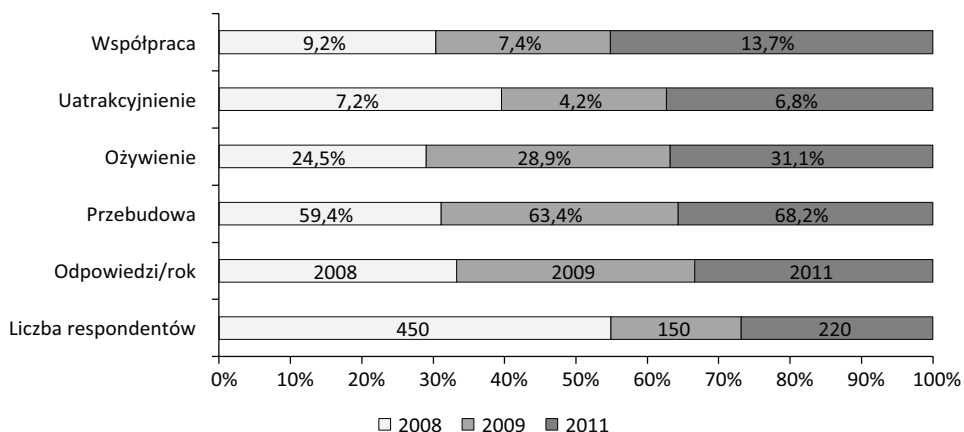
Można domniemywać, że na podstawie doświadczeń międzynarodowych uatrakcyjnienie terenu zajmuje dopiero kolejne miejsce w hierarchii. Na początku należy zaspokoić inny katalog potrzeb, związanych zarówno z tkanką zewnętrzną, jak i ożywieniem (społecznym, gospodarczym i środowiskowym).

Inaczej kształtowały się odpowiedzi mieszkańców miasta, co pokazują tab. 9 i wykres 2.

**Tabela 9.** Skojarzenia respondentów ze słowem „rewitalizacja” (w %)

Zagadnienie	Odpowiedź	2008 (450 respondentów)	2009 (150 respondentów)	2011 (220 respondentów)
Skojarzenia respondentów ze słowem „rewitalizacja”	przebudowa	59,4	63,4	68,2
	ożywienie	24,5	28,9	31,1
	uatrakcyjnienie	7,2	4,2	6,8
	współpraca	9,2	7,4	13,7

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 2.** Skojarzenia respondentów ze słowem „rewitalizacja”

Źródło: opracowanie własne.



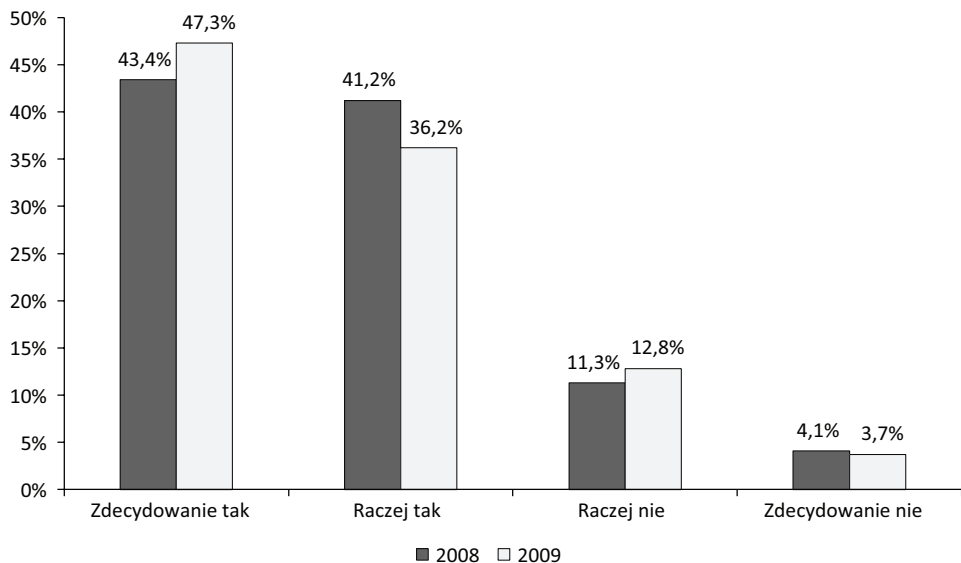
Wśród badanych mieszkańców wybranych kwartałów Łodzi we wszystkich badaniach prowadzonych na przestrzeni trzech lat najczęściej występującą odpowiedzią była „przebudowa”. Znaczące jest jednak, że „ożywienie”, które wśród specjalistów również było bardzo często wymieniane, w tej grupie respondentów już nie było tak popularne. Może to mieć związek z niezrozumieniem pojęcia rewitalizacji. To znak, że aktorzy publiczni inicjujący procesy rewitalizacyjne muszą poświęcić tej kwestii więcej uwagi, tak aby niezrozumienie mieszkańców nie zmieniło się w ich sprzeciw czy opór – jak ma to miejsce wśród przedsiębiorców (56,3% badanych przedsiębiorców stwierdziło, że rewitalizacja kojarzy im się z przebudową, 17,2% z ożywieniem, natomiast tylko 6,2% ze współpracą). To ostatnie wskazanie może sugerować wzrost napięć i braku zaufania pomiędzy aktorami publicznymi a światem biznesu, który w momencie przeprowadzania procesu rewitalizacji będzie zlokalizowany na zmienianym obszarze. Brak podjęcia działań, które będą zmierzać do podniesienia poziomu zaufania ze strony tej grupy może w skrajnym przypadku grozić pojawieniem się negatywnego wizerunku miasta i opinii o jego władzach, że nie potrafią współpracować z przedstawicielami sektora biznesowego zlokalizowanego na rewitalizowanym kwartale.

Kolejne pytanie dotyczyło zagadnienia, czy budynki pofabryczne są ważnym elementem materialnego dziedzictwa przemysłowego. Miało ono na celu pokazać, czy budynki te w świadomości respondentów zaliczane są do dziedzictwa przemysłowego. I tak, w przypadku ankietowanych z zagranicy odpowiedzi twierdzących udzieliło 84,6% uczestników kongresu w 2008 r. i 83,5% osób biorących w nim udział w 2009 r. Szczegółowe dane prezentuje tab. 10 wraz z wykresem 3.

**Tabela 10.** Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego zdaniem respondentów międzynarodowych (w %)

Pytanie	Odpowiedzi	2008	2009
Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego	zdecydowanie tak	43,4	47,3
	raczej tak	41,2	36,2
	raczej nie	11,3	12,8
	zdecydowanie nie	4,1	3,7

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 3.** Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego zdaniem respondentów międzynarodowych

Źródło: opracowanie własne.

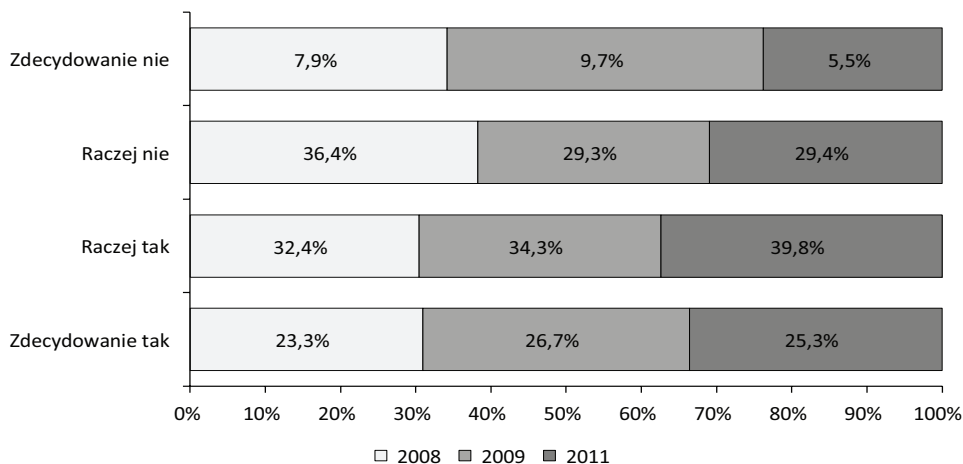
Otrzymane wyniki mogą świadczyć o wysokiej świadomości zasobów w postaci obiektów pofabrycznych w badanej grupie respondentów.

W przypadku mieszkańców tych obszarów odpowiedzi wyglądały w następujący sposób (tab. 11 i wykres 4).

**Tabela 11.** Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego (w %)

Pytanie	Odpowiedzi	2008	2009	2011
Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego	zdecydowanie tak	23,3	26,7	25,3
	raczej tak	32,4	34,3	39,8
	raczej nie	36,4	29,3	29,4
	zdecydowanie nie	7,9	9,7	5,5

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 4.** Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa poprzemysłowego

Źródło: opracowanie własne.

Niemal dwukrotnie mniejszy odsetek respondentów, dla których budynki pofabryczne są ważnym składnikiem materialnego dziedzictwa poprzemysłowego, może świadczyć o tym, że nie otrzymali oni informacji bądź nie mają wiedzy na temat tego, czym jest dziedzictwo poprzemysłowe. Inną przyczyną może być niskie poczucie tożsamości lokalnej wśród badanych respondentów. W oczach badanych osób miejsca, na których stoją budynki pofabryczne, nie stanowią i nie będą stanowić atrakcji (ani w sensie turystycznym, ani kulturowym, tak więc wymiar ekonomiczny będzie niezauważalny). Władze miasta powinny więc rozpocząć starania o poprawę stanu technicznego oraz wizerunku tych obiektów, jak również o zwiększenie świadomości i zaangażowania społeczności lokalnych w proces tworzenia tożsamości lokalnej. Dotyczy to zarówno mieszkańców, jak i przedsiębiorców, gdzie odpowiedzi twierdzących odnotowano zaledwie 52,9%.

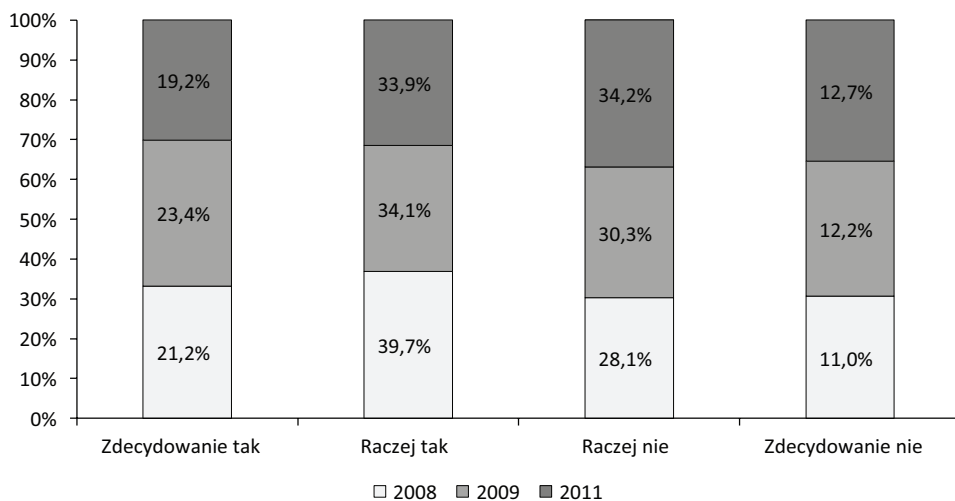
Następne pytanie dotyczyło tego, czy obiekty stanowiące materialne dziedzictwo poprzemysłowe należy rewitalizować. Wśród respondentów zagranicznych dominowała odpowiedź twierdząca („zdecydowanie tak” i „raczej tak”) – 89,5% (2008) oraz 83,8% (2009). Inaczej wyglądały odpowiedzi ankietywanej grupy mieszkańców (tab. 12).

**Tabela 12.** Akceptacja procesu rewitalizacji w odniesieniu do budynków pofabrycznych (w %)

Pytanie	Odpowiedzi	2008	2009	2011
Czy obiekty takie należy rewitalizować?	zdecydowanie tak	21,2	23,4	19,2
	raczej tak	39,7	34,1	33,9
	raczej nie	28,1	30,3	34,2
	zdecydowanie nie	11,0	12,2	12,7

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o poparcie dla procesu rewitalizacji budynków pofabrycznych, widać zdecydowaną tendencję spadkową: z 60,9% w 2008 r. do 52,1% w 2011 r. Oczywiście wyniki takie są trudne do porównania i nie można ich uogólniać. Jednak pokazują one, że w społeczności mieszkańców mogły pojawić się głosy sprzeciwu, które potrafiły skupić wokół siebie większą liczbę jednostek. Zmniejszające się poparcie dla procesu rewitalizacji może być też podyktowane kwestią kryzysu finansowego oraz brakiem widocznych efektów procesów rewitalizacji, ze względu na jakość działań podejmowanych przez aktorów publicznych. Graficznym odwzorowaniem odpowiedzi uzyskanych od respondentów jest wykres 5.



**Wykres 5.** Akceptacja procesu rewitalizacji w odniesieniu do budynków pofabrycznych

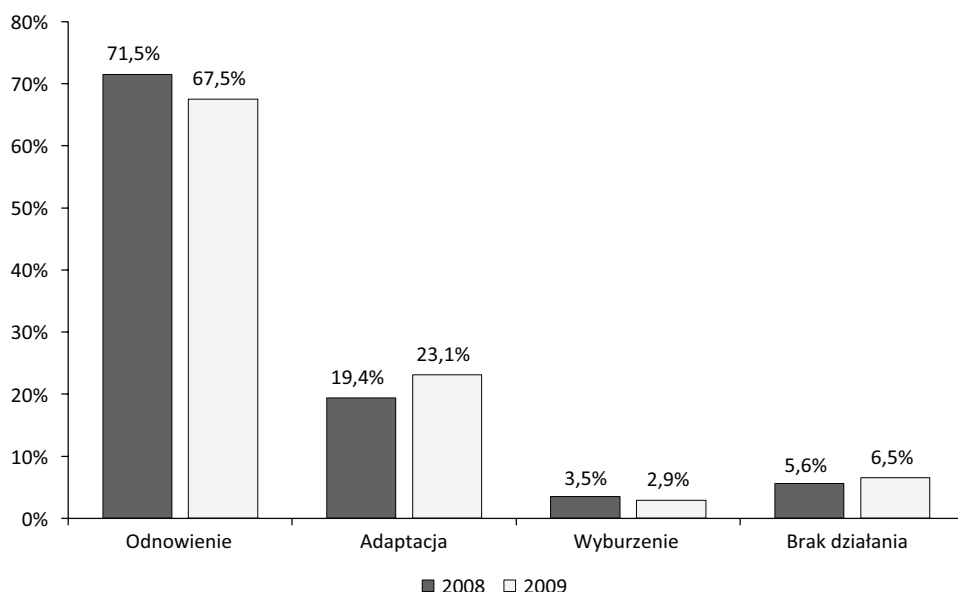
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do kwestii działań podejmowanych względem budynków, które są nieodnowione. Wśród gości zagranicznych kolejny raz dominowało podejście kojarzone bezpośrednio z procesem rewitalizacji (opinie sprzyjające), co widać w wynikach zaprezentowanych w tab. 13 oraz na wykresie 6.

**Tabela 13.** Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych w opinii respondentów międzynarodowych (w %)

Zagadnienie	Działanie	2008	2009
Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych	odnowienie	71,5	67,5
	adaptacja	19,4	23,1
	wyburzenie	3,5	2,9
	brak działania	5,6	6,5

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 6.** Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych w opinii respondentów międzynarodowych

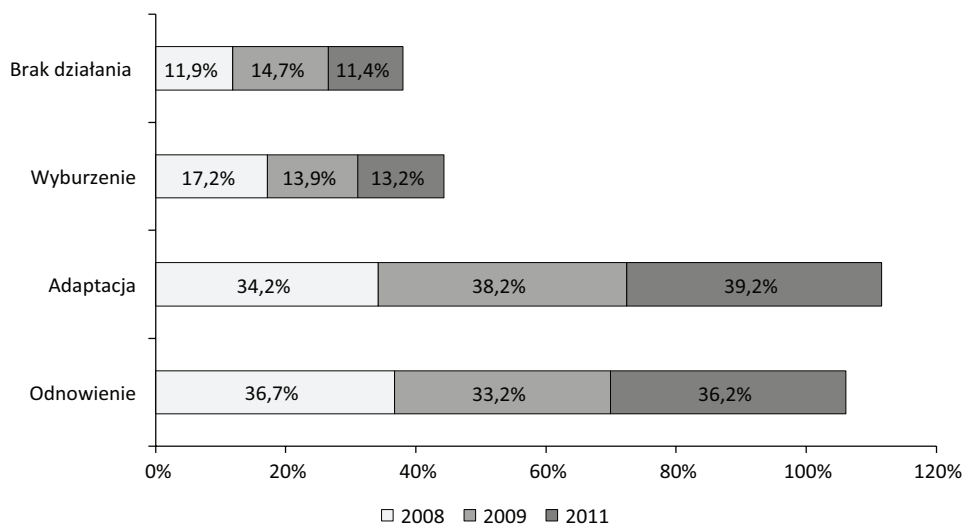
Źródło: opracowanie własne.

Inne podejście prezentowali ankietowani mieszkańcy danych obszarów. Także wskazywali oni na potrzebę wprowadzenia elementów odnowy i adaptacji, jednak nie były to głosy tak zdecydowane, jak w przypadku specjalistów. Opinie te zaprezentowano w tab. 14 i na wykresie 7. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi można wysnuć wniosek, że władze miasta powinny zainicjować specjalne działania marketingowe, adresowane i dedykowane do wybranych grup użytkowników miasta, w tym szczególnie do mieszkańców jego określonych obszarów.

**Tabela 14.** Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych wśród mieszkańców wybranych kwartałów Łodzi (w %)

Zagadnienie	Działanie	2008	2009	2011
Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych	odnowienie	36,7	33,2	36,2
	adaptacja	34,2	38,2	39,2
	wyburzenie	17,2	13,9	13,2
	brak działania	11,9	14,7	11,4

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 7. Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych wśród mieszkańców kwartałów

Źródło: opracowanie własne.

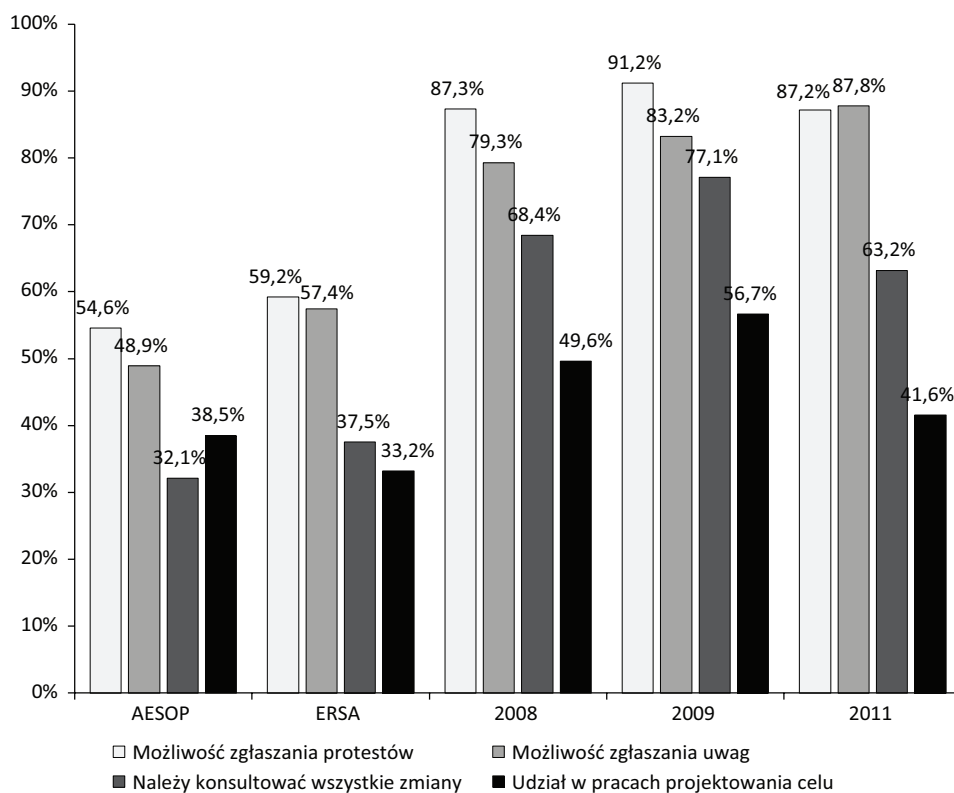
Jak widać, odpowiedzi respondentów zagranicznych i krajowych znacząco różnią się w kolejnej kwestii, to znaczy w odniesieniu do działań podejmowanych względem budynków nieodnowionych. Zarówno respondenci zagraniczni, jak i krajowi wskazywali, że budynki takie należy adaptować, jednak respondenci krajowi o wiele częściej zgodziliby się na to, by takie obiekty wyburzać. To pokazuje nie tylko poziom świadomości, ale też zaangażowania w procesy związane z utrzymaniem tożsamości lokalnej. Być może temat ten przez lata był zaniedbywany przez władze lokalne, dlatego mieszkańcy nie odczuwają większego oporu przed wyburzaniem obiektów poprzemysłowych.

Kolejne pytanie dotyczyło wpływu użytkowników danego obszaru na podejmowane działania. Mieszkańcy sygnalizowali postulaty niejednokrotnie obarczone negatywnymi emocjami i mogące prowadzić do powstawania konfliktów, protestów. Nerozwiązane w żaden sposób problemy mogą urosnąć na przestrzeni lat do tak poważnych rozmiarów, że okażą się zagrożeniem dla powodzenia procesów rewitalizacji. Ankietowani mieszkańcy najczęściej wybierali odpowiedzi związane z możliwością zgłaszania protestów i uwag. Natężenie tych wartości było zdecydowanie większe niż przy wskazaniach uczestników międzynarodowych kongresów AESOP (2008) i ERSa (2009). Dane zamieszczone są w tab. 15 i na wykresie 8.

**Tabela 15.** Wpływ użytkownika obszaru na podejmowane działania w stosunku do obiektów przemysłowych (w %)

Zagadnienie	Wpływ	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Wpływ użytkowników obszaru na podejmowane działania	możliwość zgłaszania protestów	54,6	59,2	87,3	91,2	87,2
	możliwość zgłaszania uwag	48,9	57,4	79,3	83,2	87,8
	należy konsultować wszystkie zmiany	32,1	37,5	68,4	77,1	63,2
	udział w pracach projektowania celu	38,5	33,2	49,6	56,7	41,6

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 8.** Wpływ użytkownika obszaru na podejmowane działania w stosunku do obiektów przemysłowych

Źródło: opracowanie własne.

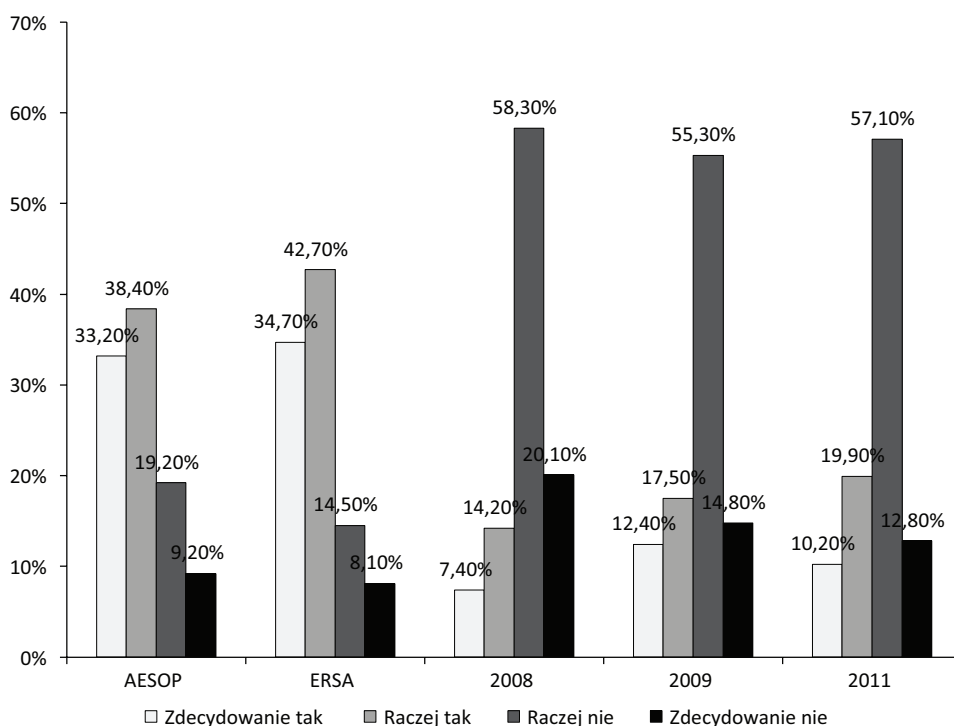


Kolejną poruszaną kwestią była chęć wzięcia udziału w konsultacjach społecznych (tab. 16 i wykres 9). Zagraniczni goście deklarowali zdecydowaną zgodę na udział w konsultacjach społecznych (ponad 71% w 2008 r. i ponad 3/4 badanych w 2009 r.). Natomiast wśród mieszkańców można było zaobserwować podejście zupełnie odwrotne. Mniej niż 30% badanych mieszkańców wzięłoby udział w konsultacjach społecznych, a zdecydowana większość by tego nie zrobiła.

**Tabela 16.** Gotowość udziału w konsultacjach społecznych (w %)

Zagadnienie	Odpowiedź	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Gotowość wzięcia udziału w konsultacjach	zdecydowanie tak	33,2	34,7	7,4	12,4	10,2
	raczej tak	38,4	42,7	14,2	17,5	19,9
	raczej nie	19,2	14,5	58,3	55,3	57,1
	zdecydowanie nie	9,2	8,1	20,1	14,8	12,8

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 9.** Gotowość udziału w konsultacjach społecznych

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawe, że po dokonaniu analizy krzyżowej (wpływ na podejmowane działania/udział w konsultacjach społecznych) okazało się, że niewiele ponad 4% mieszkańców sygnalizujących chęć zgłaszania protestów oraz niemal 8% tych, którzy chcieliby wносить uwagi rzeczywiście wzięłoby udział w konsultacjach społecznych. To oznacza, że istnieje dość duży opór co do udziału w spotkaniach, podczas których mają zostać wypracowane pewne rozwiązania kompromisowe, przy występującym zarazem silnym nastawieniem na wyrażanie sprzeciwu i niezadowolenia.

Mieszkańcom zadano jedno dodatkowe pytanie dotyczące stopnia poinformowania ich o postępach, planowanych działaniach czy celach procesu rewitalizacji na zamieszkiwanym przez nich terenie. Odpowiedzi należało udzielić w postaci wskazania wartości w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało brak informacji, a 10 – pełną informację i wiedzę respondenta na skutek działań informacyjnych władz lokalnych. Udzielone odpowiedzi (tab. 17 i wykres 10) mogą w pewnym stopniu tłumaczyć wyniki poprzedniej korelacji, gdzie wysokie oczekiwania nie szły w parze z chęcią udziału w konsultacjach społecznych.

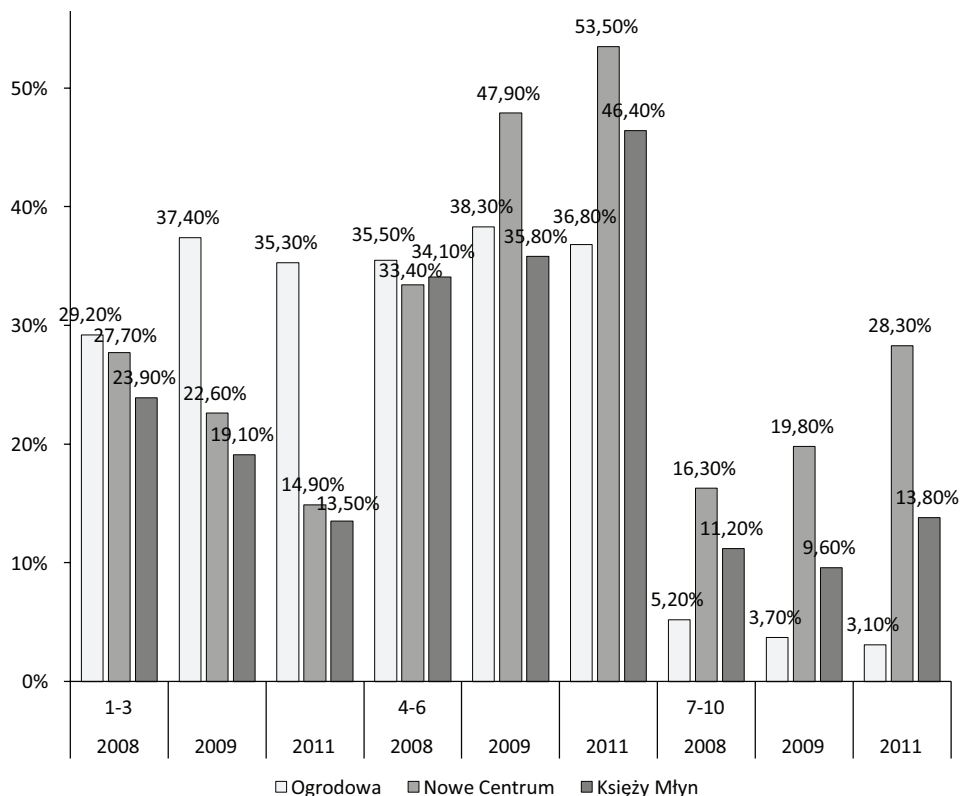
**Tabela 17.** Stopień poinformowania mieszkańców o założeniach i postępach w realizacji rewitalizacji (w %)

Rok badania	2008	2009	2011	2008	2009	2011	2008	2009	2011
Obszar/odpowiedź	1–3			4–6			7–10		
Ogrodowa	29,2	37,4	35,3	35,5	38,3	36,8	5,2	3,7	3,1
Nowe Centrum Łodzi	27,7	22,6	14,9	33,4	47,9	53,5	16,3	19,8	28,3
Księży Młyn	23,9	19,1	13,5	34,1	35,8	46,4	11,2	9,6	13,8

Źródło: opracowanie własne.

W wynikach tego badania ciekawy wydaje się układ w podziale na badane kwartały: na obszarze Księżego Młyna proces rewitalizacji był już zaawansowany, na terenie Nowego Centrum Łodzi był na etapie przygotowania i rozpoczęcia realizacji inwestycji, zaś na obszarze Ogrodowej proces ten był dopiero planowany.

Kolejne pytanie pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi, jakie według respondentów nowe funkcje powinny zyskać obiekty, które zostaną zrewitalizowane (tab. 18).



**Wykres 10.** Stopień poinformowania mieszkańców o założeniach i postępach w realizacji rewitalizacji

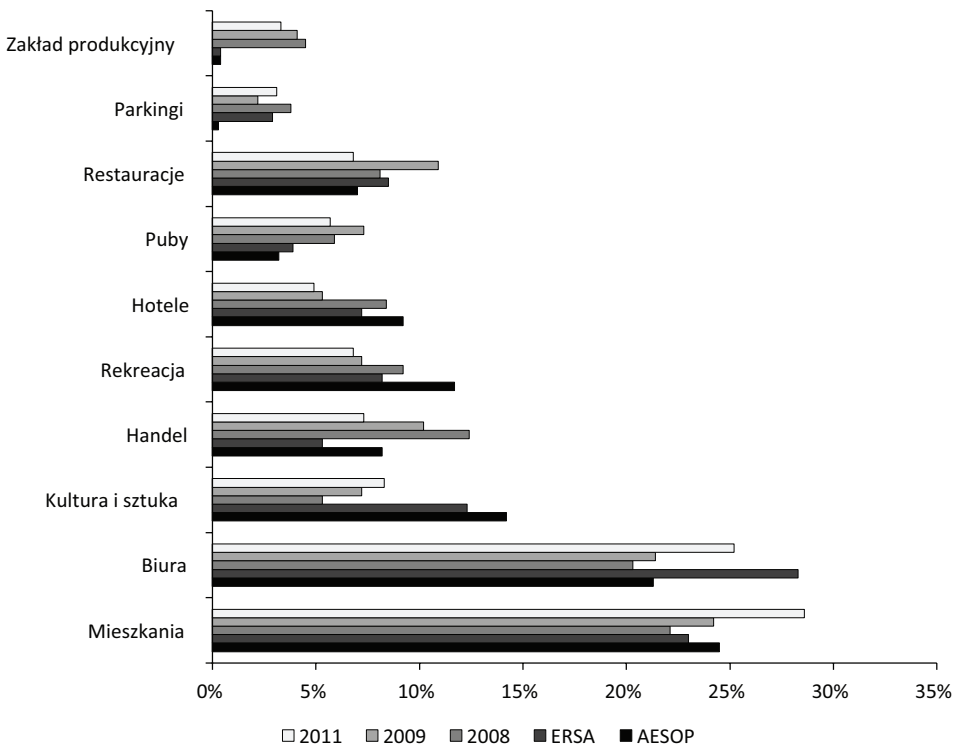
Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 18.** Wskazania dotyczące nowych funkcji w zrewitalizowanych obiektach przemysłowych (w %)

Zagadnienie	Funkcje	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Wprowadzenie nowej funkcji	mieszkania	24,5	23,0	22,1	24,2	28,6
	biura	21,3	28,3	20,3	21,4	25,2
	kultura i sztuka	14,2	12,3	5,3	7,2	8,3
	handel	8,2	5,3	12,4	10,2	7,3
	rekreacja	11,7	8,2	9,2	7,2	6,8
	hotele	9,2	7,2	8,4	5,3	4,9
	puby	3,2	3,9	5,9	7,3	5,7
	restauracje	7,0	8,5	8,1	10,9	6,8
	parkingi	0,3	2,9	3,8	2,2	3,1
	zakład produkcyjny	0,4	0,4	4,5	4,1	3,3

Źródło: opracowanie własne.

Największą popularnością spośród możliwości zamieszczonych w prezentowanej ankiecie cieszyły się funkcje: mieszkaniowa i biurowa (w przypadku mieszkańców mógł na to mieć wpływ namacalny przykład udanych adaptacji obiektów pofabrycznych na lofty i biura – Księży Młyn). Zagraniczni respondenci zwracali dodatkowo uwagę na możliwość wprowadzenia funkcji kulturowej i rekreacyjnej (pośrednio sprzyjających przemysłowi kreatywnym oraz rozwojowi kapitału społecznego), natomiast mieszkańcy podkreślali też możliwą obecność funkcji handlowej. Odpowiedzi w formie graficznej zaprezentowano na wykresie 11.



**Wykres 11.** Wskazania dotyczące nowych funkcji w zrewitalizowanych obiektach poprzemysłowych

Źródło: opracowanie własne.

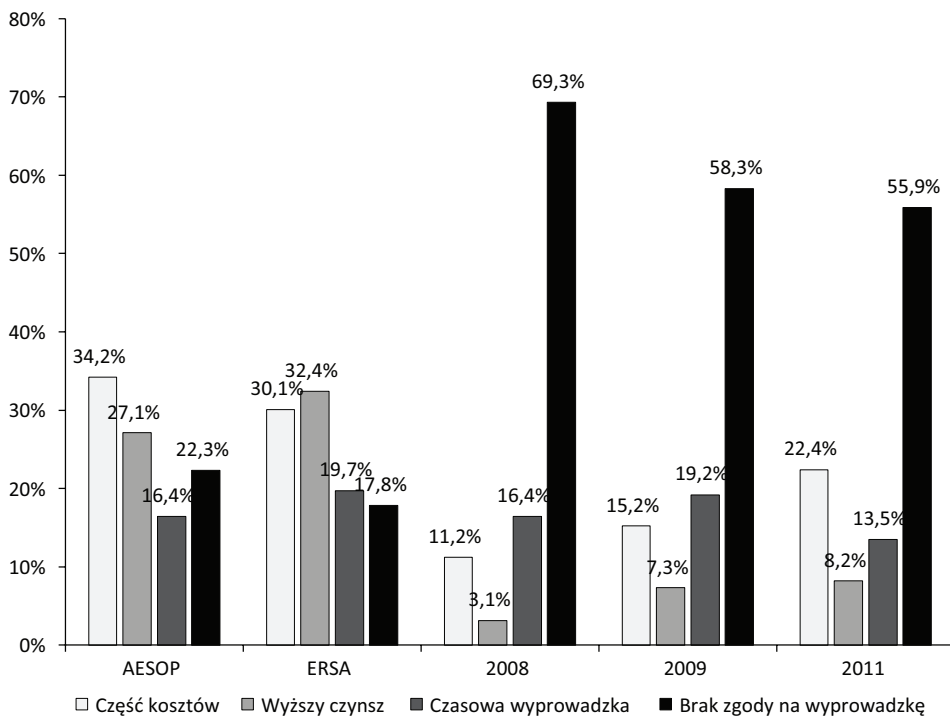
Kolejne pytanie dotyczyło możliwości bezpośredniego (finansowego, rzeczowego) zaangażowania respondentów w proces rewitalizacji (tab. 19).

**Tabela 19.** Możliwości aktywnej partycypacji w procesie rewitalizacji przez respondentów (w %)

Zagadnienie	Możliwość	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Rodzaj partycypacji w procesie rewitalizacji	część kosztów	34,2	30,1	11,2	15,2	22,4
	wyższy czynsz	27,1	32,4	3,1	7,3	8,2
	czasowa wyprowadzka	16,4	19,7	16,4	19,2	13,5
	brak zgody na wyprowadzkę	22,3	17,8	69,3	58,3	55,9

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, świadomość pozytywnych efektów procesów rewitalizacji (wraz z efektami dyfuzji, efektami skali czy zakresu) skutkuje o wiele większą zgodą na partycypację finansową (w postaci pokrycia części kosztów czy płacenia podwyższonego czynszu) wyrażaną przez respondentów zagranicznych. Szczególnie podwyższenie czynszu jest trudne do zaakceptowania dla mieszkańców, którzy wzięli udział w badaniu. Stan ten może się zmienić w miarę nawiązywania relacji i przekazywania informacji oraz wiedzy o procesie rewitalizacji przez władze lokalne lub inwestorów tej grupie użytkowników. Dodatkowo, wśród mieszkańców widać elementy tożsamości lokalnej, takie jak przywiązanie do zamieszkiwanego terenu lub niechęć do wyprowadzki. Dane zostały również przedstawione na wykresie 12.

**Wykres 12.** Możliwości aktywnej partycypacji w procesie rewitalizacji przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

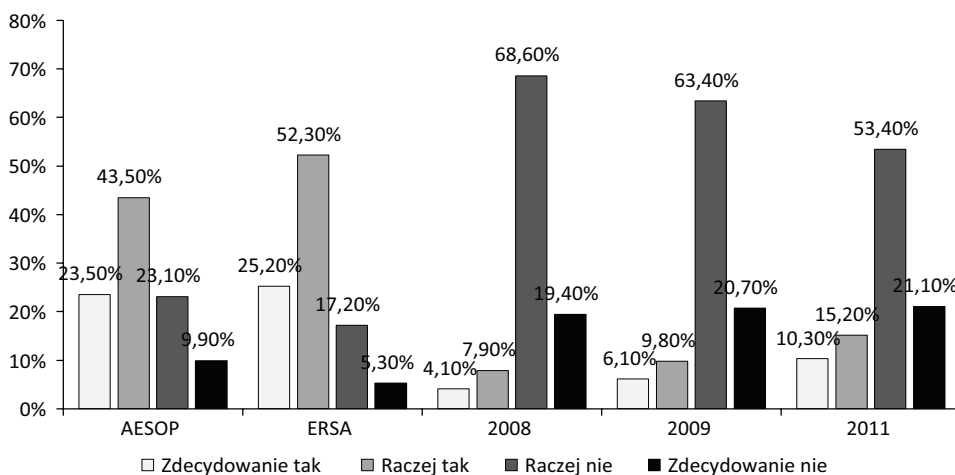
Dwa ostatnie pytania związane są z zagadnieniem niezidentyfikowanego popytu ze strony różnych grup użytkowników na elementy materialnego dziedzictwa poprzemysłowego i atrakcyjnością turystyczną miasta.

Pierwsze z tych pytań dotyczyło tego, czy respondenci poleciliby przyjazd do Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo poprzemysłowe. Trzeba tu zaznaczyć, że goście zagraniczni mieli okazję zapoznać się z elementami tego dziedzictwa podczas wycieczek, spacerów i własnego zagospodarowania czasu wolnego w trakcie trwania kongresów, które odbyły się w Łodzi w latach 2008 i 2009.

**Tabela 20.** Możliwość polecenia odwiedzenia Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo poprzemysłowe (w %)

Pytanie	Odpowiedź	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Czy respondenci poleciliby przyjazd do Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo poprzemysłowe?	zdecydowanie tak	23,5	25,2	4,1	6,1	10,3
	raczej tak	43,5	52,3	7,9	9,8	15,2
	raczej nie	23,1	17,2	68,6	63,4	53,4
	zdecydowanie nie	9,9	5,3	19,4	20,7	21,1

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 13.** Możliwość polecenia odwiedzenia Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo poprzemysłowe

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych danych (tab. 20 i wykres 13) można stwierdzić, że mieszkańcy Łodzi zdecydowanie nie znają zasobów poprzemysłowych swojego miasta i nie wiedzą, że mogą one być atrakcyjne. Widać, że działania podejmowane przez władze miasta, związane z promocją dziedzictwa poprzemysłowego, nie trafiają do samych jego mieszkańców, którzy bardzo często są najważniejszymi

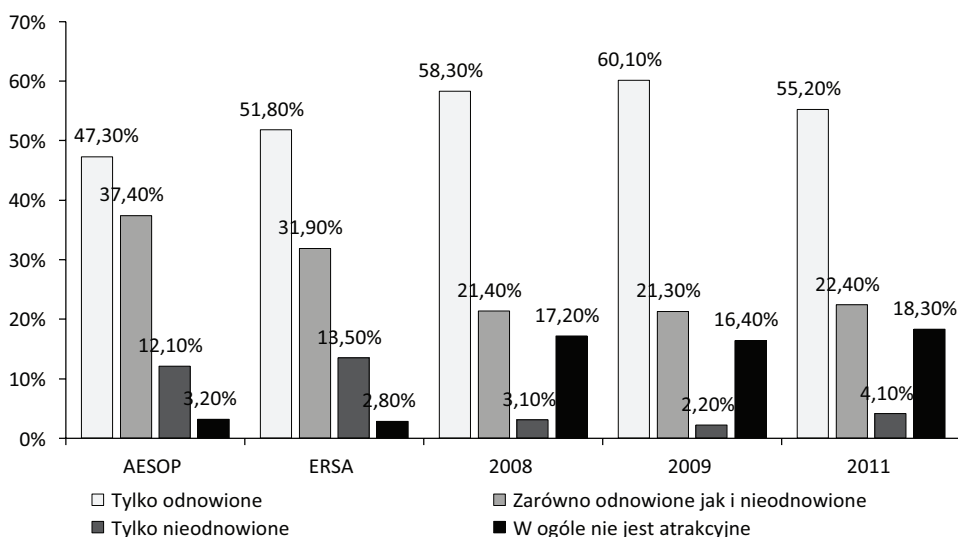
ambasadorami marki miejsca. Zupełnie inne wyniki odnotowano wśród turystów zagranicznych, którzy przybyli na konferencje w latach 2008 i 2009. Z jednej strony można powiedzieć, że byli to specjaliści, a więc mieli wyczulone zmysły i ukierunkowane oczekiwania, ale jeśli tak jest, to należałoby przygotować specjalną ofertę skierowaną do szczególnego rodzaju turysty, który byłby zainteresowany materialnym dziedzictwem poprzemysłowym Łodzi.

Ostatni punkt miał dać odpowiedź na pytanie, które elementy materialnego dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi mogą być atrakcyjne dla turystów (tab. 21 i wykres 14).

**Tabela 21.** Atrakcyjność elementów materialnego dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi (w %)

Zagadnienie	Odpowiedź	AESOP	ERSA	2008	2009	2011
Które elementy dziedzictwa mogą być atrakcyjne dla turysty?	tylko odnowione	47,3	51,8	58,3	60,1	55,2
	zarówno odnowione, jak i nieodnowione	37,4	31,9	21,4	21,3	22,4
	tylko nieodnowione	12,1	13,5	3,1	2,2	4,1
	dziedzictwo w ogóle nie jest atrakcyjne	3,2	2,8	17,2	16,4	18,3

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 14.** Atrakcyjność elementów materialnego dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników badań można powiedzieć, że w oczach ankietowanych mieszkańców wybranych kwartałów miasta atrakcyjne są tylko odnowione obiekty. Nie dostrzegają oni jeszcze uroków budowli, które dopiero czekają na odnowienie, aczkolwiek świadomość posiadania ich w zasobach wydaje się wzrastać.



#### **4.5. Możliwość adaptacji materialnego dziedzictwa poprzemysłowego poprzez wykorzystanie go na potrzeby rozwoju turystyki w kontekście zarządzania zintegrowanego**

Ten etap badań został zrealizowany przy użyciu metod jakościowych – wywiadu swobodnego (noszącego pewne cechy struktury ze względu na przygotowaną listę pytań, które były zadawane we wszystkich trzech przypadkach).

Respondenci zostali wybrani do tego badania przy pomocy doboru celowego z uwagi na ich pozycję zawodową, status społeczny, wiedzę, doświadczenie i umiejętności. Ponadto, ze względu na szacunek, jakim cieszy się grono europejskich fascynatów i praktyków zajmujących się kwestiami adaptacji i wykorzystania dziedzictwa poprzemysłowego, wnioski z badań mogą być rozciągnięte na całą populację specjalistów, organizacji i praktyków zajmujących się wykorzystaniem tego specyficznego rodzaju zasobu na potrzeby tworzenia wysokiej jakości produktów sieciowych.

Dla przypomnienia, w badaniu wzięli udział następujący respondenci:

1. Eusebi Casanelles i Rahola – dyrektor Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya – Terrassa, Barcelona (Hiszpania), były prezydent ERIH. Wywiad został przeprowadzony podczas wizyty w Terrassie w 2011 r.
2. Jolanta Noelle – wiceprezes zarządu Stiftung Zollverein – Essen (Niemcy). Kompleks kopalni i koksowni Zollverein to pierwszy obiekt poprzemysłowy w Europie, który został wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Członek, założyciel ERIH. Wywiad został przeprowadzony podczas wizyty w Essen w 2012 r.
3. Dr Adam Hajduga – pomysłodawca i koordynator Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego, pierwszego w Polsce zintegrowanego produktu turystycznego opartego na dziedzictwie przemysłowym i poprzemysłowym. Wiceprezydent ERIH. Wywiad przeprowadzono podczas wizyty w Katowicach w 2012 r.

Na podstawie wywiadów zaproponowano algorytm postępowania przy tworzeniu zintegrowanych produktów opartych na dziedzictwie poprzemysłowym, które mogą być wykorzystane m.in. w turystyce:

1. Pierwszym etapem powinna być identyfikacja zasobów. Musi ona polegać na inwentaryzacji obiektów poprzemysłowych z zaznaczeniem, gdzie pełniona jest obecnie funkcja związana z turystyką, kulturą czy sztuką.
2. Drugim etapem powinny być rozmowy przeprowadzone z instytucjami nadzorującymi wybrane obiekty, ze szczególnym zwróceniem uwagi na szukanie wspólnych wizji rozwoju we wszystkich obiektach.
3. Kolejnym etapem powinno być określenie obecnego klienta docelowego, tzw. targetu, dla każdego wybranego obiektu.
4. Następnym etapem jest integracja wybranych informacji – przedstawienie „wspólnej” wizji rozwoju, targetu oraz strategii marketingowej służącej maksymalizacji identyfikowania i zaspokajania potrzeb klientów.

Tabela 22. Kryteria wyznaczania obiektów do produktu sieciowego opartego na dziedzictwie przemysłowym

Lp.	Nazwa kryterium	Kotwice ponadregionalne (a)	Kotwice regionalne (b)		Grupa kryteriów		Uwagi
			(a) kryterium obowiązkowe	(b) kryterium uzupełniające	kotwice ponadregionalne (a)	kotwice regionalne (b)	
1.	Obecność funkcji turystycznej w chwili obecnej	✓	✓	(b) kryterium uzupełniające	A	B	Obiekt już w tej chwili pełni (a) lub w każdej chwili może zacząć pełnić pełnowartościową funkcję jako destynacja turystyczna (atrakcja turystyczna).
2.	Istnienie infrastruktury turystycznej	✓	✓	(b) kryterium uzupełniające	A	A	Istnieją usługi powiązane z atrakcją turystyczną, takie jak: miejsca noclegowe, obiekty gastronomiczne w odpowiedniej dostępności komunikacyjnej.
3.	Obiekt pełni w chwili obecnej rolę atrakcji międzynarodowej	✓	✓		A/B	C	Rodzaj klienta, który odwiedza obiekty o zasięgu regionalnym i międzynarodowym wymusza istnienie zróżnicowanej oferty, w tym oferty usług towarzyszących.
4.	Dostępność komunikacyjna	✓	✓	w podstawowym zakresie jest to kryterium obligatoryjne, ale w wąskim zakresie kryterium uzupełniające (b) (np. w przypadku parkingów dla autokarów)	A	A	Obecność parkingów (w tym miejsca przeznaczone dla autokarów), przystanki komunikacji publicznej, stacje kolejowe, drogi utwardzone.
5.	Możliwość zwiedzania całorocznego	✓	✓	(b) kryterium uzupełniające	A	B	Obiekt można zwiedzać <b>wewnątrz, a nie tylko podziwiać z zewnątrz</b> .
6.	Możliwość zwiedzania z przewodnikiem	✓	✓		A	A	W obiekcie są osoby, które mogą oprowadzać turystów po obiekcie (posiadają wiedzę, znają historię oraz posiadają odpowiednie predyspozycje).

7.	Konieczność faktycznego istnienia obiektu	✓	✓	A	A	Nie może to być tylko stanowisko archeologiczne bądź ruiny.
8.	Konieczność istnienia „legendy miejsca”	✓	✓	A	B	Z punktu widzenia klienta jest to ciekawsze niż oglądanie kolejnego, podobnie wyglądającego zabytku, który i tak nie zostanie zapamiętany.
9.	Istnienie festiwali możliwych do zrealizowania w danych miejscach	✓	✓	festiwale o zasięgu lokalnym i regionalnym (dni gminy, regionu, święta lokalne, odpusty, dożynki itp.)	A	Konieczność istnienia filozofii zarządzania zintegrowanego poprzez zarządzanie eventami (współpraca z instytucjami turystyki – od bazy hotelowej i gastronomicznej poprzez agencje reklam, media lokalne i regionalne).
		✓	✓			
10.	Usługi komercyjne	✓	✓	C	C	Możliwość wprowadzenia usług komercyjnych, np. wynajem powierzchni dla firm, które będą chciały organizować w rozmaitych scenariach szkolenia, warsztaty czy imprezy integracyjne, połączone z aktywnym wypoczynkiem.
11.	Wola współpracy	✓	✓	A	A	Każdy obiekt (osoba, instytucja nim zarządzająca) musi wyrazić chęć i wolę współpracy w ramach szlaku. Szlak nie może być wytyczony poprzez system nakazów i poleceń, musi być oparty na partycypacji, nawiązaniu więzi i czerpaniu wspólnych korzyści.

Objaśnienia: grupy kryteriów: A – bardzo ważne (musi występować), B – istotne (trzeba wziąć pod uwagę), C – dodatkowe, ✓ – spełnienie kryteriów/wymagań.

Źródło: opracowanie własne.

5. Piąty etap to wdrażanie koncepcji szlaku przemysłowego:
  - badanie systemu jakości obsługi klienta,
  - badanie posiadanych zasobów: materialnych, niematerialnych, ludzkich, marketingowych,
  - wdrożenie wspólnego oznakowania szlaku,
  - wdrożenie wspólnej strategii marketingowej.
6. Rozpowszechnienie wiadomości (działania promocyjne) na temat istniejącego (powstającego) szlaku.
7. Stworzenie katalogu imprez towarzyszących.
8. Monitoring, wprowadzanie zmian.
9. Rozwój szlaku – poszukiwanie nowych obiektów.
10. Internacjonalizacja – np. przez włączenie szlaku do ERIH – European Route of Industrial Heritage (Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Poprzemysłowego).

Ponadto, wskazano kryteria wyznaczenia obiektów, które mogłyby wchodzić w skład takiego produktu sieciowego (tab. 22).

#### **4.6. Identyfikacja kluczowych elementów dziedzictwa poprzemysłowego województwa łódzkiego oraz warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego w kontekście zintegrowanego zarządzania rozwojem**

Kolejny etap badań podzielony był na dwie części, które zostały szczegółowo opisane przy omawianiu metod, technik i narzędzi badań jakościowych.

Na podstawie spotkań z grupą specjalistów wskazano grupę obiektów, które powinny znaleźć się na proponowanym szlaku łódzkim. Obiekty wybrane z wykorzystaniem metody delfickiej zostały ujęte w tab. 23.

**Tabela 23.** Kluczowe obiekty poprzemysłowe Łodzi i województwa łódzkiego

Lp.	Nazwa zabytku	Miasto/powiat	Adres	Funkcja pierwotna	Możliwość zwiedzania (tak/nie)
1.	Młyn w Kozubach	Kozuby/pow. łaski	Kozuby	produkcyjna – młyn napędzany kołem wodnym	tak (po wcześniejszym umówieniu)
2.	Domy tkaczy	Zduńska Wola/pow. Zduńska Wola	ul. Kolbego 9	mieszkaniowa	tak – Muzeum Dom Urodzenia św. M. Kolbe

Lp.	Nazwa zabytku	Miasto/powiat	Adres	Funkcja pierwotna	Możliwość zwiedzania (tak/nie)
3.	Skansen lokomotyw	Zduńska Wola – Karsznice/ pow. Zduńska Wola	ul. Kolejowa 6	muzealna	tak – Skansen i Izba Historii
4.	Miasto Tkaczy w Zgierzu	Zgierz/pow. zgierski	ul. Długa, pl. Kilińskiego	mieszkaniowa	tak – z zewnątrz, realizowany jest projekt rewitalizacji pt. „Miasto Tkaczy”
5.	Domy tkaczy w Aleksandrowie Łódzkim	Aleksandrów Łódzki/pow. zgierski	ul. Wojska Polskiego	mieszkaniowa	tak – z zewnątrz
6.	Domy tkaczy w Konstantynowie Łódzkim	Konstantynów Łódzki/pow. pabianicki	ul. Łódzka	mieszkaniowa	tak – z zewnątrz
7.	Zabudowania zakładów Krusche i Ender	Pabianice/pow. pabianicki	ul. Zamkowa	produkcyjna	tak – obiekt rewitalizowany
8.	Pałac Enderów	Pabianice/pow. pabianicki	ul. Zamkowa 5	mieszkaniowa	tak – z zewnątrz, obecnie mieści się tam starostwo powiatowe
9.	Drewniany dom tkacza	Pabianice/pow. pabianicki	ul. Św. Jana	mieszkaniowa	tak – obiekt zaadaptowany na restaurację
10.	Dworzec PKP	Pabianice/pow. pabianicki	ul. Łaska	transportowa	tak – budynek zmodernizowany
11.	Dworzec kolei warszawsko-wiedeńskiej w Skierniewicach	Skierniewice/pow. skierniewicki		transportowa	tak – budynek zmodernizowany
12.	Parowozownia w Skierniewicach	Skierniewice/pow. skierniewicki	ul. Łowicka 1	transportowa	tak – muzeum
13.	Kolej Wąskotorowa Rogów – Rawa Mazowiecka – Biała Rawska	Rogów/pow. brzeziński	ul. Dworcowa 37	transportowa	tak – muzeum oraz możliwość przejazdu
14.	Muzeum Regionalne w Brzezinach	Brzeziny/pow. Brzeziński	ul. Piłsudskiego 49	mieszkaniowa	tak – muzeum
15.	Centralne Muzeum Włókiennictwa	m. Łódź	ul. Piotrkowska 282	produkcyjna	tak – muzeum i skansen
16.	Muzeum Sztuki MS2	m. Łódź	ul. Ogrodowa 19	produkcyjna	tak – muzeum

Tab. 23 (cd.)

Lp.	Nazwa zabytku	Miasto/powiat	Adres	Funkcja pierwotna	Możliwość zwiedzania (tak/nie)
17.	Muzeum Fabryki w „Manufakturze”	m. Łódź	ul. Drewnowska 58	produkcyjna	tak – muzeum
18.	Muzeum Komunikacji Miejskiej w Łodzi	m. Łódź	ul. Wierzbowa 51	transportowa	tak – muzeum
19.	Muzeum Książki Artystycznej	m. Łódź	ul. Tymienieckiego 24	produkcyjna	tak – muzeum
20.	Pałac Poznańskiego (Muzeum Historii Miasta Łodzi)	m. Łódź	ul. Ogrodowa 15	mieszkańcowa	tak – muzeum
21.	Pałac Herbsta	m. Łódź	ul. Przędzalniana 72	mieszkańcowa	tak – muzeum
22.	Kompleks „Manufaktura” wraz z hotelem Andel’s	m. Łódź	ul. Karskiego 5	produkcyjna	tak – obecna funkcja: handlowa, rozrywkowa, gastronomiczna, kulturalna, muzeum
23.	Zespół fabryczno-mieszkalny Księży Młyn (układ urbanistyczny)	m. Łódź	Przędzalniana – Fabryczna – Targowa – Tylna – Kilińskiego – Tymienieckiego	produkcyjna, mieszkalnicowa	tak – obecna funkcja: produkcyjna, mieszkalnicowa, usługowa, kulturalna
24.	Muzeum Lotnictwa (Oddział Muzeum Tradycji Niepodległościowych) w Łodzi	m. Łódź	ul. Piłska 4	produkcyjna	tak – muzeum statków powietrznych i sprzętu wojskowego

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni etap polegał na analizie dokumentów, na podstawie której wskazano kluczowe elementy materialnego dziedzictwa poprzemysłowego warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego, co ukazuje zestawienie (tab. 24).

**Tabela 24.** Opisy kluczowych składników materialnego dziedzictwa poprzemysłowego warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego

Nazwa obiektu	Zajezdnia Muzealna na Brusie
Lokalizacja	Łódź, ul. Konstanyńska 115
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	MPK Łódź Sp. z o.o.
Ochrona konserwatorska	Wpisano do rejestru WKZ w Łodzi (historyczny zespół budowlany zajezdni tramwajów podmiejskich na Brusie wraz z otoczeniem zabytku, 1909–1910, ul. Konstanyńska 115, nr rej. A/126 z 29 maja 2012 r.)

Opis elementu dziedzictwa	Zajezdnia tramwajowa Brus mieści się w Łodzi przy ul. Konstantinowskiej 115 (u zbiegu ul. Lontowej). Jest najmniejszą i jedną z bardziej urokliwych w Polsce. Zawdzięcza to swojej infrastrukturze, która przez sto lat zmieniła się stosunkowo niewiele. Była trzecią i ostatnią remizą (zajezdnią) wybudowaną przez Łódzkie Wąskotorowe Elektryczne Koleje Dojazdowe (ŁWEKD). Zajezdnię wyposażono w pięciostanowiskową halę z kanałami i budynki gospodarcze, z których większość wybudowano z cegły. Oprócz głównego, piętrowego domu mieszkalnego, powstał obok mniejszy – parterowy oraz hala maszynowa i budynek magazynowy z kuźnią. Zajezdnia posiadała także własną studnię. Całość ogrodzono drewnianym parkanem. Źródło: <a href="http://mkmlodz.webd.pl/zajbrus/brus.htm">http://mkmlodz.webd.pl/zajbrus/brus.htm</a> [dostęp: 19.11.2016].
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	Zajezdnia tramwajowa na Brusie to miejsce ważne nie tylko z punktu widzenia historii komunikacji miejskiej w Łodzi, lecz także dla miłośników taboru. Przy współpracy z Klubem Miłośników Starych Tramwajów (KMST) w Łodzi w zabytkowych murach zajezdni organizowane są spotkania, drzwi otwarte, prezentacja historycznego taboru, wystawy dla mieszkańców Łodzi i okolic oraz pasjonatów komunikacji miejskiej. Przedstawiciele KMST w sezonie letnim organizują przejażdżki zabytkowym taborem tramwajowym. Na uwagę zasługuje fakt umiejscowienia zajezdni, która znajduje się obok starego schronu i byłego poligonu wojskowego. Przez ostatnie lata nawiązano współpracę owocującą szeregiem inicjatyw zmierzających do popularyzacji Brusa jako atrakcji turystycznej dla miłośników militariów i komunikacji miejskiej. Organizowane są tam gry miejskie, rekonstrukcje i wystawy, które mają upamiętnić miejsce, jego historię, a także historię mieszkańców Brusa.
Możliwość zwiedzania	Muzeum w chwili obecnej udostępnione jest do zwiedzania w wybrane dni (tzw. dni otwarte). Miasto Łódź i spółka MPK Łódź planują utworzyć w tym miejscu Muzeum Transportu.
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Obiekt położony przy drodze wojewódzkiej nr 714. Możliwość dojazdu komunikacją miejską. Parking dla samochodów, parking dla rowerów. W sąsiedztwie umiejscowiony jest poligon na Brusie z historycznym schronem, które wraz z zajezdnią stanowią atrakcje komplementarne. W znacznej odległości obiekty gastronomiczne, noclegowe i hotelarskie.

Nazwa obiektu	Obszar Księżego Młyna w Łodzi
Lokalizacja	Kwartal wyznaczony ulicami: Przędzalnianą, Fabryczną, Tymienieckiego, Koci Szlak
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Gminny zasób nieruchomości, własność prywatna
Ochrona konserwatorska	Element wpisany do rejestru WKZ w Łodzi: 1. Pod nr rej. A/361 w dniu 14 grudnia 1995 r. i obejmuje: – przedzalnę przy ul. Tymienieckiego 25, – 18 domów robotniczych wraz z budynkami gospodarczymi i infrastrukturą, ul. Księży Młyn 1–12 oraz ul. Przędzalniana 53, 55, 57–67,



Tab. 24 (cd.)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budynek straży pożarnej, ul. Tymienieckiego 30a,</li> <li>– szkołę przy ul. Księży Młyn 13/15,</li> <li>– konsumy przy ul. Księży Młyn 14,</li> <li>– rezydencję Edwarda Herbsta (pałac, kordegardę, oficynę, ogród).</li> </ul> <p>2. Pod nr rej. A/44 wpis obszarowy: Milionowa – Księży Młyn – Przędzalniana – Tymienieckiego – Targowa jako „Zespół budownictwa przemysłowego dawnego K. Scheiblera i L. Grohmana”.</p>
Opis elementu dziedzictwa	<p>Historia Księżego Młyna sięga XV w. i do XIX w. była związana z młynarstwem. W okresie budowy osad przemysłowych, w 1824 r., na terenach położonych wzdłuż doliny rzeki Jasień (w tym obejmujących obszar Księżego Młyna) władze Królestwa Polskiego wytyczyły osadę rękodzielniczo-bawełnianą „Łódka”. Osiedle stanowiło zamkniętą jednostkę otoczoną parkanem z zamykaną nocą bramą, usytuowaną od strony ul. Św. Emilii (dzisiaj: Tymienieckiego) oraz prawdopodobnie także przy wylocie ul. Księży Młyn w ul. Przędzalnianą. Obiekty przylegające do ul. Św. Emilii były zamieszkane przez średni personel fabryki związany z produkcją (głównie majstrowie). Budyńki przy ulicach Fabrycznej i Przędzalnianej były przeznaczone dla pracowników administracyjnych.</p> <p>Osiedle Księży Młyn dorównuje pod wieloma względami (program funkcjonalny, kompozycja urbanistyczna) zespołom z Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO. Szczególnie powiązanie osiedla i fabryki osią alei głównej nadaje zespołowi rzadko spotykaną monumentalność oraz bardzo mocno podkreśla z jednej strony jedność zespołu, z drugiej zaś zależność osiedla od fabryki. Osiedle Księży Młyn odegrało znaczącą rolę w kształtowaniu tożsamości i ochronie dziedzictwa kulturowego Łodzi.</p> <p>Źródło: Zintegrowany Program Rewitalizacji Księżego Młyna, <a href="http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/_plik.php?id=29848&amp;PHPSESSID=6a9dd6fe-6a899f5f48d597b51992ec80">http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/_plik.php?id=29848&amp;PHPSESSID=6a9dd6fe-6a899f5f48d597b51992ec80</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Obszar Księżego Młyna to miejsce często odwiedzane przez ekipy filmowe, począwszy od <i>Ziemi obiecanej</i>, a skończywszy na serialu <i>Komisarz Alex</i>. Oprócz tego jest to miejsce, w którym tworzone są przestrzenie dla przedstawicieli przemysłów kreatywnych. Od tego miejsca bardzo często rozpoczyna się zwiedzanie Łodzi poprzemysłowej, ze względu na usytuowanie osiedla mieszkaniowego tuż przy budynku przędzalni zakładów Scheiblera.</p>
Możliwość zwiedzania	<p>Osiedle typu otwartego. Możliwość zwiedzania z przewodnikami miejscimi.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Obszar położony w centrum miasta, w odległości 600 metrów od al. Śmigłego-Rydza, stanowiącej część drogi krajowej nr 14. W odległości 300 metrów znajduje się park Źródlińska, Muzeum Sztuki – Pałac Herbsta oraz Muzeum Kinematografii. Obecność parkingów dla samochodów osobowych (możliwość dojazdu dla autokarów). Dojazd komunikacją miejską. W najbliższej okolicy znajduje się kilka restauracji, puby, a w promieniu 2,5 km dwa hotele trzygwiazdkowe i jeden czterogwiazdkowy.</p>

Nazwa obiektu	Muzeum Kinematografii w Łodzi
Lokalizacja	Łódź, pl. Zwycięstwa 1 (rezydencja pałac Karola Scheiblera)
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd lokalny
Ochrona konserwatorska	Brak wpisu do rejestru zabytków
Opis elementu dziedzictwa	<p>Muzeum Kinematografii rozpoczęło działalność w 1976 r. jako Dział Kultury Filmowej i Teatralnej w Muzeum Historii Miasta Łodzi, a w 1984 r. zostało wyodrębnione jako jego oddział. W 1986 r. Muzeum Kinematografii otrzymało na swoją siedzibę dawny pałac K. Scheiblera przy pl. Zwycięstwa 1 opodal PWSFTviT – popularnej „Filmówki” i podjęło samodzielną działalność jako jednostka kultury podległa samorządowi terytorialnemu. Utworzenie Muzeum Kinematografii właśnie w Łodzi wiązało się z jej rolą jako centrum produkcji filmów od początków rozwoju kinematografii oraz działalnością jedynej w Polsce i uznanej w świecie szkoły filmowej. Po 25 latach działalności muzeum ma ugruntowaną w Europie i świecie pozycję w dziedzinie propagowania polskiej sztuki filmowej i osiągnięć ludzi kina polskiego pochodzenia dzięki wielu wystawom, które są prezentowane w licznych krajach świata, od Kanady po Singapur, często w powiązaniu z wydarzeniami filmowymi o światowej randze.</p> <p>Siedzibą muzeum jest pochodzący z połowy XIX w. pałacyk (rezydencja) Karola Scheiblera, jednego z największych łódzkich przemysłowców pochodzenia niemieckiego, z racji fortuny i skali produkcji zwanego „królem bawełny”. Pałac obecną neorenesansową bryłę uzyskał po przebudowie w latach 1886–1888. Usytuowany jest w zabytkowym parku Źródlika, obok olbrzymiego kompleksu dawnej fabryki i należącego do niej osiedla robotniczego Księży Młyn, stanowiąc świadectwo wielokulturowych korzeni miasta i jego niegdyś potęgi jako ośrodka przemysłu lekkiego. Spokojna, wyważona fasada budynku kontrastuje z bogactwem wielostylowych, eklektycznych wnętrz. W okresie powojennym pałac wielokrotnie zmieniał właścicieli. Mimo to w jego wnętrzach zachowały się w dobrym stanie lub są konserwowane sztukaterie, kominki i piece, dekoracje malarskie, boazerie i meble, tkaniny obiciowe, tapety, mozaika, podłogi i witraże. Stanowią one żywe świadectwo nie tylko historii Łodzi przemysłowej z okresu jej narodzin i rozwoju, lecz także historii polskiego kina, bowiem zagrały w kilkudziesięciu polskich filmach, między którymi znajduje się arcydzieło Andrzeja Wajdy <i>Ziemia obiecana</i>.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.kinomuzeum.pl">www.kinomuzeum.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Obiekt położony jest niedaleko budynku łódzkiej szkoły filmowej, usytuowany przy skwerze legendarnego aktora Leona Niemczyka. W zbiorach muzeum znajduje się wiele eksponatów poświęconych Łodzi filmowej – są to zarówno filmy, rękopisy, scenariusze, jak i projekty postaci, kukły, animacje czy urządzenia wykorzystywane do rejestracji i projekcji filmów w różnych epokach. Stanowi to niezwykle ważny element historii miasta, jego kulturowej tożsamości.</p>
Możliwość zwiedzania	Muzeum otwarte przez cały rok, według ustalonych godzin pracy. Wstęp płatny. Możliwość zamówienia przewodnika.

Tab. 24 (cd.)

Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Obiekt położony w odległości 130 metrów od ul. Piłsudskiego, będącej częścią drogi wojewódzkiej nr 713. Przy samym muzeum znajdują się parkingi dla samochodów osobowych oraz dla autokarów. W najbliższej odległości znajduje się kompleks Księżego Młyna, park Źródlika czy budynki łódzkiej szkoły filmowej. Możliwość wynajmu powierzchni na cele komercyjne (konferencje, spotkania, bankiety, wernisaże, jubileusze, spektakle). W promieniu 1,5 km znajdują się hotele (trzy o kategorii trzech gwiazdek i dwa czterogwiazdkowe), restauracje, multipleks kinowy, ul. Piotrkowska.
Nazwa obiektu	Kompleks fabryczny L. Geyera – Centralne Muzeum Włókiennictwa wraz ze Skansenem Łódzkiej Architektury Drewnianej
Lokalizacja	Łódź, ul. Piotrkowska 282
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd lokalny
Ochrona konserwatorska	<p>Wpis do rejestru WKZ w Łodzi: dawna fabryka Ludwika Geyera (tzw. Biała Fabryka), obecnie Centralne Muzeum Włókiennictwa, ul. Piotrkowska 282/284, 1835–1837, nr rej. ZS-1/1 z 19 lutego 1964 r. oraz A/1 z 20 stycznia 1971 r.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skrzydło zach. (A),</li> <li>• skrzydło płn. (B),</li> <li>• skrzydło płd. (C),</li> <li>• budynek kotłowni.</li> </ul>
Opis elementu dziedzictwa	<p>Kompleks klasycystycznych budynków, jeden z najpiękniejszych w Polsce zabytków architektury przemysłowej. Zbudowana w latach 1835–1839 przez Ludwika Geyera Biała Fabryka (wielokrotnie potem rozbudowywana i przebudowywana) była pierwszą w Łodzi „fabryką wielowydziałową”. Jest przykładem wspaniałej architektury przemysłowej, której piękno zostało docenione tak naprawdę dopiero w XXI w. Czteroskrzydłowa fabryka z budynkiem Starej Kotłowni pośrodku wielkiego dziedzińca, z wysokim kominem, dwiema wieżami kurzowymi i dwiema wieżami ciśnień jest unikalnym rozwiązaniem architektury industrialnej, niespotykanym w innych fabrykach. Mieściła pierwszą w Polsce mechaniczną przędzalnię, tkalnię i drukarnię bawełny poruszane pierwszą w Łodzi maszyną parową (jako konsekwencja wprowadzenia maszyny parowej przy zabudowaniach fabrycznych stanął pierwszy w Łodzi komin; później często mówiono i pisano o Łodzi jako „mieście kominów”).</p> <p>Pomysł zorganizowania w Łodzi muzeum włókiennictwa pojawił się w 1946 r. W 1960 r. powołano, organizacyjnie zupełnie już odrębne, Muzeum Historii Włókiennictwa, od 1975 r. przemianowane na Centralne Muzeum Włókiennictwa. Muzeum dysponuje obecnie ponad 16 000 m<sup>2</sup> powierzchni, na cele ekspozycyjne przeznaczono około 7000 m<sup>2</sup>. W swojej historii zorganizowano ponad 1000 wystaw (ściśle „rozliczyć się” możemy z 900, ale archiwalia odnoszące się do dwóch pierwszych dekad istnienia muzeum są mocno niekompletne). Największe zmiany w wyglądzie i przeznaczeniu tej najstarszej, wielowydziałowej łódzkiej fabryki rozpoczęły się w 1955 r. z chwilą wydania decyzji o jej przekazaniu na potrzeby tworzącego się Muzeum Historii Włókiennictwa. Pierwsze prace remontowo-budowlane rozpoczęły się w 1958 r.</p>

	<p>W 2008 r. w części parku, w ścisłym powiązaniu z Centralnym Muzeum Włókiennictwa, powstał pierwszy w Polsce skansen architektury miejskiej – Skansen Łódzkiej Architektury Drewnianej, stanowiący zespół różnorodnych obiektów historycznych, typowych dla XIX-wiecznej Łodzi. Do skansenu translokowano charakterystyczne drewniane domy tkaczy i rzemieślników, willę letniskową, kościół oraz wiatę przystanku tramwajowego; zabytkowe budynki wyremontowano, przywrócono im pierwotną formę, materiały i kolorystykę. Odtworzona została typowa ulica łódzka sprzed ponad stu lat, z jej proporcjami, materiałami i detalem; wprowadzony został kalenicowy układ budynków, brukowana nawierzchnia ulicy, ceglane rynsztoki oraz detale o charakterze historycznym. Źródło: <a href="http://www.muzeumwlokiennictwa.pl">www.muzeumwlokiennictwa.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Niezwykle ważnym elementem niematerialnym jest ukazany proces produkcji, a także pieczołowicie utworzony Skansen Łódzkiej Architektury Drewnianej. Dzięki temu odwiedzający obiekt mogą poznać zarówno szczegóły technologiczne związane z procesem produkcji, jak i poznać szczegóły życia mieszkańców ówczesnego miasta. Na terenie skansenu odbywają się wystawy, pokazy, śluby, gry miejskie oraz wydarzenia związane z historią Łodzi jako miasta fabrycznego. Dodatkowo muzeum wchodzi w skład europejskiej sieci szlaków poprzemysłowych ERIH (European Route of Industrial Heritage).</p>
Możliwość zwiedzania	<p>Zwiedzanie całoroczne, obowiązuje cennik. Możliwość zwiedzania z przewodnikiem.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Obiekt usytuowany przy ul. Piotrkowskiej, możliwy dojazd samochodem i komunikacją miejską. Brak specjalnie wyznaczonych miejsc dla turystów – miejsca parkingowe w ramach strefy płatnego parkowania. W promieniu 2 km znajduje się kompleks Księżego Młyna, zabytki sakralne, park Geyera (obecnie Reymonta). Na terenie obiektu znajduje się restauracja.</p>

Nazwa obiektu	Kompleks I. Poznańskiego, CHR „Manufaktura”, hotel Andel’s, pałac I. Poznańskiego, domy rodzinne dla pracowników fabryki
Lokalizacja	Kwartał wyznaczony ulicami: Zachodnią, Ogrodową, Gdańską, Legionów, Cmentarną, Kasprzaka, Srebrzyńską do Zachodniej
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Własność prywatna + samorząd lokalny
Ochrona konserwatorska	<p>Wpis do rejestru WKZ w Łodzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pałac Izraela K. Poznańskiego (obecnie Muzeum Miasta Łodzi), ul. Ogrodowa 15, ok. 1890, rozbudowa 1898–1902, nr rej. A/46 (dawny A/16) z 20 stycznia 1971 r.</li> <li>• Fabryka Towarzystwa Akcyjnego Wyrobów Bawełnianych I. K. Poznańskiego, ul. Ogrodowa 17, 4 ćw. XIX w.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przędzalnia, nr rej. A/45 z 20 stycznia 1971 r.,</li> <li>– ogrodzenie z bramą, mur.-metal., nr rej. jw.,</li> <li>– farbiarnia z elektrownią, nr rej. jw.,</li> <li>– tkalnia parterowa, nr rej. jw.,</li> <li>– tkalnia wysoka, nr rej. jw.,</li> <li>– dom robotniczy nr 24, nr rej. jw.,</li> </ul> </li> </ul>

Tab. 24 (cd.)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dom robotniczy nr 26, nr rej. jw.,</li> <li>– dom robotniczy nr 28, nr rej. jw.,</li> <li>– stary bielnik, nr rej. A/45 (dawny A/337/1-3) z 14 września 1993 r.,</li> <li>– drukarnia (wykańczalnia), nr rej. jw.,</li> <li>– odlewnia, nr rej. jw.,</li> <li>– budynek straży pożarnej, nr rej. A/45 (dawny A/338/1-6) z 28 września 1993 r.,</li> <li>– warsztaty (elewacje), nr rej. jw.,</li> <li>– magazyn wysoki, nr rej. jw.,</li> <li>– magazyn niski, nr rej. jw.,</li> <li>– kantor z portiernią, nr rej. jw.,</li> <li>– stołówka, nr rej. jw.,</li> <li>– otoczenie zabytku, nr rej. A/16 z 11 lipca 2005 r.</li> </ul>
Opis elementu dziedzictwa	<p>Zrewitalizowany kompleks dawnej wielowydziałowej fabryki włókienniczej wzniesionej przez XIX-wiecznego przedsiębiorcę Izraela Poznańskiego jest dziś jedną z najpopularniejszych atrakcji miasta. Od dziesięcioleci zakłady Poznańskiego, których dzieje sięgają lat 70. XIX w., były miejscem ważnym dla historii i potęgi Łodzi jako stolicy polskiego włókiennictwa, kwartałem miejskim żyjącym w rytm pracy tysięcy robotników. Ciągły stukot maszyn, dym unoszący się z fabrycznych kominów i mijający się w potężnej, niemal fortecznej bramie zakładowej rzesze ludzi pracy odeszły w niepamięć wraz upadkiem przedsiębiorstwa, które znacjonalizowane po wojnie maksymalnie eksploatowano, lecz w warunkach wolnorynkowych nie zdołano znaleźć sposobu na jego restrukturyzację. Przez kilkanaście lat trwała powolna agonia kolejnych wydziałów fabryki. Wzniesione z czerwonej cegły monumentalne hale fabryczne, swą architekturą przywodzące na myśl średniowieczne zamczyska, mimo że już w 1971 r. objęte zostały ochroną konserwatorską jako jeden z najcenniejszych obiektów postindustrialnych, pustoszały i popadały w ruinę.</p> <p>Na rozległym obszarze ograniczonym ulicami Ogrodową, Zachodnią, Drewnowską i wytyczoną na potrzeby rewitalizowanego kompleksu ul. Karskiego znajduje się kompleks budowli industrialnych, w którego skład wchodzi m.in.: przędzalnia, tkalnie, farbiarnia, bielnik z apreturą, drukarnia, odlewnia, magazyny, gazownia, elektrownia. Po kilkuletnim procesie ugodowym między wierzycielami upadłego zakładu w 1999 r. francuski inwestor, firma Apsys, nabyła teren wraz z zabudowaniami i przystąpiła do prac zabezpieczająco-porządkowych oraz wyburzeń mających na celu przygotowanie terenu pod budowę centrum handlowo-rozrywkowego. W 2003 r. przystąpiono do prac budowlanych, a już 17 maja 2006 r. zrewitalizowany teren byłych zakładów bawełnianych Poznańskiego z zaadaptowanymi budynkami przemysłowymi uroczyście otwarto jako Centrum Handlowo-Rozrywkowe „Manufaktura”. Poza podstawową funkcją – handlową, jaką spełnia kompleks mieszczący dwa hipermarkety (Real i Leroy Merlin), 30 dużych sklepów specjalistycznych i ponad 200 butików w dwupoziomowej galerii, spełnia on też bardzo ważną funkcję rozrywkową. Amatorzy sztuki audiowizualnych odnajdą tu kompleks multikina Cinema City oraz wyświetlający trójwymiarowe projekcje Orange IMAX, a także Teatr Mały. Zainteresowani dziejami fortuny rodu Poznańskich i rozwojem ich bawełnianego królestwa w Łodzi mogą odwiedzić interaktywne Muzeum Fabryki. Na terenie kompleksu „Manufaktura”,</p>

	<p>w dawnym pałacu Poznańskiego, nieprzerwanie od 1975 r. siedzibę swą ma Muzeum Miasta Łodzi. Dla małych odkrywców niezapomniana na pewno okaże się wizyta w swoistego rodzaju muzeum techniki dla najmłodszych – Eksperymentarium lub największym w kraju placu zabaw Kinderplaneta. Również amatorzy sportu nie będą pozostawieni sami sobie. W „Manufakturze” czekają na nich m.in. ścianka wspinaczkowa, kręgielnia, bilard oraz w zależności od pory roku różne inne sportowe atrakcje (boisko do siatkówki plażowej, górka saneczkowa i inne) na trzyhektarowym rynku, integrującym łodzian i przybywających do tego miasta z różnych stron kraju i świata przyjezdnych. Na tym wyjątkowym pod względem rozmiarów i urody otaczających go zabytkowych obiektów placu organizowane są dziesiątki koncertów, festynów i imprez. W dawnej elektrowni w 2007 r. oddano do użytku największą w Polsce kilkupoziomową dyskotekę. Zmęczeni nadmiarem atrakcji ich uczestnicy mogą się wzmocnić posiłkiem lub szklanką piwa w jednym z dziesiątków lokali gastronomicznych – restauracji, klubów, pubów. W „Manufakturze” nie zapominano o rzemieślnikach tworzących niegdyś historię tego miasta, zanim stało się ono ośrodkiem wielkoprzemysłowym. Na potrzeby małych warsztatów rzemieślniczych i punktów usługowych oddano uliczkę rzemieślników. Kolejnymi etapami inwestycji były: powstanie czterogwiazdkowego kompleksu hotelowo-konferencyjnego Adel’s i filii Muzeum Sztuki – MS2 z kolekcją sztuki najnowszej, oddanie do użytku Magazynu Bawełny – ogromnego gmachu (1600 m<sup>2</sup>) zaadaptowanego na cele ekspozycyjne. Na dachu dawnej Wykańczalni znajduje się punkt widokowy, z którego można podziwiać panoramę całego kompleksu poprzemysłowego.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.manufaktura.pl">www.manufaktura.pl</a>, <a href="http://www.cit.lodz.pl">www.cit.lodz.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Kompleks I. Poznańskiego stanowi jeden z trzech najistotniejszych zgrupowań obiektów poprzemysłowych w Łodzi. Chodzi tutaj nie tylko o materialną część, lecz także niematerialną związaną z historią tego miejsca, z obyczajami, kulturą osadnictwa (mieszkania robotników blisko fabryki), które to wartości są nadal obecne poprzez różne zbiory placówek muzealnych znajdujących się na terenie kompleksu. Artystyczne spojrzenie na Łódź jako miasto innowacyjne, inspirację dla przemysłów kreatywnych reprezentuje Muzeum Sztuki MS2 ze swoimi zbiorami. Dzięki temu odwiedzającym przekazywane są informacje na temat historii Łodzi fabrycznej, ze szczególnym uwzględnieniem opisywanego kwartału.</p>
Możliwość zwiedzania	<p>Kompleks podzielony jest na różne części. Część handlowo-rozrywkowa wraz z gastronomiczną otwarte są w określonych godzinach – wstęp wolny. Na terenie obiektu znajduje się kilka placówek muzealnych, w tym Muzeum Sztuki MS2, Muzeum Fabryki oraz przyległy pałac I. Poznańskiego. Placówki muzealne można zwiedzać z przewodnikiem, wstęp płatny.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Kompleks znajduje się w odległości ok. 700 metrów od ul. Piotrkowskiej, 4 km od al. Włókniarzy (trasa krajowa nr 1). Na terenie centrum znajdują się restauracje, kino, dyskoteka, teatr, centrum medyczne, centrum handlowe, muzea. Rynek „Manufaktury” to miejsce, gdzie rozgrywane są zawody sportowe, umiejscowiona jest meta biegu ul. Piotrkowską. Odbývają się tam też jarmarki, koncerty i festiwale. Obiekt wyposażony jest w miejsca parkingowe dla samochodów osobowych i autokarów. Możliwy dojazd komunikacją publiczną.</p>

Tab. 24 (cd.)

Nazwa obiektu	Przędzalnia i tkalnia Ramischa, OFF Piotrkowska
Lokalizacja	Łódź, ul. Piotrkowska 138/140
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Właściciel prywatny
Ochrona konserwatorska	Brak wpisu do rejestru zabytków
Opis elementu dziedzictwa	<p>Przędzalnia i tkalnia Franciszka Ramischa powstawała stopniowo od 1889 r. Początkowo, od 1879 r., Ramisch prowadził ręczną tkalnię wyrobów bawełnianych i zatrudniał 8 robotników, którzy produkowali ok. 10 tys. chustek. W 1889 r. fabryka miała już maszynę parową i 64 krosna mechaniczne, zatrudniała 70 robotników. Projekt pierwszych budynków wykonał architekt miejski Hilary Majewski. W 1893 r. wybudowano przędzalnię według projektu Fryderyka Miksa, a w późniejszych latach wzniesiono dodatkowe budynki, zaprojektowane przez Franciszka Chełmińskiego, z zastosowaniem dekoracji secesyjnych. Fabryka wypełniła przestrzeń pomiędzy ulicami Piotrkowską i Mikołajewską (dzisiejsza ul. Sienkiewicza) na szerokości trzech działek osadniczych. W 1897 r. pracowało w niej 227 robotników, a w 1905 r. – 452, firma wykazywała wtedy 545 tys. rubli rocznego obrotu. I wojna światowa przyniosła zniszczenie maszyn, głównie krosien.</p> <p>W 1924 r. powstała Spółka Akcyjna – Fabryka Wyrobów Bawełnianych „Franciszek Ramisch” o kapitale 1068 tys. zł. Produkcja firmy ograniczała się do przędzy bawełnianej, przędzalnia została wyposażona w 23 tys. wrzecion cienkoprzędnych i 4520 wrzecion niciarkowych. Zatrudnienie w 1935 r. wynosiło około 500 osób.</p> <p>W pomieszczeniach udostępnionych przez Ramischów mieściły się biura utworzonego w 1929 r. Zrzeszenia Producentów Przędzy Bawełnianej w Polsce. Działali w nim m.in. Gustaw Geyer, Stefan Osser, Arno Kindermann, Paweł Biedermann, Aleksander Piwkowski, Leon Albrecht. Po upaństwowieniu mieściła się tu Łódzka Przędzalnia Przemysłu Bawełnianego, a później Zakłady Przemysłu Bawełnianego im. gen. Waltera. Od 1999 r. budynki fabryczne są wykorzystywane przez różne firmy. Pod koniec 2011 r. firma OPG Orange Property Group, właściciel terenu przy ul. Piotrkowskiej 138/140, uruchomił projekt OFF Piotrkowska.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.offpiotrkowska.com">www.offpiotrkowska.com</a> [dostęp: 19.11.2016]. [za: Kusiński, Bonisławski, Janik, 2010].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa przemysłowego	Obiekt jest zderzeniem różnych kultur współczesnych i tożsamości lokalnych. Odnaleźć tu można historyczne mury, a w nich miejsce dla artystów, przedstawicieli przemysłów kreatywnych, jak również przedstawicieli sztuki współczesnej odwołującej się do tolerancji i umiejętności koegzystencji społeczności czterech kultur z czasów fabrykanckiej Łodzi.
Możliwość zwiedzania	Obiekt otwarty
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Obiekt usytuowany przy ul. Piotrkowskiej, na jego terenie znajdują się dwa parkingi. W promieniu 2 km są hotele (dwa czterogwiazdkowe, cztery trzygwiazdkowe). W obrębie kompleksu są umiejscowione sklepy, restauracje, bary, kluby muzyczne.



Nazwa obiektu	„Miasto Tkaczy” Park Kulturowy w Zgierzu
Lokalizacja	Zgierz, ul. Ks. Szczepana Rembowskiego 1
Instytucja sprawująca pieczęć nad obiektem	Samorząd lokalny
Ochrona konserwatorska	<p>Wpis do rejestru WKZ w Łodzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dom, ul. Dąbrowskiego 4, 1820–1830, nr rej. A/244 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Dąbrowskiego 5, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/230 z 10 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Dąbrowskiego 16, drewn., 1816, nr rej. A/243 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Dąbrowskiego 21, 1820–1830, nr rej. A/261 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• zespół urbanistyczno-architektoniczny ul. Długiej, 1 poł. XIX w., nr rej.: A/225 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 14, 1 poł. XIX w., nr rej. A/255 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 16, 1820–1830, nr rej. A/256 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 18, poł. XIX w., nr rej. A/257 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 33, 1820–1830, nr rej. A/258 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 34, 2 poł. XIX w., nr rej. A/237 z 15 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Długa 45, drewn., poł. XIX w., nr rej. A/238 z 15 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Dubois 4, drewn., 1830, nr rej. A/245 z 30 grudnia 1967 r.</li> <li>• dom, ul. Dubois 9, drewn., 1830, nr rej. A/246 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• zespół urbanistyczno-architektoniczny dawnego Nowego Rynku, obecnie pl. Kilińskiego, XIX w., nr rej. A/224 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, pl. Kilińskiego 8, poł. XIX w., nr rej. A/239 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, pl. Kilińskiego 13, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/242 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Łęczycka 6, 1820–1830, nr rej. A/251 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Łęczycka 12, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/252 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Łęczycka 13, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/229 z 11 maja 1972 r.,</li> <li>• zespół urbanistyczno-architektoniczny ulicy 1 Maja, XIX w., nr rej. A/226 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. 1 Maja 23, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/227 z 11 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. 1 Maja 25, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/233 z 11 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. 1 Maja 27, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/234 z 11 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. 1 Maja 37, ok. 1830, nr rej. A/235 z 21 sierpnia 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Narutowicza 5 (budynek translokowany z ul. Dąbrowskiego 9), drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/232 z 10 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Narutowicza 8, drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/253 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Narutowicza 15, 2 poł. XIX w., nr rej. A/254 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Narutowicza 29, 2 poł. XIX w., nr rej. A/236 z 15 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. ks. Popietuszki 7, 2 poł. XIX w., nr rej. A/259 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Rembowskiego 1 (budynek translokowany z ul. Dąbrowskiego 7), drewn., 2 poł. XIX w., nr rej. A/231 z 10 maja 1972 r.,</li> <li>• dom, ul. Rembowskiego 15, 2 poł. XIX w., nr rej. A/1012 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Rembowskiego 17, 2 poł. XIX w., nr rej. A/1014 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dom, ul. Rewolucji 1905 nr 5, 1830, nr rej. A/262 z 30 grudnia 1967 r.,</li> <li>• dawna karczma, ul. Stary Rynek 3, 1 poł. XIX w., A/260 z 5 października 1949 r.</li> </ul>

Tab. 24 (cd.)

Opis elementu dziedzictwa	<p>Historia „Miasta Tkaczy” sięga lat 20. XIX w., gdy utworzono w Zgierzu pierwszy ośrodek przemysłu włókienniczego w Polsce. W ciągu kilkunastu następujących lat wielokulturowe miasto Zgierz stało się największym producentem sukna w środkowej części Europy. Po wyjątkowej jakości sukna ustawiały się kolejki. Zgierz powszechnie uznawano za „miasto cudu gospodarczego”. Szybki rozwój techniki spowodował, że małe warsztaty tkackie odchodziły w zapomnienie, produkcja tkanin przeniosła się do manufaktur i fabryk, które powstały w Zgierzu oraz w jego okolicach. W pobliżu powstał prężny ośrodek włókienniczy – miasto Łódź. Zgierskie domy tkaczy zmieniały swoją funkcję – z produkcyjnej na mieszkalną i usługową. W 1894 r. powstał w Zgierzu Zakład Przemysłu Barwników – Śniechowskiego i Hordliczki, późniejsze europejski potentat ZPB „Boruta”, który wywarł ogromny wpływ na kierunek rozwoju Zgierza. Przemysł chemiczny nawiązywał do tradycji włókienniczego miasta, przez kolejne lata powodował jego ożywienie gospodarcze, co nie przelożyło się na niemożliwą wtedy tkanę drewnianych domów.</p> <p>W 2003 r. Urząd Miasta Zgierza podjął działania zmierzające do odrestaurowania grupy zabytkowych domów tkaczy, wykorzystując zapisy wprowadzanej wtedy w życie ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, umożliwiającą ustanawianie formy ochrony zabytków w postaci parków kulturowych. W grudniu 2003 r. powstał Park Kulturowy „Miasto Tkaczy”, powołany na mocy uchwały Rady Miasta Zgierza, z inspiracji Prezydenta Miasta Zgierza.</p> <p>Obszar zawiera zachowaną w niezmiennym stanie najcenniejszą grupę zabytków Zgierza – unikalny XIX-wieczny zespół ok. 30 klasycystycznych drewnianych domów tkaczy wraz z układem ulic. Formami ochrony dziedzictwa kulturowego na obszarze „Miasta Tkaczy” objętych jest 28 obiektów wpisanych do rejestru zabytków, w tym dwa układy urbanistyczne oraz 85 obiektów wpisanych do ewidencji zabytków. Na terenie Parku Kulturowego „Miasto Tkaczy” znajduje się 359 lokali mieszkalnych, w których zamieszkuje 799 osób.</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Park Kulturowy „Miasto Tkaczy” w Zgierzu to szansa na poznanie historii i kultury miejsca związanego z pierwszymi latami epoki industrializacji ziem łódzkich. Można powiedzieć, że jest to izba historii i tradycji. Dzięki spotkaniom i inicjatywom, jakie odbywają się w Zgierzu odwiedzający mogą poznać szczegóły związane z historią miasta oraz jego rozwojem w poszczególnych okresach czasu. Jest to także miejsce spotkań mieszkańców, w tym najmłodszych. Na terenie funkcjonują muzea, świetlica czy centrum konserwacji drewna. Organizowane są też lekcje związane z poznawaniem regionu.</p>
Możliwość zwiedzania	Przestrzeń otwarta – z ograniczoną możliwością zwiedzania mieszkań prywatnych
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Położenie niedaleko przecięcia dróg krajowych nr 91, 71 i wojewódzkiej 702. Możliwość skorzystania z parkingów, w tym przy ulicy. Na terenie parku kulturowego znajdują się obiekty gastronomiczne. W znacznej odległości obiekty noclegowe i hotelarskie.

Nazwa obiektu	Kolej wąskotorowa: Rogów – Rawa Mazowiecka – Biała Rawska
Lokalizacja	Rogów, Rawa Mazowiecka, Biała Rawska
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Fundacja Polskich Kolei Wąskotorowych
Ochrona konserwatorska	Wpis do rejestru WKZ w Łodzi w postaci: Rogowska Kolej Dojazdowa, 1914, nr rej. 1000 A z 31 grudnia 1996 r.
Opis elementu dziedzictwa	<p>Kolej wąskotorowa łącząca Rogów z Rawą Mazowiecką i Białą Rawską powstała w 1915 r. podczas I wojny światowej jako wojskowa kolej polowa zaopatrująca front w żywność, broń i amunicję. Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości została wcielona w struktury nowo powstałych Polskich Kolei Państwowych, w ramach których funkcjonowała do 2001 r., kiedy podjęto decyzję o jej likwidacji.</p> <p>Kolej Rogowska była budowana przez wojska kolejowe pośpiesznie i prowizorycznie, a jej nawierzchnię ułożono z lekkich szyn na stalowych podkładach, tzw. przeszł patentowych. Standard taki zakładał szybką budowę i krótkotrwałe użytkowanie jako środek transportu na zapleczu frontu i nie był przewidziany do wieloletniej eksploatacji w ruchu publicznym. Jednak w 1949 r., po ponad 30 latach od chwili wybudowania, całość linii wraz z układami stacyjnymi była nadal ułożona z najlepszych dopuszczalnych dla trakcji parowej szyn.</p> <p>W grudniu 2001 r. powiat rawski wraz z Fundacją Polskich Kolei Wąskotorowych wystąpił do PKP z wnioskiem o przejęcie zamkniętej kolei. Oficjalne przekazanie Kolei Rogowskiej powiatowi nastąpiło po blisko roku, w październiku 2002 r. Od tego czasu Fundacja sprawuje opiekę nad koleją i gromadzi na stacji w Rogowie zabytkowy tabor kolejowy sprowadzany z różnych likwidowanych kolei w Polsce.</p> <p>Dziś kolejka jest pierwszą i jedyną w województwie łódzkim koleją muzealną. Pasjonaci dokładają wszelkich starań, by wszystkie wagony i lokomotywy jeździły w historycznym malowaniu, a obsługa pociągu w odpowiednim umundurowaniu.</p> <p>Licząca 49 kilometrów trasa Kolei Wąskotorowej Rogów – Rawa – Biała jest w tej chwili najdłuższą czynną linią wąskotorową w Polsce.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.kolejrogowska.pl">www.kolejrogowska.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa przemysłowego	<p>Fundacja będąca operatorem kolejki bardzo pieczołowicie dba o historię, wierne odwzorowanie przejazdów (w tym także ubiór pracowników obsługujących kolejkę: maszynisty, zespołu konduktorskiego). Przejazd kolejką odbywa się po oryginalnej trasie, która liczy 49 kilometrów.</p> <p>Oprócz odbycia podróży odwiedzający mają okazję zapoznać się z najliczniejszym zbiorem taboru wąskotorowego w Polsce, jego historią i znaczeniem dla rozwoju tej części regionu (pod względem dostępności komunikacyjnej i logistycznej – przewóz towarów). Kolej Rogowska to regularny uczestnik różnego rodzaju inicjatyw związanych z propagowaniem kultury przemysłowej, m.in. Nocy Muzeów, pikników pod patronatem Marszałka Województwa Łódzkiego. To także miejsce spotkań dla pasjonatów i wolontariuszy, którzy zajmują się renowacją taboru oraz infrastruktury.</p>
Możliwość zwiedzania	Kolejka kursuje od marca do października/listopada – w zależności od warunków atmosferycznych. Przejazd płatny.

Tab. 24 (cd.)

Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Stacja początkowa (a zarazem końcowa dla całej podróży), „Rogów Wąskotorowy”, znajduje się w odległości 150 metrów od stacji kolejowej PKP Rogów i 700 metrów od drogi krajowej nr 72. Na trasie kolejki znajdują się miasta, w których zlokalizowane są obiekty gastronomiczne i noclegowe, sklepy oraz stoiska z pamiątkami. Wycieczka kolejką jest połączona z ogniskiem i innymi atrakcjami. W okolicach znajduje się m.in. arboretum i szkółka leśna SGGW w Rogowie, zabytkowy kościół w Jeżowie, zamek książąt mazowieckich w Rawie Mazowieckiej, Kościół św. Wojciecha w Białej Rawskiej czy Park Jurajsko-Botaniczny w Kołacinku.
Nazwa obiektu	Parowozownia w Skierniewicach
Lokalizacja	Skierniewice, ul. Łowicka 1
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Polskie Stowarzyszenie Miłośników Kolei
Ochrona konserwatorska	Wpis do rejestru zabytków WKZ w Łodzi: zespół lokomotywni, ul. Łowicka 1, 1845–XX w., nr rej. 964 A z 11 maja 1994 r.
Opis elementu dziedzictwa	<p>Z pierwotnego obiektu do dziś przetrwała jedynie niezmieniona lokalizacja (naprzeciwko ówczesnych peronów tzw. dworca carskiego w pałacowym parku). Nie znamy, niestety, planów czy opisów „depo” z 1845 r. Pierwsze zachowane wzmianki pochodzą z 1858 r., kiedy w parowozowni dokonywano już poważnych modernizacji.</p> <p>Kuźnię przebudowano wówczas na noclegownię i mieszkania dla drużyn trakcyjnych i pociągowych. Wzniesiono nową wieżę ciśnień z pompownią – ten obiekt zachował się do dzisiaj jako tzw. łaźnia przy moście na Łupii. Sprawozdania z tego roku wymieniają ponadto jedną remizę na parowozy i jedną na wagony, szopę na węgiel, obrotnicę.</p> <p>W związku z otwarciem Drogi Żelaznej Warszawsko-Bydgoskiej (Łowicz – Aleksandrów – granica pruska) oraz zawartym z Drogą Żelazną Warszawsko-Wiedeńską porozumieniem z 7 grudnia 1861 r. w sprawie prowadzenia ruchu przez DŻWB aż do Skierniewic (zmiana lokomotyw, formowanie pociągów) nastąpiła intensywne rozbudowa tutejszej parowozowni. W 1861 r. zainstalowano obrotnicę o średnicy 12 metrów, w roku następnym wybudowano wachlarzową hałę o ośmiu stanowiskach, będącą prawdopodobnie zaczątkiem dzisiejszego budynku. Część starej remizy adaptowano na mieszkania i biura. Już w 1865 r. dobudowano do hali cztery stanowiska, a w 1871 r. cztery dalsze. Rozbudowę kontynuowano jeszcze w latach 1874–1875 i 1879, osiągając liczbę 24 stanowisk. Równocześnie modernizowano kanały rewizyjne, żurawie wodne i wodociągi, windy węglowe i inne urządzenia, powiększono składy węgla (1868, 1871).</p> <p>W 1871 r. powiększono wieżę ciśnień (z 1858 r.): budynek przedłużono, ustawiono dwa dodatkowe zbiorniki na wodę i nową maszynę parową. Dziewięć lat później konieczne okazało się wzniesienie nowej stacji pomp nad rzeką (obiekt, istniejący do dziś, był wyposażony w dwa kotły parowe Dupuisa i dwie maszyny parowe z pompami firmy Borsig).</p>

	<p>Na stacji pobudowano nową wieżę wodną (zniszczoną w 1914 r.), a stary obiekt przerobiono w 1884 r. na łaźnię dla pracowników kolei. Funkcję tą spełniał on przez 99 lat. W ten sposób ukształtowana została zachodnia część zespołu parowozowni, zachowana po kilku modernizacjach do dziś. Po zakończeniu wojny parowozownia była jednym z najwcześniej odbudowanych obiektów na stacji. Prowadzenie regularnego ruchu pociągów w pierwszych latach powojennych wymagało szybkiego uruchomienia zaplecza naprawczego dla mocno zdewastowanego taboru. Ponieważ szlak dawnej „wiedunki” od pierwszych niemal dni niepodległości uzyskał znaczenie linii magistralnej i tranzytowej, skierniewicka „szopa”, położona na rozwidleniu tras w kierunku Warszawy i Gdańska, miała kluczowe znaczenie. Była ona parowozownią główną, obsługującą ruch towarowy na odcinku od Warszawy do Piotrkowa oraz lokalny ruch osobowy. Stanowiła ponadto jednostkę zwrotną dla maszyn z Kutna.</p> <p>Hala wachlarzowa o 23 stanowiskach została odbudowana z ruin na planie starego obiektu. Wykorzystano fragmenty ściany zewnętrznej, ściany szczytowe i przybudówkę biurową przy torze łowickim. Obrotnica o napędzie ręcznym miała średnicę 16,75 metra. W przybudówce mieściło się biuro dyspozytora, pokój maszynistów, podręczny warsztat i magazyn montera. Wszystkie budynki wzniesiono w stylu modernistycznym z czerwonej cegły według znormalizowanych projektów, opracowywanych w Dyrekcji Generalnej Kolei Wschodniej w Krakowie. Na zapleczu wachlarza, w miejscu dzisiejszych garaży, powstały ponadto drewniane baraki z częścią warsztatów (ślusarnia, kotłarnia i inne). Nie wykluczone, że pierwotnie służyły one do zakwaterowania robotników budowlanych.</p> <p>Po modernizacji w Skierniewicach stacjonowało 50 parowozów, w większości towarowych. Kiedy likwidacja sieci trakcyjnej MD Skierniewice była już przesądzona, Polskie Stowarzyszenie Miłośników Kolei podjęło inicjatywę stworzenia w najstarszej zachowanej parowozowni Drogi Żelaznej Warszawsko-Wiedeńskiej zaplecza remontowego dla zabytkowego taboru PKP – zbliżał się bowiem wielki jubileusz 150-lecia kolei na ziemiach polskich. Z przyczyn finansowych PKP zrezygnowały jednak ostatecznie z eksploatacji obiektu, nad którym zawisła groźba fizycznej likwidacji lub, w najlepszym razie, przebudowy i adaptacji na cele niezwiązane z koleją. Równocześnie trwało gromadzenie eksponatów pozyskiwanych przez PSMK: lokomotyw i wagonów, oczekujących złomowania w różnych zakątkach kraju, starych semaforów i innych urządzeń. Porządkowano też teren i zabezpieczano obiekty, usuwano skutki wandalizmu i wizyt nieproszonych „gości”. W 1994 r. dzięki staraniom PSMK i zrozumieniu służb konserwatorskich zespół parowozowni został wpisany do rejestru zabytków. Dopiero wówczas faktycznie ustała prowadzona od 1992 r. likwidacja „szopy”.</p> <p>W końcu grudnia 1992 r. ówczesna Centralna Dyrekcja Okręgowa Kolei Państwowych wystąpiła z propozycją przejęcia przez stowarzyszenie niepotrzebnej już wtedy kolei lokomotywowni. Dopiero 8 listopada 2002 r. PSMK stało się pełnoprawnym właścicielem zasadniczej części kompleksu byłej skierniewickiej parowozowni.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.psmk.org.pl">www.psmk.org.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
--	---

Tab. 24 (cd.)

Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	Parowozownia była jednym z elementów kolei warszawsko-wiedeńskiej. Na jej terenie odbywa się szereg imprez związanych bezpośrednio z zachowaniem pamięci o przeznaczeniu tego miejsca, kulturowaniem pamięci o procesie budowy i rozbudowy szlaku kolei warszawsko-wiedeńskiej z najważniejszymi wydarzeniami historycznymi. Parowozownia to istotne miejsce na mapie lokalnej. Jest to miejsce spotkań z kulturą i sztuką regionu, ukształtowanego w dużej części za sprawą przebiegającego szlaku kolejowego.
Możliwość zwiedzania	Po wcześniejszym umówieniu
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Parowozownia znajduje się w odległości ok. 500 metrów od regularnego przystanku kolejowego „Skierniewice” oraz dróg nr 70 i 705. W promieniu 2 km znajdują się restauracje i obiekty gastronomiczne oraz miejsca noclegowe. W promieniu 2 km istnieje możliwość aktywnego spędzania czasu, wykorzystując jedną ze ścieżek biegowych wytyczonych na terenie Bolimowskiego Parku Krajobrazowego.

Nazwa obiektu	Osada fabryczna w Żyrardowie
Lokalizacja	Ścisłe centrum Żyrardowa
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd lokalny i właściciele prywatni
Ochrona konserwatorska	Wpis do rejestru zabytków Mazowieckiego WKZ: nr 520 z 30 stycznia 1979 r. i 308/09 z 25 czerwca 2009 r.
Opis elementu dziedzictwa	Na osadę fabryczną składa się osiedle murowanych z czerwonej cegły domów dla robotników, dzielnica willowa dla kadry kierowniczej i właścicieli fabryki, a także szereg budynków użyteczności publicznej – kościoły, szkoły, przedszkole, szpital, resursa, dom kultury oraz pralnia i łaźnia miejska. Regularna siatka ulic, dużo zieleni, wyraźny podział na część mieszkaniową i przemysłową – to najbardziej charakterystyczne elementy XIX-wiecznego Żyrardowa, stanowiące o rzeczywistym spełnieniu postulatów idealnego miasta przemysłowego przełomu wieków. Do czasów nam współczesnych zachowało się blisko 95% pierwotnej zabudowy, która w większości przypadków wciąż pełni nadane jej przez budowniczych funkcje. Poszczególne zabytkowe obiekty stanowią o całości zachowanego w bardzo dobrym stanie unikalnego na skalę europejską modelowego układu urbanistycznego. W gminnej ewidencji zabytków widnieje na ten moment ponad 300 obiektów. Ochroną konserwatorską objęty jest obszar o powierzchni około 70 ha. Świadczy to najdobitniej o niezwykłych walorach i skali wielkości przestrzennej żyrardowskiej starówki. Żyrardów ze swoją unikatową architekturą industrialną przeżywa dziś prawdziwy renesans. Moda na adaptację obiektów pofabrycznych na cele usługowo-mieszkaniowe sprawiła, że przesiąknięte historią mury dawnej fabryki otrzymują zupełnie nowe funkcje, odzyskując przy tym – dzięki starannie prowadzonej rewitalizacji – pierwotny, imponujący wygląd.

	<p>Powstanie i rozwój Żyrardowa wiąże się z lokalizacją na tym terenie na początku XIX w. fabryki lniarskiej. Nazwa miasta pochodzi od nazwiska utalentowanego francuskiego inżyniera Filipa de Girarda, pierwszego technicznego dyrektora zakładu, a zarazem wynalazcy maszyny do mechanicznego przędzenia lnu, którą po raz pierwszy zastosowano właśnie w żyrardowskiej fabryce i która zrewolucjonizowała proces produkcji. Okres największego rozwoju i rozbudowy Żyrardowa przypada na drugą połowę XIX w., kiedy to żyrardowska fabryka trafiła w ręce dwóch niemieckich przemysłowców – Karola Hiellego i Karola Augusta Dittricha. To za ich sprawą fabryka w krótkim czasie stała się jednym z największych i najnowocześniejszych zakładów lniarskich ówczesnej Europy. Dzięki nowym właścicielom wokół fabryki, na powierzchni 36 ha, powstała też bardzo skrupulatnie zaprojektowana osada fabryczna, stanowiąca dziś, unikatowe w swym charakterze, centrum współczesnego Żyrardowa.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.zyrardow.pl">www.zyrardow.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>W Żyrardowie na mniejszą skalę utworzono miejski szlak turystyczny, którego celem jest podtrzymywanie wiedzy o historii pofabrycznej regionu. Istnieje możliwość zwiedzania osady pod kierunkiem przewodników miejskich z lokalnego oddziału PTTK. Organizowane są też imprezy związane z podtrzymywaniem tożsamości lokalnej opartej na dziedzictwie pofabrycznym, jak np. Europejskie Dni Dziedzictwa.</p>
Możliwość zwiedzania	<p>Na terenie osady znajdują się obiekty udostępnione do zwiedzania, takie jak Muzeum Mazowsza Zachodniego. Część obiektów ma charakter zamknięty, tzn. że można je podziwiać tylko z zewnątrz, nie ma możliwości wejścia do środka.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Żyrardów leży na szlaku linii kolejowej Warszawa – Skierniewice – Kozłuszki. Nieopodal przebiega autostrada A2 (Poznań – Warszawa) oraz droga krajowa nr 50. Na terenie obiektu zlokalizowane są obiekty gastronomiczne, natomiast na terenie miasta znajduje się tylko jeden hotel trzygwiazdkowy i kilka obiektów noclegowych niższej kategorii.</p>

Nazwa obiektu	Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie
Lokalizacja	Pruszków, pl. Jana Pawła II nr 2
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd lokalny
Ochrona konserwatorska	Brak wpisu do rejestru zabytków
Opis elementu dziedzictwa	<p>Ostatnie stulecia doby starożytnej w Europie to najbardziej burzliwy okres w jej dziejach, czasy niezwykle dynamicznych, skomplikowanych i nieodwracalnych zmian w strukturze kulturowej, etnicznej i politycznej kontynentu. W ostatniej ćwierci IV i w początkach V w. na arenie europejskiej rozegrały się wydarzenia określane ogólnie mianem „wielkich wędrówek ludów”. Owe migracje przyczyniły się do zachwiania trwającego przez stulecia układu sił, a ostatecznie doprowadziły do upadku Zachodniego Cesarstwa Rzymskiego.</p>



Tab. 24 (cd.)

	<p>Szukając przyczyn uruchomienia tego złożonego procesu, trzeba wskazać przede wszystkim na gospodarczą, militarną i terytorialną ekspansję Imperium Rzymskiego, która pojawiła się w schyłkowych dziesięcioleciach Republiki i charakteryzowała niemal całe dzieje Cesarstwa. Wyjście Rzymian poza świat „śródziemnomorski” poskutkowało nawiązaniem kontaktów politycznych i gospodarczych z plemionami barbarzyńskimi zamieszkującymi obszar Europy Środkowej, Wschodniej i Północnej. W ich rezultacie doszło do trwałych zmian oblicza kulturowego tego regionu. Licznie napływające w początkach naszej ery importy rzymskie ujawniły mieszkańcom Barbaricum istnienie świata o przekraczających wyobraźnię wyżynach rozwoju wszystkich form życia i zamożności – kuszącego i prowokującego. Europa barbarzyńska ożywiona nowymi perspektywami przeżywała w owym czasie okres prawdziwego rozkwitu gospodarczego. Niezwykłym świadectwem tego procesu stał się rozwój produkcji żelaza, widoczny poprzez upowszechnienie się umiejętności jego wytwarzania z miejscowych rud i wykonywania wysokiej jakości przedmiotów codziennego użytku oraz znakomitej broni. Obok drobnych, lokalnych warsztatów wyrastały duże wyspecjalizowane centra produkcyjne, wytwarzające żelazo w ilościach masowych. Dwa największe znajdowały się w łuku Wisły – w Górach Świętokrzyskich i na Mazowszu.</p> <p>Jeszcze do niedawna wydawało się, że gigantyczne centrum świętokrzyskie było jedynym zagłębiem hutniczym na obszarze Barbaricum. Odkrycie w latach 70. drugiego co do wielkości w Europie centrum metalurgicznego, położonego na zachód od Warszawy, jest prawdziwą sensacją i jednym z najbardziej niespodziewanych odkryć w historii polskiej archeologii powojennej. Już nie proste determinacje środowiskowe, jakie tłumaczyły powstanie centrum świętokrzyskiego, które bazowało na świetnych rudach – hematytach, ale inne czynniki stoją za powstaniem centrum mazowieckiego. Wykorzystuje ono bowiem rudy darniowe, które można znaleźć na całym niemal terenie Niżu Środkowoeuropejskiego w nie mniejszych, a często obfitszych pokładach niż pod Warszawą.</p> <p>Potwierdza to hipotezę, że centra hutniczo-kowalskie powstawały nie w wyniku narastających wewnętrznych potrzeb gospodarczych ludów barbarzyńskich, lecz były świadomie zainicjowaną i od początku z olbrzymim rozmachem prowadzoną produkcją, głównie z myślą o uzbrojeniu żelaznym. Ta świetna broń wytworzona m.in. nad Wisłą utorowała barbarzyńcom drogę w głąb Imperium Rzymskiego.</p> <p>Mazowieckie Centrum Metalurgiczne ma wiele swoich odrębnych, specyficznych cech. W odróżnieniu od Gór Świętokrzyskich miejscowe hutnictwo nie było działaniem sezonowym prowadzonym w pobliżu pokładów rudy, ale rozwijało się w obrębie i sąsiedztwie wielkich, stabilnych osad. Istniejące na Mazowszu osady hutnicze, wąsko wyspecjalizowane w tej produkcji, osiągały zaskakująco olbrzymie rozmiary. Bez przesady możemy mówić, że takie osiedla jak Milanówek, Biskupice koło Brwinowa, Brwinów, Pęcice i Parzniew koło Pruszkowa są największymi osadami hutniczymi w Europie. Szacujemy, że w istniejącej 100–150 lat osadzie w Milanówku dokonano ok. 20 tys. wytopów.</p>
--	---

	<p>Podstawowym urządzeniem do wytopu żelaza był piec jednorazowego użytku, tzw. dymarka. Piec ten składał się z części naziemnej – szybu glinianego wysokości do 2 metrów i części zagłębionej w ziemi, tzw. kotlinki, w której zbierał się produkt odpadowy – żużel. Przy użyciu ok. 200 kg przygotowanej, wyplukanej, wyprażonej rudy w temperaturze ok. 1200 stopni, którą uzyskiwano dzięki węglowi drzewnemu, otrzymywano po 24 godzinach ok. 20–30 kg żelaza. Były to ilości stosunkowo ogromne. Pamiętajć bowiem należy, że jeden miecz ważył ok. 1 kg. W osadach mazowieckich odkrywamy ślady wszystkich faz procesu metalurgicznego. Obok tysięcy pieców znajdujemy kopalnie rudy i gliny (z której budowano piece). Odnajdujemy miejsca oczyszczania i prażenia rudy. Natrafiamy na liczne piece wapiennicze, w których wytwarzano wapno potrzebne do usunięcia z marnej mazowieckiej rudy niekorzystnych składników. Odkrywamy liczne paleniska – warsztaty kowalskie, a także inne urządzenia, jak np. studnie potrzebne nie tylko przy produkcji, ale niezbędne dla zaspokajania pragnienia ludzi pracujących w warunkach niezwykle uciążliwych. Ślady hutniczych warsztatów na Mazowszu, których doliczyliśmy się już ok. 238 na stosunkowo małym obszarze 300 km<sup>2</sup>, należą do najcenniejszych stanowisk archeologicznych w naszym kraju. Badanie niewielkich, na pozór nieskomplikowanych urządzeń ogniowych, jakimi były dymarki, staje się źródłem wiedzy stanowiącej klucz do zrozumienia wielkich, przełomowych stuleci historii europejskiej.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.mshm.pl">www.mshm.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Lokalizacja muzeum podyktowana była położeniem miasta w środku obszaru objętego archeologicznymi pracami badawczymi. Muzeum prowadziło działalność archeologiczną, naukową i badawczą związaną z posiadanym bogactwem. Szczególną wagę przykładła się do zachowania tradycji, wiedzy, historii na temat tego rodzaju dziedzictwa. Wiedza nawiązująca do różnych metod metalurgicznych, w tym także starożytnych, przekazywana jest w sposób dopasowany do poszczególnych grup klientów. Na terenie obiektu odbywają się lekcje muzealne połączone z interaktywnymi warsztatami, podczas których pokazywane są metody wyrobu poszczególnych dóbr. Na terenie muzeum organizowane są też spotkania, koncerty i prelekcje na temat historii regionu.</p>
Możliwość zwiedzania	<p>W dni powszednie w godzinach otwarcia obiektu, a także imprezy dodatkowe, wystawy okolicznościowe czy wydarzenia kulturalne o charakterze specjalnym.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Muzeum znajduje się niedaleko stacji kolejowej, do której można dojechać pociągami WKD, KM, SKM czy Przewozów Regionalnych. Niedaleko przebiega również droga nr 719. Można skorzystać z parkingów dla samochodów osobowych. Na terenie miasta znajdują się obiekty gastronomiczne, brak jest jednak miejsc noclegowych w standardzie hotelu trzygwiazdkowego.</p>

Tab. 24 (cd.)

Nazwa obiektu	Prywatne Muzeum Komunikacji i Techniki Joanny i Zbigniewa Mikiciuków w Otrębusach
Lokalizacja	Otrębusy, ul. Warszawska 21
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Własność prywatna
Ochrona konserwatorska	Brak wpisu do rejestru zabytków
Opis elementu dziedzictwa	<p>Muzeum zostało otwarte w 1995 r. W zbiorach znajduje się ponad 300 pojazdów zabytkowych.</p> <p>W trakcie rekonstrukcji jest kilkadziesiąt pojazdów, w tym słynny polski czołg 7TP i czołg zwiadowczy TKS. Prawdziwym rarytatem jest ZIS kabriolet Józefa Stalina, Mercedes 170V Lody Halamy, również kabriolet i wiele innych aut, jakimi jeździli Elvis Presley, Marilyn Monroe czy Jan Kiepura. Wszystkie są odrestaurowywane zgodnie z zasadami obowiązującymi w okresie ich powstania.</p> <p>Najstarszym pojazdem jest traktor Titan produkcji USA z 1895 r. Najstarszy pojazd ciężarowy to Mercedes z 1913 r., a osobowy Fiat z 1919 r. Wśród eksponatów są samochody osobowe, ciężarowe, autobusy, samoloty, wózki dziecięce, rowery, motocykle, a także sprawne czołgi.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.muzeum-motoryzacji.com.pl">www.muzeum-motoryzacji.com.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa przemysłowego	Opócz prowadzenia działalności podstawowej, związanej z muzealnictwem, właściciele obiektu zajmują się także odrestaurowaniem zabytkowych pojazdów i integracją osób zajmujących się hobbystycznie pojazdami historycznymi.
Możliwość zwiedzania	Muzeum otwarte jest siedem dni w tygodni, wejście za opłatą. Możliwość zwiedzania z przewodnikiem. Możliwość wycieczki z wykorzystaniem historycznego taboru autobusowego.
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Przez miejscowość przebiega droga wojewódzka 719 oraz droga kolejowa WKD. Na miejscu istnieje możliwość spożycia posiłków. Brak miejsc noclegowych.

Nazwa obiektu (nr na mapie)	Muzeum Kolejnictwa w Warszawie
Lokalizacja	Warszawa, ul. Towarowa 1
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd województwa
Ochrona konserwatorska	Wpis do rejestru zabytków Mazowieckiego WKZ: nr 1874/1946
Opis elementu dziedzictwa	Do utworzenia specjalistycznego muzeum poświęconego kolejom w znacznym stopniu przyczyniła się determinacja wielu ludzi, poczucie więzi i wspólnoty między kolejarzami, którzy włożyli dużo wysiłku, trudu oraz osobistego zaangażowania i poświęcenia przy pozyskiwaniu zbiorów, tworzeniu modeli i makiet. Wymagało to czasu, zapału i wytrwałości, czego ówczesnym kolejarzom nie brakowało.

	<p>13 grudnia 1931 r. nastąpiło uroczyste otwarcie Muzeum Kolejnictwa. Wzięli w nim udział przedstawiciele władz państwowych i miejskich, rządu, kolei oraz placówek kultury.</p> <p>Po zakończeniu wojny próbę reaktywacji muzeum podjął minister komunikacji Jan Rabanowski. Na jego apel kolejarze rozpoczęli gromadzić ocalałe pamiątki i dokumenty dotyczące historii kolei. Ze względu na brak funduszy i odpowiednich pomieszczeń próba reaktywacji nie powiodła się. Zebrane eksponaty umieszczono w nieczynnej parowozowni w Pilawie oraz w Centralnym Ośrodku Badania i Rozwoju Transportu Kolejowego w Bytomiu. Dopiero w marcu 1972 r. minister komunikacji podjął decyzję o powołaniu do życia resortowej placówki kultury pod nazwą Muzeum Kolejnictwa w Warszawie, wyznaczając na jego siedzibę stację Warszawa Główna Osobowa. 1 lipca 1972 r. Muzeum Kolejnictwa rozpoczęło na nowo swą działalność.</p> <p>Z dniem 1 stycznia 1995 r. muzeum w ramach przeprowadzanej restrukturyzacji Polskich Kolei Państwowych zostało wyłączone z ich struktur. W latach 1995–1998 podlegało Ministerstwu Transportu i Gospodarki Morskiej. Natomiast 1 stycznia 1999 r. zostało przekazane do Samorządu Województwa Mazowieckiego, który do dziś sprawuje nad nim pieczę.</p> <p>W 1986 r. utworzono Oddział Muzeum Kolejnictwa w Sochaczewie, gdzie zaczęto gromadzić cenne egzemplarze taboru wąskotorowego. Uruchomiono tam pierwszą muzealną kolejkę w Polsce, odbywającą regularne przejazdy wycieczkowe do pobliskiej Puszczy Kampinoskiej. Dzisiaj zbiory w Sochaczewie należą do jednych z największych i najciekawszych w Europie.</p> <p>Źródło: <a href="http://www.muzeumkolejnictwa.waw.pl">www.muzeumkolejnictwa.waw.pl</a> [dostęp: 19.11.2016].</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Bogate zbiory archiwów zdjęć oraz bibliotecznych na temat obiektów kolejowych oraz taboru.</p> <p>Dokumenty i publikacje dotyczące transportu kolejowego.</p>
Możliwość zwiedzania	Otwarte siedem dni w tygodniu za opłatą. Możliwość wykupienia zwiedzania z przewodnikiem i lekcji muzealnej. Zwiedzanie skansenu uzależnione jest od warunków atmosferycznych.
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	Obiekt położony jest w ścisłym centrum Warszawy. Możliwość dojazdu zarówno samochodem osobowym, komunikacją miejską, jak i koleją. Utrudniony dostęp dla autokarów.

Nazwa obiektu	Muzeum Kolei Wąskotorowej w Sochaczewie
Lokalizacja	Sochaczew, ul. Towarowa 7
Instytucja sprawująca pieczę nad obiektem	Samorząd województwa
Ochrona konserwatorska	Brak wpisu do rejestru zabytków

Tab. 24 (cd.)

Opis elementu dziedzictwa	<p>Muzeum Kolei Wąskotorowej w Sochaczewie posiada największy w Europie zbiór muzealnego taboru wąskotorowego. Jest on eksponowany na terenie dawnego dworca Sochaczewskiej Kolei Dojazdowej. Muzeum zostało utworzone w celu ocalenia przed zniszczeniem części jednostek taboru eksploatowanego na kolejach wąskotorowych w Polsce. Kolekcja obejmuje pojazdy kolejowe wybudowane na różne szerokości toru – od 600 mm, przez 750, 785, 900, po 1000 mm. Niektóre z nich są ostatnimi zachowanymi i ocalonymi od złomowania egzemplarzami w Polsce i Europie. Znaczną część ekspozycji stanowią parowozy różnych typów i producentów – od najmniejszego i najstarszego zachowanego w Polsce parowozu wąskotorowego Bn2t z 1882 r., wyprodukowanego przez monachijską fabrykę Kraus &amp; Comp (obecnie oznaczonego jako CT 8), po największe parowozy wąskotorowe serii Tw i Pw 53. Na wystawie znajdują się także parowozy o ciekawej konstrukcji, jak parowóz bezogniowy przeznaczony do pracy np. w zakładach włókienniczych, parowóz Hutnik o wysokości 2 metrów przeznaczony do pracy w hutnictwie, parowóz Tx 1958 HF z kolejki leśnej w Hajnówce czy parowozy o wdzięcznej nazwie Ryś i Las. Polską myśl techniczną reprezentują parowozy wąskotorowe serii Px 29, Px 48 czy Px 49. Ponadto w muzeum można oglądać wąskotorowe lokomotywy spalinowe, dwie lokomotywy elektryczne, wagony osobowe z przełomu XIX i XX w., wagony towarowe, drezyny ręczne i motorowe, transporter oraz pługi lemieszowe do odśnieżania torów. Na wystawie eksponowany jest ponadto jedyny zachowany wagonik kolejki konnej Rutka – Mrozy i wąskotorowy wagon osobowy z 1930 r., przebudowany przez wojsko na wagon salonowy (tzw. Salonka Jaruzelskiego).</p>
Elementy niematerialnego dziedzictwa poprzemysłowego	<p>Bogate zbiory archiwów zdjęć oraz bibliotecznych na temat obiektów kolejowych i taboru.  Dokumenty i publikacje dotyczące transportu kolejowego.  Organizacja programów edukacyjnych.  Wyjazdowa lekcja muzealna nawiązujące do historii i tradycji kolei wąskotorowej.</p>
Możliwość zwiedzania	<p>Od wtorku do niedzieli, wstęp za opłatą. Możliwość wykupienia lekcji muzealnej. Możliwość wykupienia przejazdu pociągiem kolei wąskotorowej.</p>
Elementy infrastruktury okołoturystycznej	<p>Obiekt usytuowany w pobliżu dworca kolejowego i drogi wojewódzkiej nr 705. W pobliżu obiekty gastronomiczne.</p>

Źródło: opracowanie własne.

## WNIOSKI

Przy formułowaniu wniosków końcowych tej monografii warto zacząć od słów Gregory'ego Ashwortha. Zwraca on uwagę, że dotychczasowe spojrzenie na dziedzictwo kulturowe skupiało się przede wszystkim na zagadnieniach związanych tylko z ochroną zabytków. Współcześnie można również natrafić na dyskusję nad zmianą formuły użytkowania obiektu, koncepcją jego nowej funkcji, możliwościami adaptacji oraz finansowaniem zmian i utrzymania obiektu [Ashworth, 2015, s. 39]. W przypadku dziedzictwa przemysłowego, a zwłaszcza jego niematerialnej części, trudno niekiedy określić konkretną granicę administracyjną, gdzie elementy owego dziedzictwa są rozmieszczone. To skutkuje koniecznością rozszerzania produktu i wykraczania poza istniejące już granice administracyjne, wymuszając współpracę ponadlokalną, a niekiedy ponadregionalną. Przykładem są zamieszczone wyniki badania, którego celem było wskazanie kluczowych elementów dziedzictwa przemysłowego (zarówno materialnego, jak i niematerialnego) na terenie województw mazowieckiego i łódzkiego, gdyż wyznaczenie takich obiektów w obszarze tylko jednego, bez uwzględnienia elementów zlokalizowanych na obszarze sąsiedniego województwa, byłoby nienaturalną próbą okrojenia tego cennego zasobu i tworzenia produktu turystycznego tylko na jego fragmencie (na dodatek być może nie najcenniejszym). Jak zauważa Purchla, tylko umiejętne powiązanie dziedzictwa ze sferą gospodarczą jest gwarancją skutecznej ochrony dziedzictwa kulturowego w gospodarce rynkowej. Poszukiwanie „złotego środka” pomiędzy wymogami konserwatorskimi a prawami ekonomii i zasadami wolnego rynku daje możliwość wspólnego wypracowania skutecznych metod ochrony, które pozwolą zachowywać tyle, ile należy i wspomagać rozwój regionu. To wymaga zarówno zmian w prawie, jak i w sposobie finansowania dziedzictwa, a także zmian w sposobie rozwiązywania problemów związanych z zachowaniem dziedzictwa zgodnie z wymaganiami współczesnego rynku, co pokazały m.in. spotkania warsztatowe organizowane w ramach tworzenia podstaw Łódzkiego Szlaku Przemysłowego, którym przewodniczyła Katedra Zarządzania Miastem i Regionem Uniwersytetu Łódzkiego wraz z Politechniką Łódzką oraz Urzędem Marszałkowskim w Łodzi [Purchla, 2005, s. 32].

G. Ashworth kładzie mocny nacisk na dobre przygotowanie i przemyślenie zestawu kryteriów, które będą brane pod uwagę przy wyborze sposobu ochrony danego obiektu. Przy okazji podkreśla również wysoki stopień subiektywizmu przy tworzeniu takich kryteriów. Z kolei Ł. Gawęł stwierdza, że w chwili obecnej konieczna jest głęboka zmiana filozofii funkcjonowania organizacji zajmujących się ochroną, zarządzaniem i tworzeniem dziedzictwa kulturowego. Jego zdaniem proces zarządzania dziedzictwem musi włączyć – w znacznie szerszym zasięgu niż dotychczas – różnych interesariuszy, w tym organizacje pozarządowe, wyróżniających się niestandardowymi metodami działania i w interdyscyplinarny sposób przyczyniać się do poszukiwania tożsamości kulturowej. Takim sposobem działania wydają się właśnie projekty zintegrowane, których celem jest skuteczne rozwiązywanie problemów, dochodzenie do ich przyczyny, a nie tylko zarządzanie ich skutkami. Projekty zintegrowane to próba interdyscyplinarnego podejścia do przeciwdziałania przyczynom określonych zjawisk oraz włączanie różnych (zidentyfikowanych wcześniej) interesariuszy i wypracowanie działań poprzez warsztaty i negocjacje tak, aby skuteczność ich podejmowania była wysoka [Gawęł, Kocój, 2015, s. 27].

M. Molenda słusznie zauważa, że niezwykle istotne jest sprawne zintegrowanie w spójną całość interesów pojedynczych podmiotów w celu stworzenia silnego, atrakcyjnego i konkurencyjnego produktu turystycznego zaspokajającego potrzeby turystów i pozytywnie wpływającego na rozwój regionu. Zatem należy skoordynować pracę, potrzeby, oczekiwania, zasoby i możliwości finansowo-organizacyjne następujących podmiotów:

- władz lokalnych i regionalnych,
- przedsiębiorstw i organizacji turystycznych,
- społeczności lokalnych,
- placówek naukowych i oświatowych,
- właścicieli oraz zarządców obiektów stanowiących dziedzictwo kulturowe [Molenda, 2015, s. 48].

Wyniki przeprowadzonych badań są komplementarne z tymi prowadzonymi przez M. Molendę inną metodą badawczą i w innym zakresie, których przedmiotem również było dziedzictwo poprzemysłowe oraz możliwość wykorzystania go w turystyce. Molenda jako główne ograniczenia rozwoju produktu opartego na tym zasobie wskazał:

1. Brak środków finansowych na adaptację.
2. Zły stan techniczny obiektów.
3. Niedostatecznie rozwinięta lub brak infrastruktury turystycznej i towarzyszącej (generujące efekty zakresu).



4. Zbyt małe zaangażowanie lokalnych organizacji turystycznych w proces tworzenia produktu.
5. Niedoskonałości w zarządzaniu strategicznym i marketingowym – brak powiązań z dokumentami strategicznymi oraz niedostateczne działania marketingowe polegające na niedostosowaniu oferty, źle dobranej grupie docelowej bądź braku umiejętnego określenia wartości dla odwiedzającego obiekt klienta-turysty.
6. Niedostateczne zainteresowanie ze strony samorządów lokalnych.
7. Brak umiejętności współpracy.
8. Problem z zasobami ludzkimi [Molenda, 2015, s. 119].

J. Purchla zwraca z kolei szczególną uwagę na fakt, że współczesne podejście do dziedzictwa charakteryzuje się wielowymiarowością: od poziomu lokalnego, poprzez regionalny, narodowy, aż po międzynarodowy [Jagodzińska, Purchla, 2015, s. 22]. Zgodnie z tym podejściem podejmowano prace badawcze opisane w niniejszej publikacji, związane z utworzeniem produktu sieciowego opartego na elementach dziedzictwa przemysłowego zlokalizowanego na terenie województwa – najpierw tylko łódzkiego, a w dalszych etapach także województwa mazowieckiego. Efektem tych analiz jest zestawienie, które zawiera zidentyfikowany w trakcie prowadzonych badań zestaw niedopasowań między potencjalnym zintegrowanym produktem w postaci szlaku opartego na dziedzictwie przemysłowym w regionie łódzkim w odniesieniu do sytuacji modelowej (tab. 25). Stanowi ono też swego rodzaju zestaw rekomendacji dla władz lokalnych i regionalnych.

Warto przywołać definicję, która stanowi punkt wyjścia dla rozważań o zarządzaniu zintegrowanym. Według niej w pierwotnej formie zarządzanie sieciowe zdefiniowane zostało jako proces, którego cechy charakterystyczne to:

- różni aktorzy oddziałujący na siebie w sferze negocjacji,
- operacje nienoszące znamion przypadkowości,
- podporządkowanie i funkcjonowanie w ramach zidentyfikowanego otoczenia, w tym prawnego,
- realizacja celów publicznych [Barney, 2008].

J. Purchla zaznacza, że jedną z fundamentalnych cech dziedzictwa jest kwestia utożsamiania się z tymi elementami przez społeczeństwo. Zwraca uwagę, że jeśli dziedzictwo staje się własnością szerszej grupy, to tym samym opuszcza zbiór osób niejako uprzywilejowanych, nie zawsze formalnie, do sprawowania funkcji właściciela, posiadacza czy opiekuna. Przystaje ono dotyczyć tylko wąskiej grupy ekspertów.

Tabela 25. Niedopasowania po stronie potencjalnego Łódzkiego Szlaku Poprzemysłowego w układzie strukturalnym i funkcjonalnym

Lp.	Kryterium	Zidentyfikowane niedopasowania między potencjalnym zintegrowanym produktem w postaci szlaku opartego na dziedzictwie przemysłowym w regionie łódzkim	Mozliwe działania niwelujące lukę pomiędzy stanem optymalnym a istniejącym
1.	Posiadane zasoby dziedzictwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duże różnicowanie obiektów pod względem stanu technicznego, z przewagą obiektów, które wymagają interwencji budowlanych<sup>6</sup>,</li> <li>• istniejąca rozłączność materialnego i niematerialnego dziedzictwa przemysłowego, co wpływa na niewykorzystanie potencjału turystycznego zasobów<sup>6</sup>,</li> <li>• różnicowany stopień wielkości dziedzictwa (występują zarówno obiekty o charakterze punktowym, jak i kompleksy (lub części kompleksów), które przetrwały okres zniszczeń i wyburzeń)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania adaptacyjne dotyczące obiektów,</li> <li>• wskazywanie możliwości finansowania,</li> <li>• możliwość inwestycji infrastrukturalnych w ramach uczestniczenia w zintegrowanych projektach rozwojowych,</li> <li>• opracowanie zestawu kryteriów kwalifikujących obiekty do kluczowej części dziedzictwa przemysłowego,</li> <li>• rewitalizacja i kreowanie zasobów niematerialnego dziedzictwa przemysłowego w miejscach, gdzie występuje część materialna,</li> <li>• działania zmierzające do ujednolicenia i koordynacji działań przy realizowaniu postulatów zarządzania zintegrowanego, obejmujące zarówno zasoby dziedzictwa, jak i kluczowych interesariuszy</li> </ul>
2.	Sposób organizacji obiektów dziedzictwa przemysłowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wykształconego produktu sieciowego opartego na dziedzictwie w formie szlaku,</li> <li>• niezagospodarowane postawy kooperacyjne obiektów przemysłowych w celu stworzenia produktu sieciowego, co prowadzi do zbyt autonomicznej funkcjonowania niektórych, najczęściej posiadających wykształconą funkcję turystyczną, obiektów tworzących szlak tematyczny<sup>6</sup> (atrakcje funkcjonujące na rynku wraz ze swoją ofertą turystyczną bez umiejscowienia w szlaku, co jest efektem braku lidera w procesie inicjacyjnym),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksowe przygotowanie formuły działania produktu zintegrowanego opartego na dziedzictwie przemysłowym, wraz z opracowaniem strategii marketingowej dla produktu,</li> <li>• kontrola procesu wdrażania strategii marketingowej na terenie poszczególnych obiektów, wraz z kompleksową pomocą i szkoleniem na temat przestrzegania wartości postanowień, przy jednoczesnym funkcjonowaniu na rynku jako odrębnego podmiotu – atrakcji turystycznej</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak stanowczości i charyzmy po stronie inicjatora, będącego liderem (Urząd Marszałkowski) w pierwszym okresie tworzenia szlaku,</li> <li>• ograniczona możliwość udzielenia pełnej informacji na temat własnego obiektu i najważniejszych informacji na temat innych obiektów szlaku przez pracowników miejsc będących atrakcją turystyczną,</li> <li>• brak wykształconych, ujednoliconych narzędzi promocji i komunikacji z klientami, w tym: map, folderów, broszur i innych dokumentów, które mogą być przekazywane zainteresowanym turystom w miejscach informacji turystycznej, zlokalizowanych w destynacjach<sup>d</sup>,</li> <li>• brak interaktywnych portali internetowych (występujących pod postacią strony internetowej i aplikacji na urządzenia mobilne), dzięki którym turyści mogą zakupić bilety, ubezpieczenie, zamówić nocleg, zakupić sieć wy bilet komunikacyjny</li> </ul>	
3.	Finansowanie szlaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zorganizowanych, kompleksowych działań opierających się na współpracy między różnymi obiektami</li> </ul>	<p>Możliwość dywersyfikacji źródeł finansowania produktu zintegrowanego w następującym ujęciu:</p> <p>1. Środki wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– środki własne (dochody z biletów, komercyjny wynajem powierzchni, dzierżawa, usługi okoloturystyczne takie jak: produkcja pamiątek i souvenirów, dochody z parkingów).</li> </ul>

Tab. 25 (cd.)

Lp.	Kryterium	Zidentyfikowane niedopasowania między potencjalnym zintegrowanym produktem w postaci szlaku opartego na dziedzictwie przemysłowym w regionie łódzkim	Możliwe działanie niwelujące lukę pomiędzy stanem optymalnym a istniejącym
4.	Promocja szlaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak strategii marketingowej dla obiektów stanowiących dziedzictwo przemysłowe,</li> <li>• brak prowadzenia działań na szerszą skalę, skierowanych do klientów dziedzictwa przemysłowego</li> </ul>	<p>2. Środki zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– środki publiczne (finansowanie ze strony samorządów regionalnych i lokalnych, w przypadku szlaków międzynarodowych malejąca dotacja z budżetu centralnego),</li> <li>– dotacje celowe – środki (publiczne, prywatne) pozyskane w ramach konkursów na organizację wydarzeń (kongresy, eventy, konferencje, seminaria, wystawy),</li> <li>– sponsoring finansowy – środki zewnętrzne pozyskane od sponsorów lub mecenasów kultury, przeznaczone na utrzymanie, działania bieżące lub konkretne pozycje w budżecie.</li> </ul> <p>Aktywne działania promocyjne przy wykorzystaniu różnych kanałów i narzędzi komunikacyjnych, takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• billboardy,</li> <li>• plakaty,</li> <li>• ulotki,</li> <li>• strona internetowa,</li> <li>• obecność w mediach społecznościowych, np. Facebook (profil i wydarzenia), Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, serwisy typu Wiki, blogi (w tym blogi użytkowników, pracowników, sympatyków), Pinterest,</li> <li>• reklama audiowizualna,</li> <li>• questing, geocaching, gry terenowe, gry miejskie (aktywna forma turystyki i promocji obiektów dziedzictwa kulturowego),</li> <li>• wydawnictwa użytkowe i artystyczne (książki, katalogi, albumy, pamiątkowe karty pocztowe, obrazy, reprinty starych publikacji, ikony, ryciny),</li> <li>• gadzety elektroniczne (przewodniki multimedialne, aplikacje mobilne, mapy interaktywne, wirtualne spacer, aplikacje questingowe i geocachingowe),</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja wydarzeń: wystaw, konferencji, seminariów, imprez, eventów marketingowych, koncertów, gali, imprez rozrywkowych, zawodów sportowych, czasowych miejsc rozrywki (lodowisko, plaża, tor curlingowy, tor cartingowy, ścianka wspinaczkowa, ścianka do squasha, kręgielnia, tor saneczkowy/bobslejowy),</li> <li>• włączanie się w organizację, współorganizację imprez o charakterze lokalnym i regionalnym (dni miast i regionów, Industriada, Noc Muzeów),</li> <li>• tworzenie ścieżek edukacyjnych jako elementu promocji miejsca, szlaku i regionu,</li> <li>• reklama w Internecie poprzez pojawiające się okna (pop-upy),</li> <li>• organizacja inscenizacji wydarzeń historycznych o różnym znaczeniu (od poziomu lokalnego po międzynarodowy),</li> <li>• wycieczki studyjne w najpełniejszym wydaniu, jeśli chodzi o możliwość zwiedzenia obiektów, ich dostępność, jakość wyżywienia i zakwaterowania, w których uczestniczyliby dziennikarze, wybrane osoby mogące mieć wpływ na rozwój turystyki oraz zainteresowanie klienta, dziennikarze i przedstawiciele najwyższych władz,</li> <li>• udział w targach i imprezach turystycznych,</li> <li>• zaproszenie sławnych osobistości, kojarzonych z danym regionem, do sprawowania funkcji ambasadora danego obiektu czy szlaku</li> </ul>
5.	<p>Audyty i certyfikacja punktów stanowiących poszczególne elementy szlaku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak długofalowej współpracy na szerszą skalę między obiektami (występuje współpraca przy tworzeniu poszczególnych wydarzeń, która nie przekłada się na zawiązanie szerokiej współpracy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cyklicznie prowadzona ocena stosowanych rozwiązań w obrębie: organizacji, funkcjonowania, obsługi klienta, promocji i relacji z otoczeniem,</li> <li>• cyklicznie prowadzone badania mające dać odpowiedź na rozbieżności między stanem modelowym a faktycznym,</li> <li>• certyfikacja obiektów (elementów stanowiących szlak) po uprzednim audycie, który ma za zadanie dać odpowiedź, czy założone poziomy w obsłudze (w tym obsłudze klienta) są realizowane na odpowiednio wysokim poziomie<sup>6</sup></li> </ul>

Tab. 25 (cd.)

Lp.	Kryterium	Zidentyfikowane niedopasowania między potencjalnym zintegrowanym produktem w postaci szlaku opartego na dziedzictwie przemysłowym w regionie łódzkim	Możliwe działania niwelujące lukę pomiędzy stanem optymalnym a istniejącym
6.	<p>Infrastruktura turystyczna i uzupełniająca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• różnicowany stan infrastruktury turystycznej wraz z wysoką rozbieżnością w zakresie świadczenia usług turystycznych i uzupełniających, w tym: brak możliwości zwiedzania, brak możliwości zwiedzania z przewodnikiem, brak miejsc parkingowych, duża odległość od punktów gastronomicznych i noclegowych, brak informacji turystycznej na temat obiektu,</li> <li>• utrudniona bądź niedostępna możliwość zwiedzania wirtualnego lub z wirtualnym przewodnikiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak kryteriów dotyczących delimitacji szlaku kulturowego,</li> <li>• konieczność fizycznego istnienia obiektu (nie mogą to być jedynie ruiny obiektów, pozostałości obiektów, które nie przedstawiają ani wartości historycznej, ani nie są atrakcyjne dla turystów, również tych będących pasjonatami turystyki ekstremaalnej),</li> <li>• konieczność całorocznej obsługi turystycznej (chyba że specyfika, sezonowość funkcjonowania obiektu wymusza taki stan),</li> <li>• możliwość zamówienia zwiedzania obiektu z przewodnikiem (także w innych językach),</li> <li>• możliwość wcześniejszego zabukowania wizyty,</li> <li>• możliwość skorzystania z bazy noclegowej w pobliżu obiektu (bądź w samym obiekcie),</li> <li>• obecność bazy gastronomicznej, w tym punktów serwujących potrawy regionalne,</li> <li>• stworzenie tras tematycznych uzależnionych od liczby osób zwiedzających i czasu, który mogą poświęcić na wyprawę i zwiedzanie,</li> <li>• umiejętnie połączenie obiektów materialnych z dziedzictwem niematerialnym, a tym samym stworzenie podstaw pod rozpowszechnienie legendy miejsca (lub jej wykreowanie w odpowiedzi na oczekiwania współczesnego turysty),</li> <li>• możliwość korzystania z urządzeń mobilnych (wypożyczone audio-guide'y), aplikacji mobilnych, wraz z adaptacją miejsc ładowania baterii dla posiadaczy;</li> <li>• wspomaganie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w zakresie tworzenia miejsc pracy w sektorze turystyki lub uzupełniających usług turystyczne zwiększając dostępność usług handlowych: sklepów spożywczych, sklepów z pamiątkami, sklepów z produktami regionalnymi</li> </ul>

7.	Dostępność turystyczna i komunikacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zróżnicowana (niekiedy bardzo utrudniona) dostępność komunikacyjna,</li> <li>• częste niedostosowanie miejsc atrakcji – nie są przystosowane do potrzeb różnych turystów, w tym osób niepełnosprawnych, starszych, dzieci,</li> <li>• nieodpowiednia liczba miejsc parkingowych, w tym odpowiednia liczba miejsc dla autokarów,</li> <li>• brak specjalnego oznakowania jako atrakcji turystycznej,</li> <li>• zróżnicowany poziom bezpieczeństwa dla turysty indywidualnego, zbiorowego, lokalnych społeczności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość dotarcia do obiektu przy pomocy różnych środków transportowych: od roweru (w tym rowerów wypożyczanych w ramach szlaku), poprzez samochód (wśród których preferencja dla samochodów zasilanych paliwami ekologicznymi – dla kierowców tych pojazdów możliwość darmowego uzupełnienia paliwa lub otrzymanie vouchera zniżkowego), do środków transportu publicznego (ulokowanie przystanków dla autobusów, trolejbusów lub metra, tramwajów czy szynobusów miejskich, podmiejskich, przelotowych),</li> <li>• montowane na drogach oznakowanie kierujące podróżnych do miejsc szlaku lub informujące o zbliżających się atrakcjach związanych z dziedzictwem kulturowym (znaki: E-22 (a, b, c) oraz od E-7 do E-12a),</li> <li>• wytyczenie dedykowanych miejsc parkingowych i postojowych dla autokarów</li> </ul>
8.	Dodatkowe udogodnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak usług interaktywnych skupiających obiekty dziedzictwa poprzemysłowego,</li> <li>• brak usług dodatkowych, okoturystycznych i uzupełniających w miejscach, gdzie zlokalizowane są zasoby dziedzictwa,</li> <li>• brak usług typu „fit and healthy lifestyle”,</li> <li>• brak obszernej informacji o miejscach atrakcyjnych w skali regionu, podkreślającej wartość lokalnych atrakcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zintegrowany portal turysty, dostępny również w formie aplikacji na urządzenia mobilne,</li> <li>• świadczenie usług pocztowych, bankowych i ubezpieczeniowych dla odwiedzających,</li> <li>• możliwość zamówienia aktywnego sposobu spędzania czasu poprzez zajęcia z trenerem indywidualnym który zadba o kondycję zwiedzającego,</li> <li>• możliwość odwiedzenia atrakcji o charakterze lokalnym, niezamierzonych na głównych mapach turystycznych,</li> <li>• możliwość uczestniczenia w warsztatach artystycznych, których produktem jest wyrób wytworzony przez turystę (począwszy od karty pocztowej przez obrazy skończywszy na rzeźbach)</li> </ul>



Tab. 25 (cd.)

Lp.	Kryterium	Zidentyfikowane niedopasowania między potencjalnym zintegrowanym produktem w postaci szlaku opartego na dziedzictwie przemysłowym w regionie łódzkim	Możliwe działania niwelujące lukę pomiędzy stanem optymalnym a istniejącym
9.	Współpraca z interesariuszami, w tym z jednostkami samorządu terytorialnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt wąska współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego,</li> <li>• niska współpraca z pośrednikami turystycznymi,</li> <li>• sporadyczna współpraca z innymi obiektami/szlakami,</li> <li>• brak kompleksowych relacji z interesariuszami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego na różnych poziomach: lokalnym, regionalnym oraz centralnym (współpraca organizacyjna przy tworzeniu szlaku, przyjęcie przez jednostki samorządu terytorialnego roli organizatora/iniciatora idei szlaku, wyrażające się w znakowaniu szlaku, partytacji finansowej, współorganizowaniu wydarzeń,</li> <li>• stworzenie kompleksowej oferty turystycznej opartej na dziedzictwie poprzemysłowym i zainteresowanie nią pośredników turystycznych posiadających kontakty międzynarodowe,</li> <li>• nawiązanie szerszej współpracy z innymi obiektami/szlakami, w tym z obiektami i organizacjami międzynarodowymi na rzecz wprowadzania zmian obserwowanych na rynku,</li> <li>• włączenie w struktury szlaków międzynarodowych,</li> <li>• spajanie różnych interesariuszy, w tym społeczności lokalnych, poprzez stymulowanie rozwoju gospodarczego przez zwiększenie zatrudnienia, dywersyfikacja form zatrudnienia, podniesienie konkurencyjności miasta i regionu</li> </ul>
10.	Rozwój i internacjonalizacja szlaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak spójnej koncepcji rozwoju obiektów przemysłowych,</li> <li>• incydentalne zaangażowanie w występujące problemy społeczne i cywilizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaangażowanie w ochronę środowiska poprzez wdrażanie oraz popularyzowanie proekologicznych zachowań i rozwiązań w infrastrukturze turystycznej i uzupełniającej,</li> <li>• wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zwiększających atrakcyjność obiektu i jego zasobów, wspomagających zjawisko egzotycyzacji pozytywnie wpływające na zwiększenie konkurencyjności, stymulowanie klasy kreatywnej, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań i adaptacji na podstawie zgromadzonych obiektów i urządzeń przemysłowych, wykorzystywanych w przeszłości</li> </ul>

<sup>a</sup> Nie oznacza to, że zasoby muszą być w dobrym stanie technicznym, ponieważ na ten rodzaj dziedzictwa kulturowego jest popyt również wtedy, kiedy zwiedzane odbywa się przy pomocy specjalnego sprzętu, który zapewnia dodatkowe bezpieczeństwo, np. zasoby zaadaptowane są na potrzeby turystyki ekstremalnej bądź pozostawione w stanie nienaruszonym od momentu zakończenia procesu produkcji, tak aby pokazać, jak wpływ czasu połączony z brakiem jakiegokolwiek ochrony prawnej i materialnej negatywnie wpływa na stan obiektu, tworząc niekiedy swego rodzaju „ementarzyska” obiektów materialnego dziedzictwa przemysłowego.

<sup>6</sup> Niematerialna część dziedzictwa przemysłowego przejawia się najczęściej w legendach i historiach danego miejsca, folklorze, tradycjach, gwarze, ubiorze, wierzeniach czy informacjach zapisanych na stronach książek (np. *Ziemia obiecana* Władysława Reymonta) bądź recepturach wytwarzania, opisie produkcji, przekazywanych w sposób luźny, nieformalizowany.

<sup>7</sup> Nawiazanie współpracy w ramach szlaku nie wyklucza działań autonomicznych. Ideą produktu sieciowego, którego znamiona posiada szlak tematyczny, jest umiejętność kooperacji jako kolejnej formy konkurencyjności.

<sup>8</sup> Chodzi tu o zaangażowanie pracowników każdego z punktów szlaku w tworzenie punktów informacyjnych, zarówno tych specjalnie wyznaczonych i oznakowanych, jak i polegających na takim szkoleniu własnych pracowników, aby każdy z nich był zaznajomiony z historią tegoż obiektu i przedstawianymi informacjami dotyczącymi innych punktów szlaku.

<sup>9</sup> Celem questingu jest rozwijanie poczucia tożsamości z danym regionem, może też pełnić funkcje czysto rozrywkowe [Szczepanowski, 2015, s. 165].

<sup>10</sup> Geocaching to inaczej poszukiwanie skarbow przy użyciu urządzeń nawigacyjnych korzystających z sygnału GPS. Przy ich pomocy turyści poszukują ukrytych skrytek zawierających drobne upominki, a także swego rodzaju „księgi gości”, której kolejni znalazcy zapisują swoje dane wraz z datą odkrycia, dołączając dodatkowo serię upominków. Jak pisze A. E. Szczepanowski, celem tej zabawy jest zachęcenie jej uczestników do odwiedzenia miejsc schowania skarbow [Szczepanowski, 2015, s. 173].

<sup>11</sup> Obiekty, które nie uzyskają rekomendacji, tzn. uzyskany wynik będzie zbyt niski, powinny zostać czasowo lub na stałe (w zależności od liczby i skali niedociągnięć) usunięte ze szlaku. Dopiero poprawienie wskazanych obszarów powinno stanowić podstawę do kolejnego przeprowadzenia badania (tym razem już nie na koszt operatora szlaku, lecz na koszt obiektu wnoszącego o ponowną ocenę). Pozytywna rekomendacja pozwala na dalsze funkcjonowanie obiektu w ramach szlaku, co gwarantuje, że jakość oraz sposób obsługi turysty we wszystkich miejscach są porównywalne i świadczone na wysokim poziomie. Certyfikacja powinna odbywać się co najmniej raz na dwa lata. W międzyczasie instytucja odpowiedzialna za funkcjonowanie szlaku ma czas na poprawienie zasad obsługi klienta, wdrożenie zmian, wprowadzanie innowacji oraz szkoleń dla właścicieli i zarządców obiektów będących częścią dziedzictwa przemysłowego, które przynależą do szlaku.

<sup>12</sup> Przy pomocy portalu internetowego albo aplikacji można wybrać ścieżkę tematyczną obejmującą jeden lub kilka obiektów. Osoba zainteresowana może wskazać, ile turystów przyjedzie, czy będą potrzebne dodatkowe udogodnienia (np. dla osoby niepełnosprawnej), atrakcje skierowane do dzieci. Aplikacja/portal powinny dawać możliwość uzyskania informacji o czasie, jaki będzie potrzebny na zwiedzenie takiej trasy, umożliwiać modyfikację ścieżki zwiedzania (w tym liczby obiektów, rozłożenia zwiedzania na większą liczbę dni, kolejności zwiedzania), umożliwiać wykupienie biletów wstępu (w tym biletu zintegrowanego, grupowego, oraz *all inclusive* dla jednego lub większej liczby gości, który będzie miał w cenie wszystkie inne opcje). Operator oraz punkty szlaku powinny być też zainteresowane współpracą z towarzystwami ubezpieczeniowymi, oferującymi możliwość wykupienia dodatkowego, prywatnego ubezpieczenia turystycznego, a także z operatorami transportu publicznego, tak aby bilet wstępu połączyć z biletami komunikacji lub biletami za parking (również w systemie Park & Ride).

<sup>13</sup> Celem funkcjonowania takiego portalu jest możliwość zarezerwowania pobytu, w tym zwiedzania, noclegu, wyżywienia, transportu, ubezpieczenia, parkingu w jednym miejscu (*all-in-one*) w okresie poprzedzającym przyjazd. W ten sposób można też premiować stałych (zarejestrowanych) klientów, oferując im atrakcyjne pakiety abonamentowe i cenowe, wzbogacone o specjalnie dedykowane zniżki.

<sup>14</sup> W takim przypadku obiekty, które są częścią szlaku o większym zasięgu, mogą stanowić impuls do rozwoju ścieżek lokalnych, gdzie taki obiekt będzie główną atrakcją, natomiast będzie podkreślać tożsamość lokalną miejsca, umożliwiając jego zintegrowany i wielowymiarowy rozwój.

Źródło: opracowanie własne.

W tym procesie upowszechniania dziedzictwa można dostrzec zarówno zalety, jak i wady. Do tych pierwszych można zaliczyć:

- szersze, interdyscyplinarne spojrzenie na dziedzictwo,
- zaangażowanie społeczności lokalnych w proces (od)budowania tożsamości,
- skuteczniejszą ochronę dziedzictwa kulturowego,
- zmianę paradygmatu ochrony dziedzictwa – z ekskluzywnej (przeznaczonej dla wąskiej grupy specjalistów) na inkluzywną, w którą mogą być zaangażowane różne podmioty (od władz publicznych, poprzez sektor prywatny, organizacje pozarządowe, agendy międzynarodowe, instytucje finansowe, po społeczności lokalne).

Natomiast wady to:

- możliwość rozmycia istoty dziedzictwa,
- nieumiejętne włączanie interesariuszy (stawianie ich przed faktem dokonanym bez możliwości wcześniejszych dyskusji czy negocjacji),
- źle dobrana osoba opiekuna lub grupa opiekunów,
- brak należytej kontroli wskutek nierespektowania przyjętych zasad zarządzania,
- potencjalnie zbyt wysoki poziom zachowań i działań nieformalnych, który sprawdza się w sektorze organizacji pozarządowych, ale jest ryzykowny w odniesieniu do tematyki dziedzictwa kulturowego [Jagodzińska, Purchla, 2015, s. 17].

Szczepanowski sygnalizuje, że każda aktywność zmierzająca do utworzenia produktu zintegrowanego, zwłaszcza takiego, który jest oparty na tak trudnym zasobie, jak dziedzictwo kulturowe, powinna być poprzedzona rzetelnymi analizami rynku i analizami finansowymi. Jak wspomina Szczepanowski, promocja takiego produktu powinna być skierowana zarówno do turystów, jak i do społeczności lokalnej. W przypadku produktów opartych na dziedzictwie poprzemysłowym promocja kierowana do społeczności lokalnych powinna być szczególnie silna, ponieważ to z tej grupy pochodzą klienci docelowi produktu opartego na tym rodzaju dziedzictwa. Często okazuje się, że mieszkańcy danego miasta są najgorzej poinformowaną grupą, której atrakcyjne wydarzenia, eventy marketingowe czy produkty po prostu umykają. Jednym z rozwiązań stosowanych powszechnie jest kalendarz imprez, prowadzony przez instytucję/organizację nadzorującą obiekty dziedzictwa tworzące produkt zintegrowany. Wtedy łatwo można wyeliminować błędy polegające na nadmiernym nagromadzeniu imprez w określonych terminach, a bardzo małym w innych. Oprócz zorganizowanych akcji promocyjnych kalendarz taki powinien być łatwo dostępny na stronie internetowej, w mediach społecznościowych czy w aplikacji mobilnej, ale nie tylko. Trzeba wziąć pod uwagę wszystkie kanały, jakimi posługuje się klient docelowy, a nie tylko takie, które obecnie są modne. Dotyczy to zwłaszcza procesu powstawania oraz wczesnego etapu, jeśli chodzi o funkcjonowanie produktu na rynku.

Dopiero wówczas, gdy produkt będzie miał zbudowaną odpowiednią markę, stałych klientów, można pokusić się o korzystanie z dodatkowych kanałów komunikacji czy dystrybucji. W pierwszej kolejności należy jednak być skutecznym, by pozyskać jak najszerszą grupę odbiorców, do których będzie skierowany produkt wraz z jego kontynuacjami i pomysłami na wywołanie efektu lojalnościowego [Szczepanowski, 2015, s. 143]. Mówiąc o rozwoju, będącym efektem włączenia dziedzictwa przemysłowego w proces zarządzania zintegrowanego, należy jasno podkreślić, że na produkt turystyczny, który może być jednym z pomysłów na adaptację dziedzictwa, składa się produkt właściwy oraz produkt rozszerzony, co zostało wspomniane już wcześniej. Rozwój miasta i regionu może być – poprzez wywołanie efektów zakresu – silnie powiązany z rozwojem usług stowarzyszonych, w które zaangażowane będą społeczności lokalne poprzez tworzenie bazy gastronomicznej, noclegowej i atrakcji uzupełniających. Jeśli szlak turystyczny, będący jednym z przykładów produktu zintegrowanego, zdefiniujemy jako trasę w przestrzeni turystycznej wytyczoną dla potrzeb zwiedzających, prowadzącą do najbardziej atrakcyjnych miejsc, to należy mieć na względzie, że trzeba najpierw wiedzieć, jakimi atrakcjami się dysponuje (dokładnie znać ograniczenia w możliwości zwiedzania poszczególnych obiektów), umieć te obiekty uporządkować w logiczny i tematyczny sposób, a także prowadzić badania marketingowe, których respondentami będą turyści. Pozwoli to na pozyskanie informacji na temat oferty, ceny, konkurencyjności, zalet, braków i możliwości wprowadzenia nowości do oferty na podstawie zapoznania się z wrażeniami klientów, ich przemyśleniami czy propozycjami. Dzięki temu będzie można nie tylko jednorazowo utworzyć atrakcyjną ofertę, lecz stale ją monitorować, zmieniać i ubogacać, co jest zgodne z zasadami zarządzania zintegrowanego [Szczepanowski, 2015, s. 145–148].

Należy mieć na względzie nie tylko silny wpływ zasad zarządzania zintegrowanego na różne sektory, w tym turystyki, o którym wspomina Szczepanowski za Gołembskim, ale przede wszystkim włączenie poszczególnych sektorów do zintegrowanego systemu zarządzania miastem, który będzie prowadzić do jego rozwoju, a także sprzyjać rozwojowi całego regionu. To elementy składowe powinny najpierw przyjąć zasady zarządzania zintegrowanego, tak aby wykształcić odpowiedni model, który może następnie zostać włączony z sukcesem w proces całościowego, skutecznego zarządzania miastem. Szczepanowski stwierdza, że w podejściu zintegrowanym uwaga skupiona jest przede wszystkim na odpowiednim kształtowaniu produktu turystyki kulturowej od strony podaży, zaś popyt nie jest traktowany jako czynnik niezależny i zastany w mieście, lecz jako zjawisko, którego wielkość i strukturę można kontrolować w długim okresie. Podejmując dyskusję z tym twierdzeniem, można zgodzić się, że dotyczy to już ugruntowanego na rynku produktu turystycznego, na który istnieje zidentyfikowany i zmierzony popyt, zatem wszelkie bodźce i uwaga rzeczywistości mogą skupiać się jedynie na podaży. W przypadku produktów opartych na

nietypowym rodzaju dziedzictwa, trudnym do skonsumowania na lokalnym rynku, trzeba skupić się też na stronie popytowej, starając się ją odpowiednio stymulować, a także, zwłaszcza w pierwszych okresach, analizować relację między popytem i podażą, dostosowując wielkość oraz rodzaj oferty do klienta (wraz z jego preferencjami, obawami, wymaganiami, potrzebami i finansowymi możliwościami) [Szczepanowski, 2015, s. 199–200].

Przy angażowaniu aktorów z różnych środowisk na rzecz zmiany jakiegoś elementu funkcjonowania danego regionu ważna jest skłonność do kooperowania, przejawiana przez przedstawicieli różnych, zidentyfikowanych wcześniej, interesariuszy [Łuczyszyn, 2013, s. 135]. Zmiana negatywnego nastawienia jakiegokolwiek interesariusza leży po stronie podmiotu organizującego spotkanie służące do zmiany stanu rzeczy. Sukcesami mogą być innowacyjne rozwiązania, które powstaną dzięki takiej kreatywnej współpracy. Właśnie z tego powodu zdecydowano się na włączenie przedstawicieli różnych środowisk do warsztatów służących wyznaczaniu kryteriów delimitacji szlaku turystycznego opartego na dziedzictwie przemysłowym Łodzi i województwa łódzkiego. M. Żabiński podkreśla natomiast bardzo ważną rolę, jaką pełni przywództwo i silny lider. Z punktu widzenia podjętych rozważań oraz zaprezentowanych wyników badań można stwierdzić, że materialne dziedzictwo przemysłowe w kontekście zintegrowanego zarządzania potrzebuje nie tylko lidera, ale przede wszystkim ambasadora, który będzie zarządzał procesem tworzenia marki, a przez to pozytywnie wpływał na możliwości jego adaptacji, co przerodzi się z czasem w rozwój regionu. Taki lider powinien być obecny na wszystkich etapach związanych z włączaniem dziedzictwa w proces zarządzania zintegrowanego: od momentu tworzenia kryteriów kwalifikujących/delimitacyjnych, poprzez tworzenie produktów, adaptację, negocjacje między przedstawicielami różnych sektorów i organizacji, aż do umiejętnego zarządzania efektami adaptacji i utworzenia markowego produktu turystycznego. Co więcej, należy podkreślić, że trudno byłoby osiągnąć stan, gdy tylko jeden aktor pełni tę funkcję przez wszystkie fazy procesu zarządzania i włączania dziedzictwa do procesu zintegrowanego zarządzania. Często bowiem, jak już zostało wspomniane, to aktor publiczny musi pełnić rolę lidera podczas pierwszych spotkań w fazie inicjującej. Natomiast w ostatniej fazie, w której powinno nastąpić uniezależnienie się od władzy publicznej (pod względem organizacyjnym), rolę lidera winna przejąć organizacja lub jej przedstawiciel o cechach takich, jak: charyzma, zaangażowanie, umiejętności negocjacyjne, umiejętność analitycznego myślenia, chęć do współdziałania (a nie jednoosobowego podejmowania decyzji). Lider, jeśli ma być skuteczny, musi zostać obdarzony przez pozostałych interesariuszy zaufaniem, które, jak pisze M. Żabiński, jest niezbędnym elementem spajającym sieci, koniecznym dla zapewnienia im możliwości trwania i funkcjonowania [Żabiński w: Mazur red., 2015, s. 192].

Odnosząc się do ewolucji procesu zarządzania dziedzictwem kulturowym w mieście (a w rozumieniu zarządzania zintegrowanego rozszerzając ten obszar

zgodnie z występowaniem zasobu), można stwierdzić za A. Tomaszewskim, że proces zmian nie pozwala na ograniczenie działań konserwatorskich tylko do podtrzymywania stanu technicznego zapewniającego danemu obiektowi jedynie trwanie. W tym zakresie proces zarządzania staje się sztuką mądrego kompromisu określającego, jaka nowa funkcja jest dopuszczalna, pod jakimi warunkami może być wprowadzana i jak powinien przebiegać proces adaptacji bez nieodwracalnego naruszania wartości zabytkowych [Tomaszewski, 2012, s. 107]. Ł. Gaweł zwraca uwagę na błąd, współcześnie bardzo często popełniany, polegający na próbie zdefiniowania dziedzictwa kulturowego przez pryzmat ekonomiczny. Według niego jest to swoisty paradoks, ponieważ przez lata w ogóle nie patrzono w ten sposób na dziedzictwo, a dzisiaj czynnik ten zdominował wszystkie inne, dotychczas uważane za wiodące. Gaweł dodaje też, że trudno mówić o ochronie dziedzictwa kulturowego w przypadku, gdy aktywność ta nie jest postrzegana przez rządzących jako jeden z czynników rozwojowych [Gaweł, Kocój, 2015, s. 21–23]

Jeśli chodzi o hipotezy, które zostały postawione na wstępie tej monografii, to można sformułować następujące wnioski.

**Hipoteza 1**, dotycząca tego, że istnieje wysoka rozbieżność w ocenie potencjału dziedzictwa przemysłowego na poziomie lokalnym i międzynarodowym **została potwierdzona**. Popyt na ten rodzaj dziedzictwa istnieje zarówno na poziomie lokalnym, jak i ponadlokalnym oraz międzynarodowym. Jego stymulowanie uzależnione jest jednak przede wszystkim od działań, jakie będą podejmowane przez miasto, organizacje zarządzające obiektami dziedzictwa czy organizacje turystyczne. Tylko wspólne działania oparte na zasadach integracji i współpracy, których efektem będzie spójna, systemowa, długookresowa strategia dla takich obiektów, gwarantują zdyktowanie tego popytu, a w dalszej kolejności rozwój miasta i regionu.

**Hipoteza 2**, która brzmiała: „Skuteczne wykorzystanie obiektów dziedzictwa przemysłowego wymaga terytorialnego podejścia na rzecz tworzenia zintegrowanych produktów rozwojowych” również **została potwierdzona**. Pokazują to wyniki badań jakościowych w zakresie zarządzania obiektami dziedzictwa przemysłowego (opartych na: identyfikacji, wartościowaniu, integracji, adaptacji, monitoringu i kontroli). Wskazują na to też działania krajowe i międzynarodowe dotyczące funkcjonowania szlaków tematycznych opartych na zasobach dziedzictwa przemysłowego, co zostało ujęte w rozdziale prezentującym wyniki badań. Istotne jest dążenie przez interesariuszy, a zwłaszcza przez kluczowe organizacje, do postępowania według zaproponowanych wytycznych, które stanowią algorytm postępowania przy wytyczaniu szlaków tematycznych, tworzeniu kryteriów delimitacji i procesu inicjowania współpracy między różnymi interesariuszami dziedzictwa przemysłowego. Projekty zintegrowane wydają się stanowić wyjątkową szansę na pozyskanie funduszy, funkcjonowanie oraz możliwość ochrony i adaptacji dziedzictwa przemysłowego, rozwijając przy okazji przemysły kreatywne.



Istotne jest jednak myślenie ponadlokalne, a także umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji partnerskich między różnymi jednostkami, w ujęciu ponadterytorialnym, ponieważ obiekty dziedzictwa często są rozproszone i obejmują zasięgiem tereny wykraczające poza jedno województwo. Myślenie holistyczne stymuluje współpracę poprzez zintegrowane projekty rozwojowe, które są skutecznym i podstawowym mechanizmem adaptacji zasobów przemysłowych. Mogą być również jednym z najbardziej skutecznych mechanizmów ochrony, uregulowanych na poziomie ustawy, dopasowanych dodatkowo do obiektów. W ten sposób uzyskujemy możliwość aktywnej ochrony obiektów dziedzictwa kulturowego zamiast pasywnej, systemowej, która często prowadzi do patologicznych działań podmiotów odpowiedzialnych za zachowanie i ochronę dziedzictwa. Docelowo można zastanawiać się, czy nie warto zapoczątkować dyskusji na temat utworzenia w Łodzi instytucji Narodowego Centrum Przemysłów Kreatywnych, ze względu na ogromne zasoby dziedzictwa oraz innowacyjne sposoby zarządzania nim, oparte na zintegrowanych projektach rozwojowych. Hipoteza pozwoliła na potwierdzenie, że ograniczanie zarządzania zintegrowanego i zamykanie tego procesu w granicach administracyjnych miasta jest postępowaniem niesłusznym, upośledzającym ten proces. Zasoby objęte zarządzaniem zintegrowanym (w tym przypadku dziedzictwo przemysłowe) występują nie tylko w granicach administracyjnych miasta, lecz także województwa oraz wykraczają poza granice Ziemi Łódzkiej, gdyż cenne elementy dziedzictwa, komplementarne wobec tych zlokalizowanych w Łodzi, ulokowane są na terenie województwa mazowieckiego. Niezrozumiałe mogłoby być ograniczanie tego bogactwa i sztuczne odcinanie ze względu na odrębność administracyjną. Szansą dla dziedzictwa, którego tematyczna i historyczna ciągłość nie koresponduje z podziałem administracyjnym kraju, jest proces zarządzania zintegrowanego w ujęciu terytorialnym. Dzięki temu generowane są korzyści skali i zakresu zarówno w przypadku małych miejscowości, gdzie występuje pojedynczy zasób, jak i większych ośrodków czy całych regionów. Problemem jest skuteczna identyfikacja, umiejętności negocjacyjne, wyłonienie lidera w procesie inicjacji oraz realizowanie zasad przy wytyczaniu, organizowaniu, funkcjonowaniu i monitorowaniu dziedzictwa, które powinno funkcjonować w ramach produktów sieciowych. Tylko wtedy będzie można uzyskać trwałe i optymalne warunki sprzyjające rozwojowi miasta i regionu.

Andrzej Tomaszewski zwraca uwagę na jeszcze inną, istotną sprawę, którą autor niniejszej monografii chce zakończyć rozważania nad materialnym dziedzictwem przemysłowym i jego wpływem na rozwój miasta: w chwili obecnej nie należy nienaturalnie rozgraniczać przemysłowego dziedzictwa materialnego i niematerialnego, zwłaszcza w kontekście zarządzania nim i możliwości wykorzystania dla rozwoju jednostki samorządu terytorialnego [Tomaszewski, 2012, s. 147]. Na dziedzictwo niematerialne, które dotychczas często było pomijane czy traktowane jako zupełnie osobna, nieprzystająca część, trzeba spojrzeć jako na niezwykle cenny, integralny element całości, którego nośnikiem jest materia.



Jeden i drugi rodzaj dziedzictwa mogą bez siebie istnieć, mogą być traktowane osobno, ale dopiero postrzeganie tych dwóch składowych jako całości pozwala na holistyczne ujęcie zasobów dziedzictwa, ich ochronę, zarządzanie nim w warunkach rynkowych i wykorzystanie go jako istotnego czynnika rozwojowego. Z tego powodu w pewnym momencie nienaturalne wydało się sformułowanie: „materialne dziedzictwo przemysłowe” ze względu na sztuczne wykluczenie istotnej, niematerialnej jego części. Z tego powodu autor posługiwał się wyrażeniem: „dziedzictwo przemysłowe”, gdyż właśnie ono umożliwia uzyskanie pozytywnych efektów rozwojowych na terenie daleko wykraczającym poza jedno miasto, pozytywnie oddziałujących na obszar jego występowania, co jest zgodne z zasadami zarządzania zintegrowanego.

Warto dodać, że niniejsze opracowanie stało się impulsem dla autora do zgłębiania kolejnych tematów badawczych związanych z dziedzictwem przemysłowym, zwłaszcza z jego niematerialną częścią, która na terenie województwa łódzkiego jest nadal nieodkryta i słabo wykorzystywana w procesie promocji miasta i regionu. Dodatkowo, nawiązana przez autora współpraca z Narodowym Instytutem Samorządu Terytorialnego, w szerokim zakresie kultury, powinna skutkować podjęciem badań nad możliwością wprowadzenia zmian w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, zmierzających do uwzględnienia w tym akcie prawnym proponowanego, nowego ujęcia ochrony poprzez zarządzanie dziedzictwem kulturowym.



## BIBLIOGRAFIA

- Adamik A., 2013, *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa.
- Ashworth G., 2015, *Planowanie dziedzictwa*, Wydawnictwo MCK, Kraków.
- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barney, 2008, *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Barszcz M., Kurowska-Ciechańska J., 2008, *Technika*, Wydawnictwo Carta Blanca-PWN, Warszawa.
- Belniak S., 2009, *Rewitalizacja nieruchomości w procesie odnowy miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bogdanienko J., Piotrowski W., 2013, *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bonislawski R., Podolska J., 2008, *Spacerownik łódzki*, Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Agora, Łódź.
- Bryson J. M., 2004, *What to do when stakeholders matter*, „Public Management Review”, vol. 6 (1), s. 21–53.
- Burzyński T. (red.), 2007, *Dziedzictwo przemysłowe jako strategia rozwoju innowacyjnej gospodarki*, materiały pokonferencyjne IV Międzynarodowej Konferencji Naukowo Praktycznej, Zabrze, 6–7 września 2007 r., Katowice.
- Churchill G., 2002, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., 2009, *Town centre management models: A European perspective*, „Cities”, vol. 26 (1), s. 74–80.
- Code of good practice. For consultation of stakeholders*, 2014, The European Commission, Directorate-General for Health and Consumers, [http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/dgs\\_consultations/docs/code\\_good\\_practices\\_consultation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/dgs_consultations/docs/code_good_practices_consultation_en.pdf) [dostęp: 11.12.2014].
- Daniłowicz P., Sawiński Z., Sztabiński F., Sztabiński P. B., Wejland A. P., 1992, *Podręcznik socjologicznych badań ankietowych. Ankieter w procesie badawczym*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Dragićević-Šešić M., Stojković B., 2010, *Kultura – zarządzanie, animacja, marketing*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Dziedzictwo a rozwój. Doświadczenie Krakowa*, 2000, Międzynarodowe Centrum Kultury, Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa, Kraków.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., 2005, *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flick U., 2011, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Forsberg H., Medway D., Warnaby G., 1999, *Town centre management by co-operation. Evidence from Sweden*, „Cities”, vol. 16 (5), s. 315–322.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Gaweł Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Gawel Ł, Kocój E., 2015, *Cultural heritage. Management, identity and potential*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- George P., 1956, *Miasto*, PWN, Warszawa.
- Gibbs G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Giecwicz J., 2008, *Konserwatywna awangarda. Wiedeńska polityka mieszkaniowa 1920–2005*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Głuchowski J., Spyra Z., 2014, *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Golka M., 2008, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Gołębski G. i in., 2015, *Turystyka w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gostkowski Z., Lutyński J., 1972, *Analizy i próby technik badawczych w socjologii. Wywiad kwestionariuszowy w świetle badań metodologicznych*, t. 4, Ossolineum, Wrocław.
- Górnjak J, Mazur S. (red.), 2014, *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_rozwoju/Projekt\\_Zarzadzanie\\_Stragiczne\\_Rozwojem/Przydatne\\_dokumenty/Documents/Zarzadzanie%20rozwojem\\_sklad\\_PORADNIK02072012a.pdf](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/Projekt_Zarzadzanie_Stragiczne_Rozwojem/Przydatne_dokumenty/Documents/Zarzadzanie%20rozwojem_sklad_PORADNIK02072012a.pdf) [dostęp: 18.12.2014].
- Gruszewski L. A., 2002, *Elementy metod i technik badań socjologicznych*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy.
- Grzeszkiewicz-Radulska K., 2009, *Analizy i próby technik badawczych w socjologii. Respondenci niedostępni w badaniach sondażowych*, t. 12, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (red.), 2013, *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Hospers G. J., 2002, *Industrial heritage tourism and regional restructuring in the European Union*, „European Planning Studies”, vol. 10 (3), s. 397–404.
- Jabłoński A., 2015, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Jagodzińska K., Purchla J., 2015, *The Limits of Heritage. The 2<sup>nd</sup> Heritage Forum of Central Europe*, Wydawnictwo MCK, Kraków.
- Jemieliński D., 2012, *Badania jakościowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jewtuchowicz A., 2013, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jędrysiak T., 2008, *Turystyka kulturowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaczmarek S., 2001, *Rewitalizacja terenów poprzemysłowych. Nowy wymiar w rozwoju miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2010, *Produkt turystyczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaprowski W., Midura F., Sienkiewicz J. W. (red.), 2008, *Dziedzictwo przemysłowe Mazowsza i jego rola w turystyce*, Almamer, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2014, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kleer J., Strzelecki Z., 2015, *Megamiasta przyszłości. Szansa czy zagrożenie rozwoju*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa
- Kłoskowska A., 2007, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kobyliński Z., 2009, *Własność dziedzictwa kulturowego*, Wydawnictwo Instytutu Archeologii i Etnologii PAN, Warszawa.

- Konecki K. T., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kopeć K. D., 2014, *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Libron, Kraków.
- Korenik S., 2011, *Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Korenik S., Słodczyk J., 2005, *Podstawy gospodarki przestrzennej – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalski K., 2013, *O istocie dziedzictwa europejskiego – rozważania*, Wydawnictwo MCK, Kraków.
- Kozak M. W., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., 2013, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kusiński J., Bonisławski R., Janik M., 2010, *Księga fabryk Łodzi*, Wydawnictwo J. Kusiński, Łódź.
- Lutyńska K., 1984, *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzanie narzędzia badawczego*, Ossolineum, Wrocław.
- Lutyńska K., 1993, *Surveye w Polsce. Spojrzenie socjologiczno-antropologiczne*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Łuczyszyn A., 2013, *Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Madurowicz M., 2008, *Miejska przestrzeń tożsamości Warszawy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Maison D., 2015, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Małachowicz E., 1982, *Ochrona środowiska kulturowego*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Markowski T., 2015a, *Nowe przestrzenie biznesowe i publiczne w miastach wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, t. CLXIV, s. 264–273.
- Markowski T., 2015b, *Zintegrowane planowanie rozwoju – dylematy i wyzwania*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, t. CLXI, s. 12–26.
- Markowski T., Stawasz D. (red.), 2007, *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miasta Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mazur S. (red.), 2015, *Współzarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K., 2005, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Modzelewski P., Opolski K. (red.), 2014, *Metodologia pomiaru funkcjonowania sieci administracji publicznej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Molenda M., 2015, *Regionalny przemysłowy produkt turystyczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Murphy C., Boyle E., 2006, *Testing a conceptual model of cultural tourism development in the post-industrial city. A case study of Glasgow*, „Tourism and Hospitality”, vol. 6 (2), s. 111–128.
- Murzyn M. A., 2006, *Kazimierz. Środkowoeuropejskie doświadczenie rewitalizacji*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Murzyn M. A., Purchla J., 2007, *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Obłój K., 2014, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Oppenheim A. N., 2004, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Ostrowski W., 2001, *Wprowadzenie do historii budowy miast*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Pawłowski R., 2015, *Bitwa o kulturę. #Przyszłość*, Wydawnictwo Teatr Stary w Lublinie, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Lublin–Warszawa.
- Payne A., Phillips N., 2011, *Rozwój*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Pazder D., 2008, *Rewitalizacja śródmiejskich przestrzeni kulturowych jako czynnik wzrostu atrakcyjności miasta. Badania średniej wielkości miast Wielkopolski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Penc J., 2008, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Pender L., Sharpley R., 2008, *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pęski W., 1999, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa.
- Piccinato G., 1997, *Wszystkie miasta są historyczne (niektóre bardziej)*, [w:] K. Broński, J. Purchła, Z. Zuziak (red.), *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 19–24.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., 2010, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Podręcznik rewitalizacji*, 2003, Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast, Warszawa.
- Polko A., 2005, *Miejski rynek mieszkaniowy i efekty sąsiedztwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice.
- Pruszyński J., 2001, *Dziedzictwo kultury Polski. Jego straty i ochrona prawna*, t. 1, Kraków.
- Przyborska-Klimczak A., 2011, *Rozwój ochrony dziedzictwa kulturalnego w prawie międzynarodowym na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Purchła J., 2002, *Europa Środkowa – nowy wymiar dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Purchła J., 2005, *Dziedzictwo a transformacja*, Wydawnictwo MCK, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Purchła J., 2009, *Raport o systemie ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce po roku 1989*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Purchła J., 2011, *Zarządzanie miejscami wpisanymi na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO w Polsce i w Norwegii*, Wydawnictwo MCK, Kraków.
- Purchła J., Belniak S., 2009, *Rewitalizacja nieruchomości w procesie odnowy miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Puś W., Koter M., Kulesza M., Pytlas S., 2005, *Wpływ wielonarodowego dziedzictwa kulturowego Łodzi na współczesne oblicze miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rouba M., 2013, *Zadania władz publicznych w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami w Rzeczypospolitej Polskiej ze szczególnym uwzględnieniem obiektów wpisanych na listę światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego UNESCO*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Rószkiewicz M., 2012, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rymaszewski B., 2005, *Polska ochrona zabytków*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Siemczyński W., Topczewska T., 2009, *Rewitalizacja miast w Polsce przy wsparciu funduszami UE w latach 2004–2008*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2009, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia. Strategie. Metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Silberberg T., 1995, *Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites*, „Tourist Management”, vol. 16 (5), s. 361–365.

- Silverman D., 2012, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skalski K., 2004, *Szanse i zagrożenia programów rewitalizacji*, [w:] L. Frąckiewicz (red.), *Wykluczenie. Rewitalizacja. Spójność społeczna*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice–Warszawa, s. 84–150.
- Skiba J., 1976, *Rewaloryzacja zespołów zabytkowych Krakowa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Stangel M., 2009, *Odnowa miast w społeczeństwie informacyjnym. Technologie informacyjne i komunikacyjne w procesach rewitalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stasiak A., 2006, *Produkt turystyczny – szlak*, „Turystyka i Hotelarstwo”, nr 10, s. 9–40.
- Strategicznie dla rozwoju. Polityka rozwoju w zintegrowanym podejściu*, 2011, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_rozwoju/Projekt\\_Zarzadzanie\\_Strategiczne\\_Rozwojem/Przydatne\\_dokumenty/Documents/Strategia.pdf](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/Projekt_Zarzadzanie_Strategiczne_Rozwojem/Przydatne_dokumenty/Documents/Strategia.pdf) [dostęp: 27.12.2014].
- Sulek A., 2002, *Ogród metodologii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Szczepanowski A. E., 2015, *Ekonomika turystyki kulturowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Szerszeń J., 1987, *Śródmieście jako obszar kultury*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Szreder M., 2004, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sztabiński F., 1997, *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Sztabiński P. B., 1997, *Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Sztabiński P. B. (red.), 2005, *Fieldwork jest sztuką. Jak dobrać respondenta, skłonić do udziału w wywiadzie, rzetelnie i sprawnie zrealizować badanie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Szygendowski W., Walczak B. M., 2010, *Adaptacje zespołów zabytkowych we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych na przykładzie dziedzictwa poprzemysłowego Łodzi*, <http://www.wuoz.bip.lodz.pl> [dostęp: 19.07.2013].
- Throsby D., 2010, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Tomaszewski A., 2012, *Ku nowej filozofii dziedzictwa*, Wydawnictwo MCK, Kraków.
- Towse R., 2011, *Ekonomia kultury. Compendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Tramwaje w Polsce*, 2013, Dom Wydawniczy „Książki Młyn”, Łódź.
- Tull D. S., Hawkins D. I., 1993, *Marketing Research: Measurement and Method*, Macmillan, New York.
- Understanding your stakeholders. A best practice guide for the public sector*, 2009, November, <http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/documents/understanding-stakeholders.pdf> [dostęp: 14.12.2014].
- von Rohrscheidt A. M., 2010, *Regionalne szlaki turystyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Wdrażanie działań rozwojowych w oparciu o obowiązujące dokumenty strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej w Polsce. Strategicznie dla rozwoju*, 2012, Kraków, [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_rozwoju/Projekt\\_Zarzadzanie\\_Strategiczne\\_Rozwojem/Przydatne\\_dokumenty/Documents/Poradnik\\_MRR\\_17\\_12\\_2012.pdf](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/Projekt_Zarzadzanie_Strategiczne_Rozwojem/Przydatne_dokumenty/Documents/Poradnik_MRR_17_12_2012.pdf) [dostęp: 22.12.2014].
- Zalasińska K., 2010, *Ochrona zabytków. Orzecznictwo z komentarzem*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa.
- Zalasińska K., Zeidler K., 2015, *Wykład prawa ochrony zabytków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa–Gdańsk.
- Zalewski P. (red.), 2007, *Koleje. Nowy wymiar*, Wydawnictwo Carta Blanca–PWN, Warszawa.
- Zeidler K., 2007, *Prawo ochrony dziedzictwa kultury*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.



Zeidler K. (red.), 2014, *Prawo ochrony zabytków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa–Gdańsk.

## Dokumenty

*Industrial heritage analysis. World Heritage List and Tentative List*, 2001, UNESCO.

*Industrial heritage and agri/rural tourism in Europe* (study), 2013, European Parliament.

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030.

Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, Paryż, 17 października 2003 r.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2020.

*Parliamentary assembly report*, Council of Europe, 2013.

Program rozwoju kultury w województwie łódzkim 2014–2020.

Rejestr i ewidencja zabytków Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Warszawie (stan na sierpień 2014 r.).

Strategia rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2013–2020.

Strategia rozwoju miasta Skierniewice do 2015 roku (aktualizacja).

Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku.

Strategia rozwoju Pruszkowa do roku 2020.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Sochaczew na lata 2008–2015.

Strategia rozwoju województwa łódzkiego 2020.

Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2020 roku (aktualizacja).

Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze – projekt.

Strategia rozwoju Żyrardowa do roku 2025.

Strategia zintegrowanego rozwoju Łodzi 2020+.

Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. z 2003 r., nr 162, poz. 1568.

*World Heritage and Cultural Diversity*, UNESCO, 2010.

Wykaz zabytków wpisanych do rejestru zabytków nieruchomych województwa łódzkiego (stan na marzec 2013 r.).

## ZAŁĄCZNIKI

## Załącznik 1. Ankieta skierowana do respondentów polskich

DATA	-- -- / -- -- / ----		Miejsce przeprowadzanego wywiadu (ulica, nr posesji)		-- / -- / ----
GODZINA ROZPOCZĘCIA	..... : .....				
<b>Proszę wskazać, które ze słów (maks. 4) kojarzą się Panu/Pani ze słowem „rewitalizacja”.</b>					
Przebudowa	<input type="checkbox"/>	Odnowa	<input type="checkbox"/>	Wyburzenie	<input type="checkbox"/>
Zmiana	<input type="checkbox"/>	Ożywienie	<input type="checkbox"/>	Uatrakcyjnienie	<input type="checkbox"/>
Renowacja	<input type="checkbox"/>	Dbałość	<input type="checkbox"/>	Współpraca	<input type="checkbox"/>
<b>Czy zgodzi się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że budynki pofabryczne powstałe w XIX i XX wieku są ważnym elementem dziedzictwa przemysłowego?</b>					
	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie tak	<input type="checkbox"/>	Raczej tak	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie nie	<input type="checkbox"/>	Raczej nie	<input type="checkbox"/>
<b>Czy uważa Pan/Pani, że elementy materialnego dziedzictwa przemysłowego mogą być celem przyjazdu turystów do Łodzi?</b>					
	<input type="checkbox"/>	Tak	<input type="checkbox"/>	Nie	<input type="checkbox"/>
<b>Które elementy, ze względu na stopień odnowienia, mogą stanowić powód przyjazdu turystów do Łodzi?</b>					
	<input type="checkbox"/>	Tylko te odnowione	<input type="checkbox"/>	Tylko te zniszczone	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Zarówno odnowione, jak i zniszczone	<input type="checkbox"/>	Nie są atrakcyjne w ogóle	<input type="checkbox"/>
<b>Czy polecił(a)by Pan/Pani odwiedzenie Łodzi ze względu na posiadane zasoby materialnego dziedzictwa przemysłowego?</b>					
	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie tak	<input type="checkbox"/>	Raczej nie	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Raczej tak	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie nie	<input type="checkbox"/>
<b>Czy uważa Pan/Pani, że ze względu na posiadane zasoby dziedzictwa Łódź jest miastem atrakcyjnym turystycznie?</b>					
	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie tak	<input type="checkbox"/>	Raczej nie	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Raczej tak	<input type="checkbox"/>	Zdecydowanie nie	<input type="checkbox"/>

<b>Rewitalizacja obiektów dziedzictwa poprzemysłowego to także zmienianie ich dotychczasowego przeznaczenia. Czy obiekty te należy rewitalizować?</b>				
Zdecydowanie tak	Raczej tak			
Zdecydowanie nie	Raczej nie			
<b>Które z wymienionych działań według Pana/Pani powinny zostać podjęte w odniesieniu do tych obiektów, których nie poddano jeszcze żadnym procesom odnowy?</b>				
Powinny zostać odnowione	Powinny zostać wyburzone			
Powinny być adaptowane do nowych potrzeb	Powinny pozostać w niezmiennym stanie			
<b>Które z nowych funkcji zyskałyby Pana/Pani akceptację jako efekt procesu rewitalizacji obiektów materialnego dziedzictwa poprzemysłowego?</b>				
Tak	Nie	Tak	Nie	Kultura i sztuka
Tak	Nie	Tak	Nie	Zakład produkcyjny
Tak	Nie	Tak	Nie	Hotele
Tak	Nie	Tak	Nie	Restauracje, kawiarnie
Tak	Nie	Tak	Nie	Puby
<b>Gdyby miał(a) Pan/Pani wpływ na przeprowadzany proces przebudowy i odnowy, to które z wymienionych poniżej działań na pewno zostałyby wprowadzone w życie?</b>				
Dbałość o zachowanie szczegółów architektonicznych i przywrócenie oryginalnego wyglądu		Połączenie nowej architektury z historycznymi elementami		
Wprowadzenie nowej architektury kosztem starych budynków (wyburzenie starych budynków)		Nie podejmował(a)bym żadnych działań		
<b>W jakim zakresie mieszkańcy powinni mieć wpływ na przebieg procesu rewitalizacji dziedzictwa poprzemysłowego?</b>				
Tak	Nie	Tak	Nie	Wszełkie zmiany powinny być z nimi konsultowane
Tak	Nie	Tak	Nie	Udział mieszkańców w konstruowaniu celów projektu
<b>Czy uważa Pan/Pani, że zdanie mieszkańców jest brane pod uwagę w temacie rewitalizacji dziedzictwa poprzemysłowego?</b>				
Tak		Nie		

<b>Gdyby Pan/Pani miał(a) wybór, to w jaki sposób chciał(a)by Pan/Pani przekazać swoją opinię na temat przebudowy obiektów w Pana/Pani okolicy? (maks. 4)</b>									
	Listownie	Telefonicznie					Przez wcześniej wybranego przedstawiciela mieszkańców		
	Udział w spotkaniu	Przez forum internetowe							
	Swoją opinię chcę zachować dla siebie								
<b>Za pomocą których z niżej wymienionych sposobów chciał(a)by Pan/Pani być powiadamiany(a) o podejmowanych działaniach związanych z odnową i przebudową obiektów?</b>									
	Informacje listowne	Spotkanie w urzędzie					Spotkanie na odnawianym terenie		
	Informacje prasowe	Informacje przez Internet							
<b>Czy zgodził(a)by się Pan/Pani na udział w konsultacjach społecznych poświęconych przebudowie obiektów i obszarów przemysłowych?</b>									
	Zdecydowanie tak	Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie			
<b>Na które działania zgodził(a)by się Pan/Pani jako mieszkaniec rewitalizowanego obszaru?</b>									
Tak	Nie	Pokrycie części kosztów remontu mieszkania		Tak	Nie	Zgodził(a)bym się wyprowadzić i wrócić po zakończeniu prac			
Tak	Nie	Po procesie przebudowy zgodził(a)bym się płacić wyższy czynsz		Tak	Nie	Nie zgodził(a)bym się wyprowadzić			
<b>Jeżeli obszary i budynki przemysłowe w Pana/Pani sąsiedztwie zostaną poddane procesowi odnowy i przebudowy, to jak powinien wyglądać późniejszy dostęp do nich przez innych ludzi?</b>									
Tak	Nie	Każdy może wejść do środka budynku							
Tak	Nie	Każdy powinien mieć możliwość wejścia na teren obiektu, ale nie do środka budynku							
Tak	Nie	Teren i budynek powinny być ogrodzone							
Tak	Nie	Teren i budynek powinny być strzeżone							
Tak	Nie	Dostęp powinien być swobodny, bez ochrony i ogrodzenia							
<b>W skali 1–10 (1 – brak informacji, 10 – pełna informacja) proszę ocenić swój poziom poinformowania o planowanych/realizowanych działaniach rewitalizacji obiektów dziedzictwa.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Ze względu na skalę prowadzonych działań rewitalizacja wymaga włączenia różnych podmiotów (publicznych, prywatnych, pozarządowych). W przypadku realizacji procesu rewitalizacji, na który z niżej podanych wariantów uczestnictwa wybranych podmiotów by się Pan/Pani zgodził(a)?</b>			
Udział jedynie władz publicznych	<input type="checkbox"/>	Udział jedynie sektora prywatnego	<input type="checkbox"/>
Równomierny udział w procesie	<input type="checkbox"/>	Brak zgody na udział sektora prywatnego	<input type="checkbox"/>
Brak zgody na udział władz lokalnych	<input type="checkbox"/>		
<b>W procesie rewitalizacji mogą brać udział również partnerzy międzynarodowi, którzy posiadają wiedzę specjalistyczną, możliwości prawne i finansowe. Czy zgodził(a)by się Pan/Pani na udział międzynarodowych partnerów w procesie przebudowy i odnowy obszarów pofabrycznych?</b>			
Zdecydowanie tak	<input type="checkbox"/>	Raczej tak	<input type="checkbox"/>
		Raczej nie	<input type="checkbox"/>
			Zdecydowanie nie

<b>METRYCZKA</b>			
<b>Płeć</b>	<input type="checkbox"/>	Kobieta	<input type="checkbox"/>
			Mężczyzna
<b>Rok urodzenia</b>	<input type="text"/>	----	<input type="text"/>
			<b>Wykształcenie</b>
			<input type="checkbox"/>
			Niepełne podst.
			Średnie
			<input type="checkbox"/>
			Podstawowe
			Wyższe
<b>Powiązania zawodowe</b>	<input type="checkbox"/>	Architektura	<input type="checkbox"/>
		Rewitalizacja	<input type="checkbox"/>
			Urbanistyka
			Żadna z wymienionych
			<input type="checkbox"/>
			Planowanie przestrzenne

## Załącznik 2. Ankieta skierowana do respondentów międzynarodowych

DATA	-----	Miejsce przeprowadzanego wywiadu (ulica, nr posesji)		---/---/---
GODZINA ROZPOCZĘCIA	..... : ..... .....			
<b>Please indicate which words (max 4) are associated with the word 'revitalization'.</b>				
Reconstruction	<input type="checkbox"/>	Renewal	<input type="checkbox"/>	Demolish
Change	<input type="checkbox"/>	Recovery	<input type="checkbox"/>	Make more attractive
Renovation	<input type="checkbox"/>	Care	<input type="checkbox"/>	Cooperation
<b>Do you agree with the statement that post-industrial buildings created in the nineteenth and twentieth centuries are an important component of industrial heritage?</b>				
Definitely yes	<input type="checkbox"/>	Rather yes	<input type="checkbox"/>	Rather no
Definitely no	<input type="checkbox"/>			
<b>Do you think that the elements of the material post-industrial heritage may be goal of the arrival of tourists to Lodz?</b>				
Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
<b>Which elements, because of the degree of renewal, may be the reason for the arrival of tourists to Lodz?</b>				
Only renewed	<input type="checkbox"/>	Only devastated	<input type="checkbox"/>	
Both renewed and devastated	<input type="checkbox"/>	They are not attractive at all	<input type="checkbox"/>	
<b>Would you recommend visiting Lodz, due to its material resources of post-industrial heritage?</b>				
Definitely yes	<input type="checkbox"/>	Rather no	<input type="checkbox"/>	
Rather yes	<input type="checkbox"/>	Definitely no	<input type="checkbox"/>	
<b>Do you think that due to its heritage resources Lodz is a city attractive for tourists?</b>				
Definitely yes	<input type="checkbox"/>	Rather no	<input type="checkbox"/>	
Rather yes	<input type="checkbox"/>	Definitely no	<input type="checkbox"/>	



<b>The revitalisation of post-industrial heritage are also changing their current destination. Are these objects must be revitalized?</b>			
Definitely yes	<input type="checkbox"/>	Rather yes	<input type="checkbox"/>
Definitely no	<input type="checkbox"/>	Rather no	<input type="checkbox"/>
<b>Which of the following actions should be taken in relation to those plants which have not yet been any renewal processes?</b>			
They should be renewed	<input type="checkbox"/>	They should be demolished	
They should be adapted	<input type="checkbox"/>	They should be maintained	
<b>Which new features would benefit your acceptance as a result of the process of revitalization of the material post-industrial heritage?</b>			
Yes	No	Yes	No
Yes	No	Yes	No
Yes	No	Yes	No
Yes	No	Yes	No
Yes	No	Yes	No
Apartments		Culture and art	
Offices		Production facility	
Trades		Hotels	
Recreation		Restaurants, cafes	
Car parks		Pubs	
<b>If you had an impact on the process carried out reconstruction and renewal, which of the following actions certainly have been implemented?</b>			
Taking care of preservation of architectural details and restore the original appearance		The combination of the new architecture of the historical elements	
The introduction of the new architecture at the cost of old buildings (demolition of old buildings)		Any action	
<b>The extent to which residents should have an impact on the process of revitalization of post-industrial heritage?</b>			
Yes	No	Yes	No
Yes	No	Yes	No
They should be able to report protests		Any changes should be consulted with them	
They should have the opportunity to comment		Participation of citizens in the construction of the project objectives	
<b>Do you think that the opinion of residents is taken into account in the subject of the revitalization of post-industrial heritage?</b>			
Yes		No	
<b>If you had a choice, how you would like to provide feedback on the reconstruction of post-industrial objects in your neighborhood? (max 4 indications)</b>			
By mail	<input type="checkbox"/>	By phone	<input type="checkbox"/>
Participation in the meeting	<input type="checkbox"/>	Through the Internet forum	<input type="checkbox"/>
I would keep my opinion to myself		By previously elected representative of residents	

By which of the following ways would you like to be notified of the action taken related to the rehabilitation and reconstruction of objects?									
	Information via letters		Meeting in the office						The meeting in the area
	Press releases		Information on the Internet						
Would you agree to participate in public consultations devoted to the reconstruction of buildings and industrial areas?									
	Definitely yes		Rather yes		Rather no				Definitely no
On which activities would you agree as a resident of the revitalized area?									
Yes	No	Cover part of the cost of renovation of the flat	Yes	No					I would agree to move out and come back after the completion of the work
Yes	No	After the renovating process I would agree to pay a higher rent	Yes	No					I would not agree to move out
If post-industrial areas and buildings in your neighborhood will undergo a process of renewal and rebuilding what they should have a degree of openness?									
Yes	No	Anyone can go inside the building							
Yes	No	Everyone should have the opportunity to enter the facility, but not inside the building							
Yes	No	The grounds and the building should be enclosed							
Yes	No	The grounds and the building should be guarded							
Yes	No	Access should be free, without protection and fence							
On a scale of 1–10 (1 – lack of information, 10 – full information) please rate your level of information about the planned/ongoing activities of the revitalization of heritage.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Due to the scale of operations revitalization requires the inclusion of different actors (public, private, non-governmental). In the case of implementation of the revitalization process, which of the following options for participation of selected entities would you agree?									
		Participation only public authorities							The share of the private sector only
		Steady participation in the process							No permission for private sector participation
		No consent for participation of local authorities							
In the process of revitalization can also be attended by international partners who have the expertise, the possibility of legal and financial. Would you agree on the participation of international partners in the process of reconstruction and redevelopment of post-industrial objects?									
	Definitely yes		Rather yes		Rather no				Definitely no

## SPECIFICATION

1. 

--	--

 Inhabitant  

--	--

 Businessman  

--	--

 Polish tourist  

--	--

 Developer  

--	--

 Foreign tourist  

--	--

 Worker

2. 

--	--

 Man  

--	--

 Woman

3. Education  

--	--

 Elementary  

--	--

 University  

--	--

 Technical  

--	--

 None  

--	--

 Secondary  

--	--

 Bachelor's degree

4. Current profession \_\_\_\_\_.



# POST-INDUSTRIAL HERITAGE AS AN ELEMENT OF CITY MANAGEMENT

## (Summary)

The main aim of the study was to demonstrate that the material post-industrial heritage can be a factor in economic development through the use of integrated development projects as an important means of reducing legal barriers related to the protection of cultural heritage. Specific objectives were prepared in the following way:

1. The answer to the question whether there was any previously unidentified demand for items of cultural heritage in the form of material post-industrial heritage among different users of the city.
2. Indication of the principles of building an integrated heritage-based product and developing a detailed list of criteria that must be met by heritage objects to be included in the integrated tourist product.
3. Preparation of the list of key objects, which are part of the material post-industrial heritage.
4. Presentation of examples and crucial rules of management the integrated projects combining elements of post-industrial heritage with the identified key aspects.

As a leading thesis of dissertation it was assumed that:

1. Cultural heritage of physical industrial heritage is a factor in the development of the city.
2. Existing legal conditions for the protection of cultural heritage and monuments are a limiting factor in the use of industrial heritage for the economic development of the city.
3. Integrated projects are a way of comprehensive utilisation of industrial heritage material for the development of the city.
4. An obstacle to the implementation of integrated development projects are social and excessive political conflicts competition between local government units.

Consequently, two hypotheses were formulated:

**Hypothesis 1:** There is a high discrepancy in the evaluation of potential industrial heritage at local and international level.

**Hypothesis 2:** Effective use of industrial heritage objects requires a territorial approach for the creation of integrated product development.

In the register of monuments of the Lodz region drawn up by the Regional Conservator in Lodz, there are almost 230 entries. However, only 7% of those can be classified as material post-industrial heritage.

According to their location such monuments can be divided into three areas, where there are cases of cultural heritage from the time of “Manufacturers’ Lodz” material and industrial heritage. These are:

- area located in the north-eastern part of the city, the shopping and entertainment center “Manufaktura”, forming part of the former empire of Israel Poznanski, designated streets: Zachodnia, Ogrodowa, Gdańska, Legionów, Cmentarna, Kasprzaka, Srebrzyńska to Zachodnia,
- “New Centre of Lodz” located in the quarter of streets: Tuwima, Kilińskiego, Narutowicza, Targowa, Dowborczyków, Sienkiewicza,
- “Priests Mill” located within the former empire of Scheibler family, designated streets: Piłsudskiego, Rydza-Śmigłego, Milionowa, Piotrkowska, Żwirki and Wigury, Kilińskiego, Magazynowa, Targowa to Piłsudskiego.

The research process was divided into stages, which were implemented in the following order:

- First stage: “Adaptation and attractiveness of the material industrial heritage of Lodz in the eyes of stakeholders” – a quantitative study using interview techniques, questionnaire and survey auditorium, based on non-probabilistic sampling techniques. The respondents in the study were:
  - group of 79 professionals from abroad (planners, architects, urban planners) who took part in the meeting of Association of European Schools of Planning (AESOP): “The 3<sup>rd</sup> AESOP Heads of Schools Meeting” in Lodz in 2008,
  - group of 438 foreign guests, as well as qualified specialists who took part in the European Regional Science Association (ERSA) congress: “49<sup>th</sup> Territorial Cohesion of Europe and Integrative Planning” in Lodz in 2009,
  - group of 820 inhabitants living in the aforementioned quarters of the city, which took part in the research in the years: 2008 (450 inhabitants), 2009 (150 inhabitants) and 2011 (220 inhabitants),
  - group of 24 out of 73 entrepreneurs who were active the indicated area in 2010.
- Second stage: “The ability to adapt the material industrial heritage by using it for the development of tourism in the context of integrated management” – qualitative study, conducted using an interview technique interviewing specialists who are prominent at European level in the adaptation of buildings and industrial heritage and using it in the process of creating a tourist network products:

- Eusebi Casanelles and Rahola – Director of the Museo Ciència et de la Tècnica de Catalunya – Terrassa, Barcelona (Spain), former President of European Route of Industrial Heritage (ERIH). The interview was conducted during a visit to Terassa in 2011,
- Jolanta Noelle – Vice President of Stiftung Zollverein – Essen (Germany), the first former industrial facility in Europe, which was inscribed on the UNESCO World Heritage Site. Member and founder of ERIH. The interview was conducted during a visit to Essen in 2012,
- Dr. Adam Hajduga – the initiator and coordinator of the Silesian “Monuments Route”, Poland’s first integrated tourist product, based on the legacy of the industrial and post-industrial. Vice President of ERIH. The interview was conducted during a visit to Katowice in 2012.
- Third stage: “Identifying the key elements of industrial heritage Lodz region of Lodz and Warsaw functional area in the context of an integrated development management” carried out in 2012–2014.

Research methods consisted qualitative and quantitative research methods. The first group includes the following techniques:

- interview,
- analysis of documents (analysis of secondary sources),
- the Delphi method.

While the second group includes:

- structured interview.

In conclusion, the results of the qualitative studies that have been undertaken in this study, due to the purposeful selection of experts, present the use of material elements of industrial heritage. For this reason, they can be taken into account when formulating the overall conclusions that will extend to the entire community, whose objects are included in this specific type of resource.

The second and third stage of research used techniques of qualitative research. Referring to these statements, it is clear that in the second stage were used non-standardized interviews, only partially structured were used. The third stage of the study was divided into two parts. The first part concerned the identification of the key elements of industrial heritage in Lodz and the Lodz region, while the second was devoted to identifying key components of industrial heritage in Lodz and Warsaw functional area.

The conclusions of the quantitative research are listed below:

- among the various groups of stakeholders there is consensus about the fact that the material industrial heritage in the form of its buildings is an important element according to all heritage elements in the city,
- there is a demand for post-industrial heritage (much more pronounced among foreign respondents),
- with the passage of time the awareness of residents about possible actions within the framework of facilities management in revitalizing areas increases,



- passive attitude to the consultation processes which indicated the need to develop new methods of conducting this type of activities,
- ineffective model of the process of communication between the public entity responsible for the revitalization process at the local level and users of the area,
- utility and residential functions are the dominant areas of adaptation proposed by the respondents, and can be included in the cultural sector,
- in contrast, external respondents do not believe they might recommend coming to Lodz, due to its resources,
- according to residents only renovated buildings can be attractive, while for professionals and foreign visitors alike both renovated and not renewed objects can be attractive.

On the basis of qualitative research the author proposed an algorithm for the creation of integrated products based on the post-industrial heritage, which can be used inter alia in tourism:

1. Identification of resources (i.e. inventory of objects).
2. Discussions with institutions supervising selected objects, with particular emphasis on the search for a common vision of development at all sites.
3. Determination of the current target customer – “target” for each selected object.
4. Integration of selected information – presentation of a “shared” vision of development, target and marketing strategy which seeks to maximize identifying and meeting customer needs.
5. Implementation of the concept of industrial trail:
  - a) the study of the system of customer service quality,
  - b) a study of resources: tangible, intangible, human, marketing,
  - c) cooperation in the preparation and promotion of the trail.
6. The prevalence of messages (promotional activities) on the existing (emerging) trail.
7. Creation a directory of accompanying events.
8. Monitoring changes.
9. Development of the trail – searching for new facilities.
10. Internationalisation – for example, by the inclusion of the trail to the ERIH – European Route of Industrial Heritage.

On this basis, it is concluded that:

**Hypothesis 1**, which stated that there is a high discrepancy in the evaluation of potential industrial heritage at local and international level **has been confirmed**. The demand for this kind of heritage was important, both at the local level as well as supra-local and international. Its stimulaton depends, above all, on the activities that will be undertaken by the city, organizations managing heritage objects and tourist organizations. Only joint action, based on the principles of integration and cooperation, will result in a coherent, systemic, long-term strategy for such

---

objects that guarantees discounting this demand, and in the further development of the city and the region.

**Hypothesis 2**, which read: “Effective use of industrial heritage objects requires a territorial approach for the creation of integrated product development” **has also been confirmed** by both the results of qualitative research in the field of industrial heritage facilities management (based on identifying, evaluating, integrating, adapting, monitoring and controlling). This is confirmed at the national, as well as international, in the functioning of thematic routes based on the resources of industrial heritage, which has been included in the section presenting the results. Integrated projects seem to be a unique opportunity to raise funds, functioning, ability to protect and adaptation by developing industrial heritage on the occasion of creative industries. It is important, however, to think trans-regional, as well as the ability to establish, and support partnerships between different units, in terms of over territorial heritage because they are often scattered and reach include areas beyond one province.



## SPIS TABEL I WYKRESÓW

### Tabele

1. Przykładowy formularz służący do identyfikacji interesariuszy w zmodyfikowanej metodzie mapowania . . . . .	45
2. Przykład projektu zintegrowanego „Szlak zabytków techniki obszaru centralnego” . . . . .	48
3. Przykład projektu zintegrowanego „Wirtualizacja szlaku zabytków techniki obszaru centralnego” . . . . .	50
4. Przykład projektu zintegrowanego „baWeLna” . . . . .	51
5. Przykład projektu zintegrowanego „odNOWA” . . . . .	53
6. Paradygmaty ochrony dziedzictwa kulturowego . . . . .	85
7. Założenia nowego paradygmatu ochrony dziedzictwa kulturowego . . . . .	86
8. Typowe wielkości prób w badaniach populacji oraz instytucji . . . . .	117
9. Skojarzenia respondentów ze słowem „rewitalizacja” (w %) . . . . .	120
10. Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego zdaniem respondentów międzynarodowych (w %) . . . . .	121
11. Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego (w %) . . . . .	122
12. Akceptacja procesu rewitalizacji w odniesieniu do budynków pofabrycznych (w %). . . . .	123
13. Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych w opinii respondentów międzynarodowych (w %) . . . . .	124
14. Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych wśród mieszkańców wybranych kwartałów Łodzi (w %) . . . . .	125
15. Wpływ użytkownika obszaru na podejmowane działania w stosunku do obiektów przemysłowych (w %) . . . . .	127
16. Gotowość udziału w konsultacjach społecznych (w %) . . . . .	128
17. Stopień poinformowania mieszkańców o założeniach i postępach w realizacji rewitalizacji (w %) . . . . .	129
18. Wskazania dotyczące nowych funkcji w zrewitalizowanych obiektach przemysłowych (w %) . . . . .	130
19. Możliwości aktywnej partycypacji w procesie rewitalizacji przez respondentów (w %) . . . . .	132

20. Możliwość polecenia odwiedzenia Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo przemysłowe (w %)	133
21. Atrakcyjność elementów materialnego dziedzictwa przemysłowego Łodzi (w %)	134
22. Kryteria wyznaczania obiektów do produktu sieciowego opartego na dziedzictwie przemysłowym	136
23. Kluczowe obiekty przemysłowe Łodzi i województwa łódzkiego	138
24. Opisy kluczowych składników materialnego dziedzictwa przemysłowego warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego	140
25. Niedopasowania po stronie potencjalnego Łódzkiego Szlaku Przemysłowego w układzie strukturalnym i funkcjonalnym	164

## Wykresy

1. Część układu współrzędnych służąca do graficznego odwzorowania zidentyfikowanych i sparametryzowanych interesariuszy	45
2. Skojarzenia respondentów ze słowem „rewitalizacja”	120
3. Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego zdaniem respondentów międzynarodowych	122
4. Budynki pofabryczne jako ważny element materialnego dziedzictwa przemysłowego	123
5. Akceptacja procesu rewitalizacji w odniesieniu do budynków pofabrycznych	124
6. Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych w opinii respondentów międzynarodowych	125
7. Działania w odniesieniu do budynków nieodnowionych wśród mieszkańców kwartałów	126
8. Wpływ użytkownika obszaru na podejmowane działania w stosunku do obiektów przemysłowych	127
9. Gotowość udziału w konsultacjach społecznych	128
10. Stopień poinformowania mieszkańców o założeniach i postęпах w realizacji rewitalizacji	130
11. Wskazania dotyczące nowych funkcji w rewitalizowanych obiektach przemysłowych	131
12. Możliwości aktywnej partycypacji w procesie rewitalizacji przez respondentów	132
13. Możliwość polecenia odwiedzenia Łodzi ze względu na posiadane przez miasto dziedzictwo przemysłowe	133
14. Atrakcyjność elementów materialnego dziedzictwa przemysłowego Łodzi	134

Dziedzictwo przemysłowe jest unikalnym zasobem oraz wyjątkowym rodzajem atrakcji turystycznej. Może być czynnikiem rozwoju gospodarczego miasta dzięki zastosowaniu zintegrowanych projektów rozwojowych, łączących elementy tego dziedzictwa z aspektami społecznymi, gospodarczymi, środowiskowymi i przestrzennymi. Zauważalny wzrost zainteresowania turystyką kulturową sprzyja wykorzystaniu takich zasobów do tworzenia zintegrowanych produktów turystycznych, np. szlaków tematycznych. Pojawiają się jednak przeszkody w kompleksowym wykorzystaniu dziedzictwa przemysłowego na rzecz rozwoju miasta, np. konflikty społeczne i polityczne, nadmierna konkurencja między jednostkami samorządu terytorialnego.

Z jednej strony fascynująca przeszłość ukryta w zabytkowych obiektach, z drugiej – przyszłość naznaczona coraz większą konkurencją w obszarze marketingu terytorialnego i konieczność podjęcia działań zmierzających do zwiększenia atrakcyjności zabytków. Gdzie zatem postawić granicę między komercjalizacją a konserwacją obiektów przemysłowych? Czy w tym gąszczu problemów potrafią się odnaleźć władze miasta i wykorzystać potencjał posiadanych zasobów?



 [wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
 [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
 (42) 665 58 63

Książka dostępna również  
jako e-book

ISBN 978-83-8142-745-6



9 788381 427456