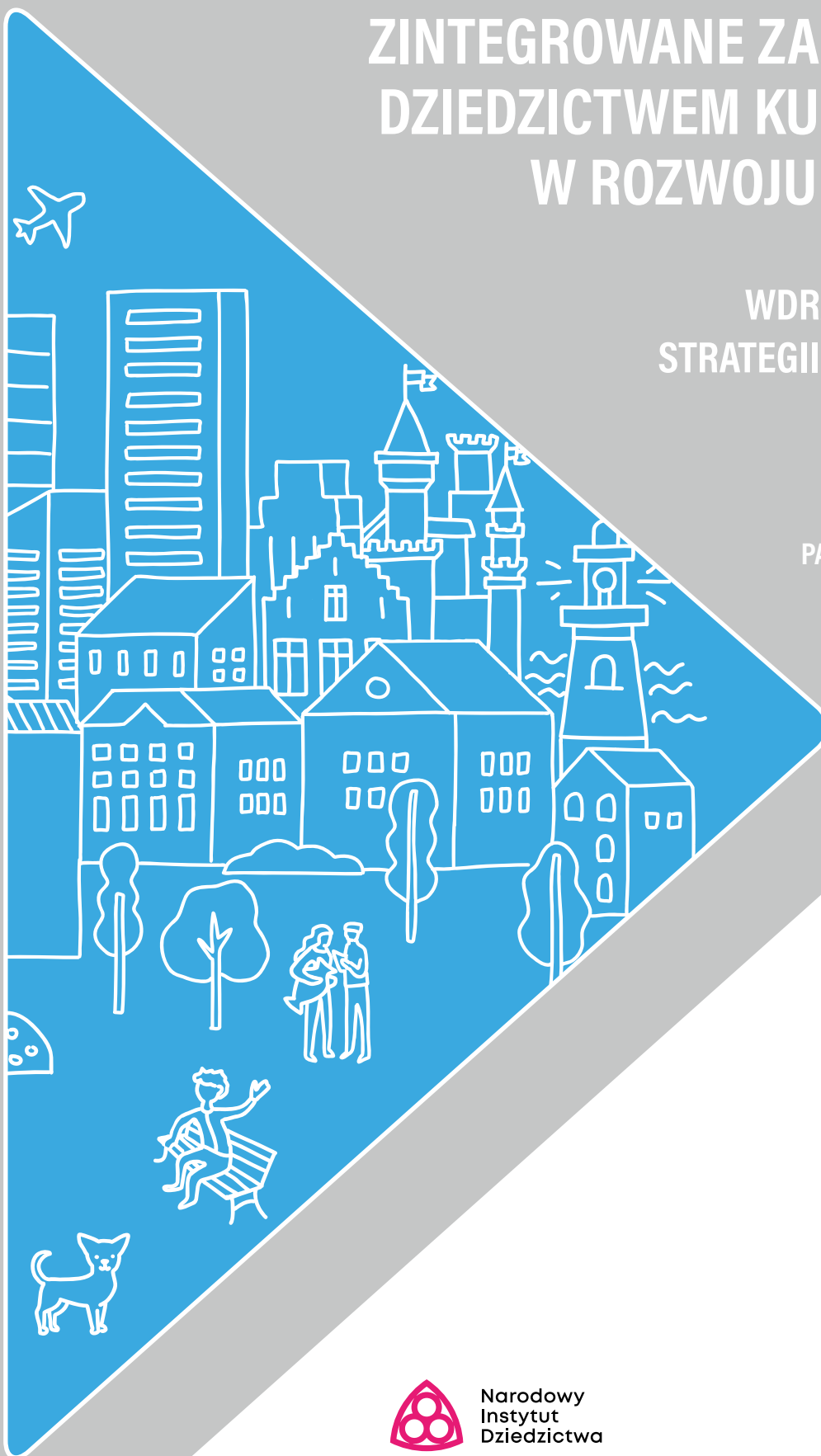


# ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE DZIEDZICTWEM KULTUROWYM W ROZWOJU LOKALNYM

WDRAŻANIE ZAŁOŻEŃ  
STRATEGII 21 RADY EUROPY  
KROK PO KROKU

HANNA JĘDRAS  
PAULINA LEGUTKO-KOBUS  
ZBIGNIEW PRZYGODZKI  
ALEKSANDRA CHABIERA

PORADNIK  
DLA GMIN



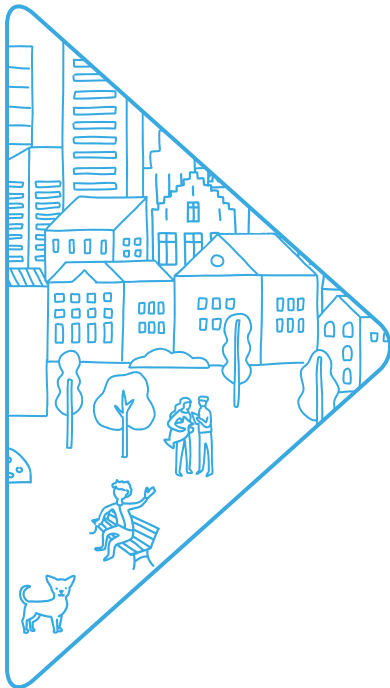
Narodowy  
Instytut  
Dziedzictwa





# ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE DZIEDZICTWEM KULTUROWYM W ROZWOJU LOKALNYM

WDRAŻANIE ZAŁOŻEŃ  
STRATEGII 21 RADY EUROPY  
KROK PO KROKU



HANNA JĘDRAS  
PAULINA LEGUTKO-KOBUS  
ZBIGNIEW PRZYGODZKI  
ALEKSANDRA CHABIERA

PORADNIK  
DLA GMIN

**Zespół autorski i redakcyjny:** Hanna Jędras, Paulina Legutko-Kobus, Zbigniew Przygodzki, Aleksandra Chabiera

**Recenzent:** dr hab. Marcin Feltynowski

**Redakcja językowa i korekta:** Renata Lewandowska

**Projekt i opracowanie graficzne:** Printomato Magda Piotrowska-Kloc

**Wydawca:** Narodowy Instytut Dziedzictwa

© Narodowy Instytut Dziedzictwa 2021

ISBN: 978-83-66160-83-5




Warszawa 2021



Poradnik powstał na podstawie rekomendacji CM/Rec(2017)1 dla państw członkowskich w sprawie *Europejskiej strategii na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek* oraz materiałów promocyjnych i szkoleniowych: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21>

© Rada Europy

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	.....	<b>5</b>
<b>Oznaczenia</b>	.....	<b>6</b>
<b>1. Obszary działań Europejskiej strategii na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek</b>	.....	<b>8</b>
1.1 Geneza i rola Strategii 21 na rzecz rozwoju lokalnego	.....	9
1.2 Możliwości wdrażania Strategii 21 na poziomie gmin. Źródła finansowania	.....	14
1.3 Modele zarządzania dziedzictwem kulturowym w gminach a Strategia 21	.....	18
<b>2. Strategia 21 a integracja działań w obszarze dziedzictwa kulturowego</b>	.....	<b>26</b>
2.1 Powiązania horyzontalne między wyzwaniami w świetle strategicznych dokumentów krajowych i europejskich	.....	27
2.2 Planowanie działań – jak zadbać o ich spójność i synergię? Systemy ewaluacji	.....	34
<b>3. Zalecenia i działania Komponent S: społeczny  S</b>	.....	<b>46</b>
Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń odnoszących się do komponentu S		
<b>4. Zalecenia i działania Komponent D: terytorialny i gospodarczy  D</b>	.....	<b>60</b>
Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń odnoszących się do komponentu D		
<b>5. Zalecenia i działania Komponent K: wiedza i edukacja  K</b>	.....	<b>70</b>
Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń odnoszących się do komponentu K		
<b>6. Przykłady dobrych praktyk a osiągnięcie celów Strategii 21</b>	.....	<b>82</b>
<b>7. Narzędzia pomocnicze w budowaniu wiedzy</b>	.....	<b>92</b>
7. Dokumenty i linki	.....	93
<b>8. Dodatek</b>	.....	<b>98</b>
8.1 Wykaz skrótów	.....	99
8.2 Słowniczek	.....	100



**Bartosz Skaldawski**

Dyrektor

Narodowy Instytut Dziedzictwa

# Wstęp

Dziedzictwo kulturowe stanowi ważny, nieodnawialny zasób, który może służyć rozwojowi społecznemu i gospodarczemu każdej gminy. Aby jednak aktywować potencjał rozwojowy dziedzictwa kulturowego, należy mądrze i odpowiedzialnie nim zarządzać. W Narodowym Instytucie Dziedzictwa od wielu lat prowadzone są działania wspierające samorządy w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym na swoim terenie. Są to m.in. internetowa baza wiedzy <https://samorząd.nid.pl>, publikacja *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, interdyscyplinarne szkolenia oraz platforma e-learningowa, na której w dogodnym terminie można przejść e-szkolenia zwiększające kompetencje w zarządzaniu lokalnym dziedzictwem kulturowym.

Poradnik, który oddajemy w Państwa ręce, jest kolejnym przygotowanym przez nas narzędziem do zarządzania dziedzictwem dla samorządów i innych liderów lokalnych. Dziedzictwo kulturowe odgrywa – lub z powodzeniem może to robić – ważną rolę w wielu obszarach życia społeczności lokalnej: w rozwoju przedsiębiorczości, kultury, turystyki czy w rozwoju przestrzennym. Dlatego kluczowe jest, aby było ono przez samorządy traktowane w sposób zintegrowany, z uwzględnieniem synergii między tymi obszarami. Wymaga to świadomości roli dziedzictwa, umiejętnego ujmowania go w dokumentach rozwojowych oraz wdrażania odpowiednich, zintegrowanych ze sobą działań. Do tego potrzebne są jednak synergiczne podejście i wiele kompetencji, a interdyscyplinarność dziedzictwa nie zawsze jest czytelna i oczywista.

Tymczasem interdyscyplinarny wpływ dziedzictwa na rozwój lokalny stanowi przedmiot refleksji podejmowanej przez Radę Europy. W wyniku prac Rady w lutym 2017 roku przyjęto rekomendację CM/Rec(2017)1 dla państw członkowskich w sprawie *Europejskiej strategii na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek* (zwaną „Strategią 21”). Zawiera ona rekomendacje dotyczące zintegrowanego zarządzania dziedzictwem, ujęte w komponenty: społeczny, rozwoju gospodarczego i terytorialnego oraz wiedzy i edukacji. Rekomendacje te odnoszą się do działań, które można realizować zarówno na poziomie europejskim, centralnym, regionalnym, jak i lokalnym: wskazuje ona obszary, w których dziedzictwo kulturowe może być wykorzystywane w sposób zintegrowany do rozwoju, oraz przydatne narzędzia zarządcze.

Niniejsza publikacja ma na celu zaprezentować rekomendacje i narzędzia Strategii 21 przydatne dla zarządzania na poziomie lokalnym. Autorzy, opierając się na jej zapisach, stworzyli poradnik skoncentrowany na potrzebach samorządów w kontekście polskich uwarunkowań ustawowych. Jego kluczowymi elementami są wskazówki do identyfikacji obszarów, w których dziedzictwo może odgrywać rolę rozwojową, i do ujmowania tej roli w dokumentach rozwojowych oraz proste narzędzia samodzielnej ewaluacji działań. Pomogą one ocenić sytuację i odpowiednio zdefiniować funkcję zasobów lokalnych w zintegrowanych procesach rozwojowych gminy.

Jestem przekonany, że zalecenia i dobre praktyki zawarte w naszej książce pomogą Państwu skutecznie zarządzać dziedzictwem kulturowym i uwzględniać jego zasoby w dokumentach strategicznych i działaniach wdrażanych przez samorządy. Warto podjąć się tego trudu: umiejętne wykorzystanie potencjału rozwojowego dziedzictwa przyniesie wiele korzyści mieszkańcom gminy i dużo satysfakcji przedstawicielom samorządów zaangażowanych w proces zarządzania dziedzictwem.



**Bartosz Skaldawski**

Dyrektor

Narodowy Instytut Dziedzictwa

# Oznaczenia







*Europejska strategia na rzecz  
dziedzictwa kulturowego na XXI wiek*

## Symbole używane w tekście



### **KOMPONENT S:**

#### **społeczny**

- różnorodność kulturowa
- uczestnictwo
- dialog
- tolerancja



### **KOMPONENT D:**

#### **rozwój gospodarczy i terytorialny**

- zrównoważony rozwój
- turystyka
- praca



### **KOMPONENT K:**

#### **wiedza i edukacja**

- wiedza
- badania
- umiejętności



sposoby działania



wyzwanie



zalecenie



komentarz eksperta



dobre praktyki

# Rozdział 1

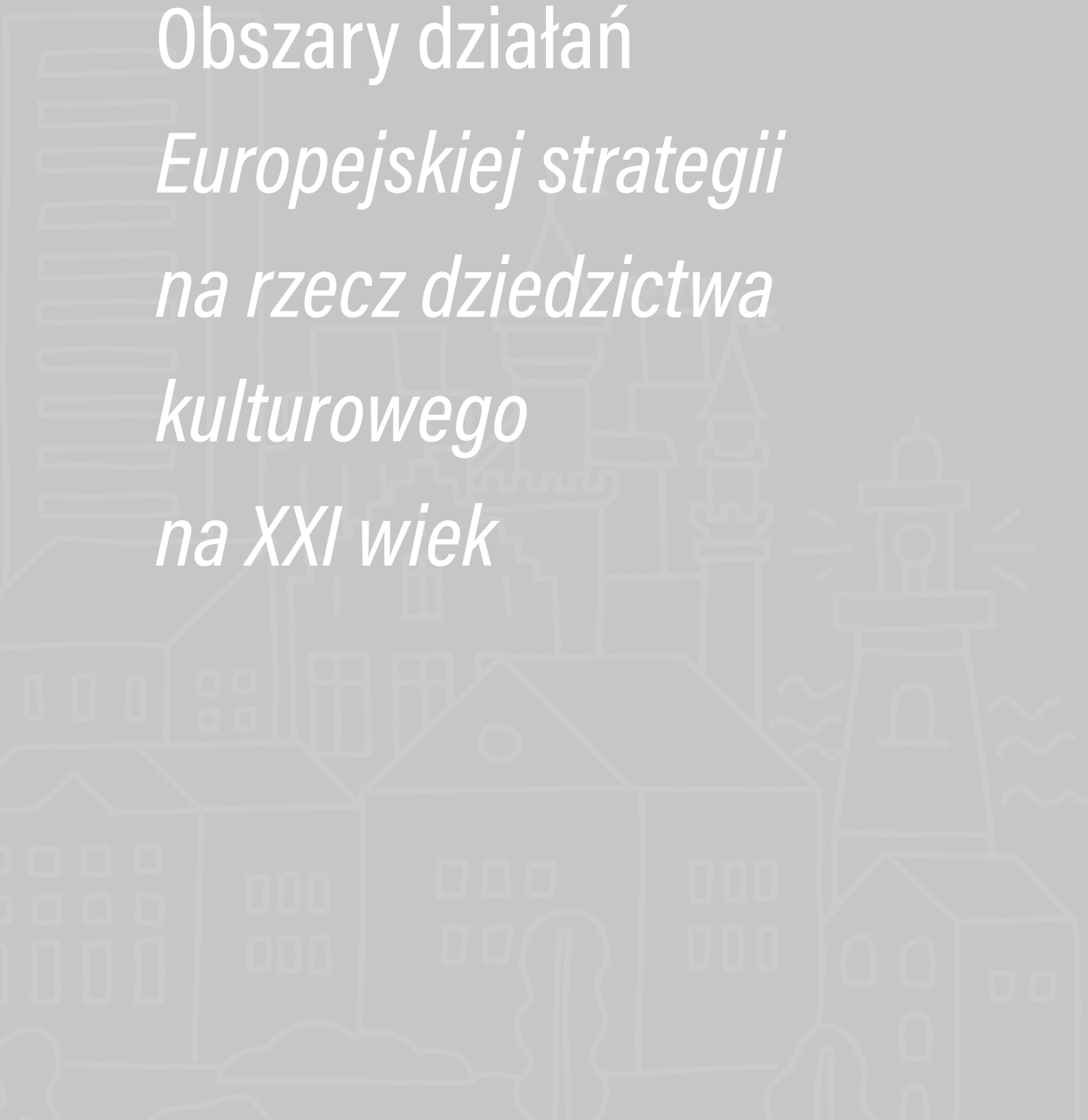
## Obszary działań

*Europejskiej strategii*

*na rzecz dziedzictwa*

*kulturowego*

*na XXI wiek*



# 1.1

---

## Geneza i rola Strategii 21 na rzecz rozwoju lokalnego

*Europejska strategia na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek* (dalej nazywana także „Strategią 21” lub w skrócie „ST21”)<sup>1</sup> jest jednym z ważniejszych dokumentów Rady Europy utworzonych w ostatnich latach. Powstała w wyniku debat prowadzonych w licznym gronie ekspertów z całej Europy, uznanych autorytetów w dziedzinie dziedzictwa kulturowego. Stanowi wyraz troski i dbałości o ten szczególny rodzaj spuścizny, a także dowód silnego przekonania, że dziedzictwo, jako nasze wspólne dobro, może być z sukcesem wykorzystywane w procesach społeczno-gospodarczych, aby wszystkim mieszkańcom kontynentu europejskiego żyło się lepiej i bezpieczniej. Wartości kulturowe, zarówno na poziomie lokalnym, jak i makroekonomicznym, postrzegane są jako jeden z najważniejszych warunków pokonywania barier w rozwoju gospodarczym, podnoszenia jakości życia, gwarancji pożądaných warunków dla godnej pracy oraz edukacji i humanizacji. Rezyliencja jest obecnie jednym z najważniejszych wymagań i oczekiwań społeczeństw i systemów gospodarczych. Współczesne niepokoje, nurtujące wiele społeczeństw europejskich, są wywoływane przez wcześniej znane i nowe zagrożenia. Są to przede wszystkim: zmiany klimatyczne i demograficzne, zanieczyszczenie środowiska i jego nadmierna eksploatacja przez człowieka, nierówności społeczne i ekonomiczne, nietolerancja, terroryzm, a ostatnio także pandemia koronawirusa. Stąd m.in. takie wartości jak dziedzictwo kulturowe zyskują wysoką rangę wśród czynników rozwoju wzmacniających trwałość i zrównoważenie procesów rozwojowych. W odpowiedzi na globalne i dynamiczne procesy oraz zmieniające się oczekiwania społeczne ministrowie państw będących stronami *Europejskiej konwencji kulturalnej Rady Europy* potwierdzili w 2015 roku, że wspólną siłą Europejczyków i zarazem motorem napędowym zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego naszego regionu jest dziedzictwo kulturowe. Ma ono zarówno materialny, jak i niematerialny charakter, jest przy tym niezwykle różnorodne i imponujące. Stanowi dowód na przenikanie się kultur, prądów i koncepcji artystycznych, naukowych, duchowych, filozoficznych, gospodarczych i politycznych przez wiele wieków. Rada uznała, że obywatelom Europy w XXI wieku potrzebna jest strategia, która zdefiniowałaby na nowo miejsce i rolę europejskiego dziedzictwa kulturowego. Strategia, która pokazałaby, w jaki sposób można je nie tylko zabezpieczyć

<sup>1</sup> *European Cultural Heritage Strategy for the XXI Century*, <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-strategy-21-full-text/16808ae270> [dostęp: 12.11.2021].

i chronić, lecz także skutecznie angażować jako zasoby i aktywa w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego.

*Europejska strategia na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek*, przyjęta w 2017 roku przez Komitet Ministrów Rady Europy, opiera się na koncepcji trzech filarów, którymi są prawa człowieka, demokracja i rządy prawa. Strategia 21 zgodnie z misją Rady Europy prezentuje zintegrowane, międzydyscyplinarne i międzysektorowe podejście do dziedzictwa kulturowego, którego umiejętne i świadome wykorzystanie może stać się atutem w osiągnięciu zróżnicowanych celów społeczno-gospodarczych, zwłaszcza na poziomie niewielkich jednostek terytorialnych. Na kilkudziesięciu stronach Strategii 21 zdefiniowano ramy takiego zintegrowanego podejścia i pokazano ścisłe relacje między dziedzictwem kulturowym a trzema priorytetowymi filarami realizacji polityki rozwoju (*Zalecenie CM/Rec(2017) dla państw członkowskich w sprawie Strategii na rzecz europejskiego dziedzictwa kulturowego na XXI wiek*):

- udział społeczeństwa w zarządzaniu oraz sprawowanie dobrych rządów;
- zrównoważony rozwój terytorialny i gospodarczy na poziomie lokalnym i regionalnym;
- prowadzenie badań i szkoleń na rzecz podnoszenia poziomu wiedzy społeczeństwa.

Strategia 21, która odziedziczyła osiągnięcia wspólnej refleksji prowadzonej na forum Rady Europy przez ostatnie 40 lat, tworzy nowy rozdział w postrzeganiu dziedzictwa kulturowego. Potwierdza, że jest to nieodnawialne wspólne dobro, którego konserwacja, ochrona i odbudowa leży w gestii odpowiedzialności społeczeństwa jako całości, włącznie ze sferami politycznymi, prawnymi i administracyjnymi. Istnieje zatem potrzeba zdefiniowania ról i odpowiedzialności poszczególnych interesariuszy w procesie budowania świadomości, prowadzenia badań i szerokiej edukacji, aby urzeczywistnić faktyczny udział w zarządzaniu dziedzictwem. Idea przewodnia Strategii 21 opiera się na dialogu między państwem, obywatelami a profesjonalistami na rzecz wzajemnego wzbogacania się, dzielenia się wiedzą i umiejętnościami.

Strategia 21 przez pryzmat dziedzictwa pomaga dostrzec możliwość osiągnięcia wielu celów i uzyskanie wymiernych, długotrwałych efektów w obszarach, które pozornie wydają się od siebie odległe. Spoiwem jest silny, emocjonalny stosunek nas – posiadaczy (depozytariuszy) dziedzictwa – do spuścizny kulturowej, która pomaga zrozumieć i ugruntować naszą tożsamość. Wywołanie tej interakcji jest kluczowe, gdyż wzmacnia poczucie przynależności do wspólnoty lokalnej i ponadlokalnej, buduje więzi społeczne i gospodarcze, tym samym stwarza warunki dla rozkwitu zdrowej demokracji.

W efekcie tego podejścia w Strategii 21 określono trzy główne komponenty, wskazując dla nich: wyzwania, zalecenia i sposoby działania:

- 1. Komponent „społeczny” (S)**<sup>2</sup> pokazuje możliwości wykorzystania zasobu dziedzictwa kulturowego do promowania różnorodności kulturowej, kształtowania modelu zarządzania partycypacyjnego oraz wzmacniania pozycji społeczności związanych z danym dziedzictwem.
- 2. Komponent „rozwój terytorialny i gospodarczy” (D)** wskazuje na wzmocnienie roli dziedzictwa w zrównoważonym rozwoju, na podstawie lokalnych zasobów, turystyki i zatrudnienia.
- 3. Komponent „wiedza i edukacja” (K)** skupia się na kwestiach edukacji, badań oraz uczenia się przez całe życie. Jego zadaniem jest powołanie ośrodków wiedzy o dziedzictwie oraz ośrodków szkoleniowych zajmujących się tradycyjnym rzemiosłem i zawodami, przy wykorzystaniu w tym celu odpowiednich programów nauczania i szkoleń oraz badawczych.

**RYS. 1.** Komponenty zakresu działań ST21



Źródło: ST21

<sup>2</sup> Komponenty zostały nazwane w poradniku jako S, D i K zgodnie z nazewnictwem stosowanym w oryginalnym tekście ST21 w języku angielskim.

Struktura trzech komponentów Strategii 21 ukazuje możliwości zintegrowanego i zrównoważonego zarządzania dziedzictwem kulturowym. Przez stosowanie maksymalnie spójnego podejścia do różnych obszarów polityk związanych bezpośrednio i pośrednio z dziedzictwem można osiągać efekt synergii, a zatem uzyskiwać zwielokrotnione rezultaty działań horyzontalnych.

Z każdym komponentem S, D i K wiąże się wiele wyzwań, które zostały zdefiniowane na podstawie wartości Rady Europy odnoszących się do wspomnianych trzech filarów. Strategia 21 formułuje kilkadziesiąt zaleceń jako odpowiedzi na te wyzwania oraz przedstawia różne sposoby działania, dzięki czemu promuje interdyscyplinarne i partycypacyjne podejście w odniesieniu do każdego z komponentów. Można łatwo zauważyć, że niektóre z wyzwań i zaleceń są częściowo wspólne dla jednego lub obu pozostałych komponentów i tworzą w ten sposób logiczne ciągi powiązań. Na przykład zalecenie dotyczące promowania zaangażowania obywateli i władz lokalnych w wykorzystywanie dziedzictwa łączy się z innymi wyzwaniami społecznymi z zakresu komponentu S. Mogą nimi być m.in.: poprawa jakości życia, zachowywanie pamięci zbiorowej, promowanie zarządzania partycypacyjnego i promowanie inkluzywnego podejścia do dziedzictwa. To samo zalecenie można powiązać z wyzwaniami rozwojowymi z zakresu komponentu D – budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa, zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym, jak również z wyzwaniami z zakresu wiedzy (komponent K) – pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą, zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo.

Nie można zatem osiągnąć dobrego, zrównoważonego poziomu rozwoju danej społeczności bez tworzenia przesłanek dla spójności i włączenia społecznego, a jakość życia w dużej mierze zależy od stanu otoczenia i zachowania równowagi między różnymi potrzebami.

Wdrażanie zaleceń zawartych w ST21 powinno być jednak odpowiednio dostosowane do priorytetów, środków i zasobów społeczności na różnych poziomach. Dokument ten pokazuje, że do każdego zalecenia można przypisać kilka lub kilkanaście sugerowanych działań, których realizacja będzie pomocna w osiągnięciu zamierzonych celów. Niektóre z tych działań mogą mieć zastosowanie do dwóch, a nawet trzech komponentów. Powiązania te stanowią rzeczywiste obszary synergii, które występują naturalnie i które powinny być postrzegane jako potwierdzenie spójności strategii.

Zintegrowane podejście do wykorzystania zasobów dziedzictwa kulturowego, które proponuje Strategia 21, oznacza wyznaczenie wielu warunków brzegowych niezbędnych dla realizacji obranych celów:

- uwzględnienie wszystkich aspektów dziedzictwa kulturowego, w tym jego wymiaru niematerialnego oraz powiązań ze środowiskiem naturalnym i kulturowym;
- podejmowanie decyzji opartych na konsensusie, umożliwiających zaspokojenie zarówno

potrzeb społeczeństwa obywatelskiego, jak i potrzeb wszelkich interesariuszy publicznych i prywatnych, a tym samym urzeczywistnienie zarządzania partycypacyjnego;

- umożliwianie obywatelom brania odpowiedzialności za nadawanie wartości dziedzictwu kulturowemu, a także za jego ochronę i zachowanie, przy określeniu ich roli, odpowiednio do ich kompetencji;
- uwzględnianie istniejących narzędzi i polityk dotyczących dziedzictwa i obszarów pokrewnych, zgodnie z ramami prawnymi obowiązującymi na szczeblu krajowym.

Istotnym elementem Strategii 21 jest promocja dobrych praktyk<sup>3</sup> w zakresie zintegrowanych działań podejmowanych w Europie przez podmioty rządowe, władze lokalne i regionalne, profesjonalistów, mieszkańców oraz lokalne stowarzyszenia. Misją ST21 jest zaangażowanie wszystkich aktorów do aktywnej roli we wdrażaniu tego dokumentu. Przykłady dobrych praktyk ilustrują możliwości realizacji wszystkich zaleceń zawartych w Strategii 21, a także zachęcają do tworzenia własnych, lokalnych projektów na podstawie schematów zintegrowanych działań oferowanych w tym dokumencie. Dodatkowym źródłem inspiracji dla odbiorców jest publikacja Rady Europy zatytułowana *Złota księga dobrych praktyk* zawierająca m.in. przykłady z Polski<sup>4</sup>.

W październiku 2021 roku Rada Europy uruchomiła MooC (masowy, otwarty kurs internetowy) poświęcony promocji oraz wdrażaniu ST21. Kurs składa się z 10 modułów i jest dostępny w języku angielskim. Każdemu z modułów towarzyszą filmiki informacyjno-instruktażowe, broszury oraz linki do fachowych publikacji i stron internetowych. Moduły są przeznaczone dla praktyków zamierzających pogłębić swoją wiedzę i umiejętności zarówno w obszarze tworzenia projektów, jak i ich analizowania i ewaluacji pod kątem skuteczności wdrażania zaleceń Strategii 21<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> *Strategy 21 – Good practices*, <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21-good-practices> [dostęp: 16.10.2021].

<sup>4</sup> *The Golden Collection of Good Practices*, <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-the-golden-collection-/1680966dda> [dostęp: 16.10.2021].

<sup>5</sup> The ST21 MooC (Massive Open Online Course), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/st21-mooc> [dostęp: 15.11.2021].

## 1.2

---

### Możliwości wdrażania Strategii 21 na poziomie gmin

#### Źródła finansowania

Strategia 21 opiera się na podejściu inkluzywnym. Skierowana jest do szerokiego grona interesariuszy: lokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich władz publicznych oraz do wszelkich stron zainteresowanych dziedzictwem, w tym profesjonalistów, organizacji pozarządowych, wolontariuszy oraz mieszkańców. ST21 promuje aktywność i odpowiedzialność obywatelską, demokrację, różnorodność oraz rozwój zrównoważony. To właśnie władze lokalne lub lokalni interesariusze wchodzi w bezpośrednie relacje z dziedzictwem będącym w ich otoczeniu i zarządzają nim na co dzień. Zgodnie z ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006 nr 227 poz. 1658) samorząd terytorialny, w szczególności lokalny, jest podstawowym adresatem zaleceń ST21. Dlatego to właśnie na poziomie gminy intensywność wdrażania zaleceń ST21 oraz skala możliwości działań są największe.

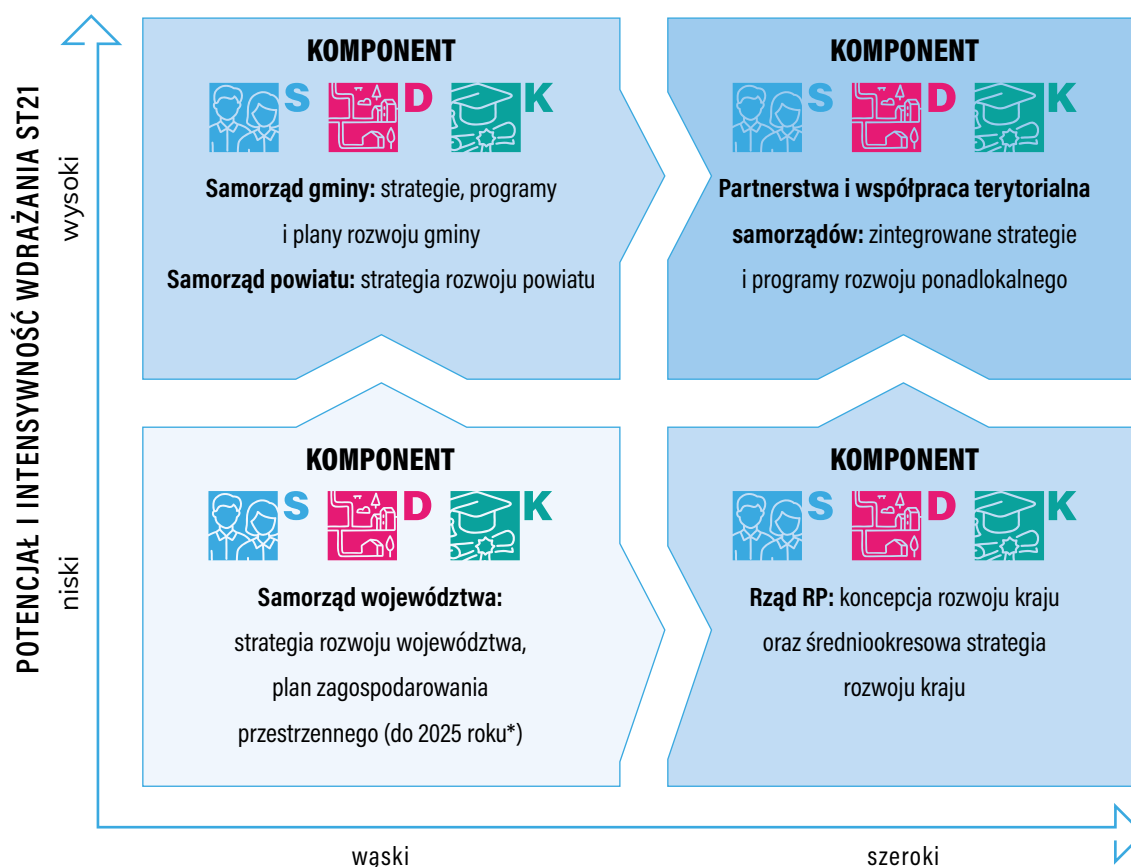
Strategia 21 promuje działania partnerskie i projekty zintegrowane, które z perspektywy czasu pozwalają podwyższać rezyliencję lokalnych gospodarek. Dlatego też z perspektywy podmiotowej do najefektywniejszych instytucji predysponowanych do podejmowania wyzwań Strategii 21 należą partnerstwa współpracy terytorialnej samorządów, które oparte są na sieciach relacji społecznych i ekonomicznych (rys. 2). Potencjalnie porównywalną intensywnością działań, przy nieco mniejszym zakresie oddziaływania, charakteryzuje się aktywność samorządów gminnych.

Charakter zaleceń ST21 pozwala wdrażać je samorządom gminnym bezpośrednio w toku realizacji usług publicznych, których adresatami są zarówno mieszkańcy, inwestorzy, jak i turyści. Szeroki potencjał dostępnych działań, za pomocą których gminy mogą uzyskiwać synergiczne efekty rozwojowe, tkwi w usługach społecznych związanych ze wzmacnianiem dostępności do kultury, oświaty, rozrywki, ochrony zdrowia itd. Stosunkowo duże możliwości wdrażania ST21 towarzyszyć mogą też usługom technicznym, gdzie ujawniana i promowana może być przede wszystkim materialna wartość dziedzictwa kulturowego.

Samorządy gminne wdrażać mogą z dużą skutecznością zalecenia ST21, realizując zadania publiczne, w szczególności zadania własne oraz zadania realizowane w drodze porozumień i współpracy z innymi samorządami.



**rys. 2. Zakres i intensywność wdrażania komponentów Strategii 21 w systemie podmiotów i dokumentów strategicznych kraju**



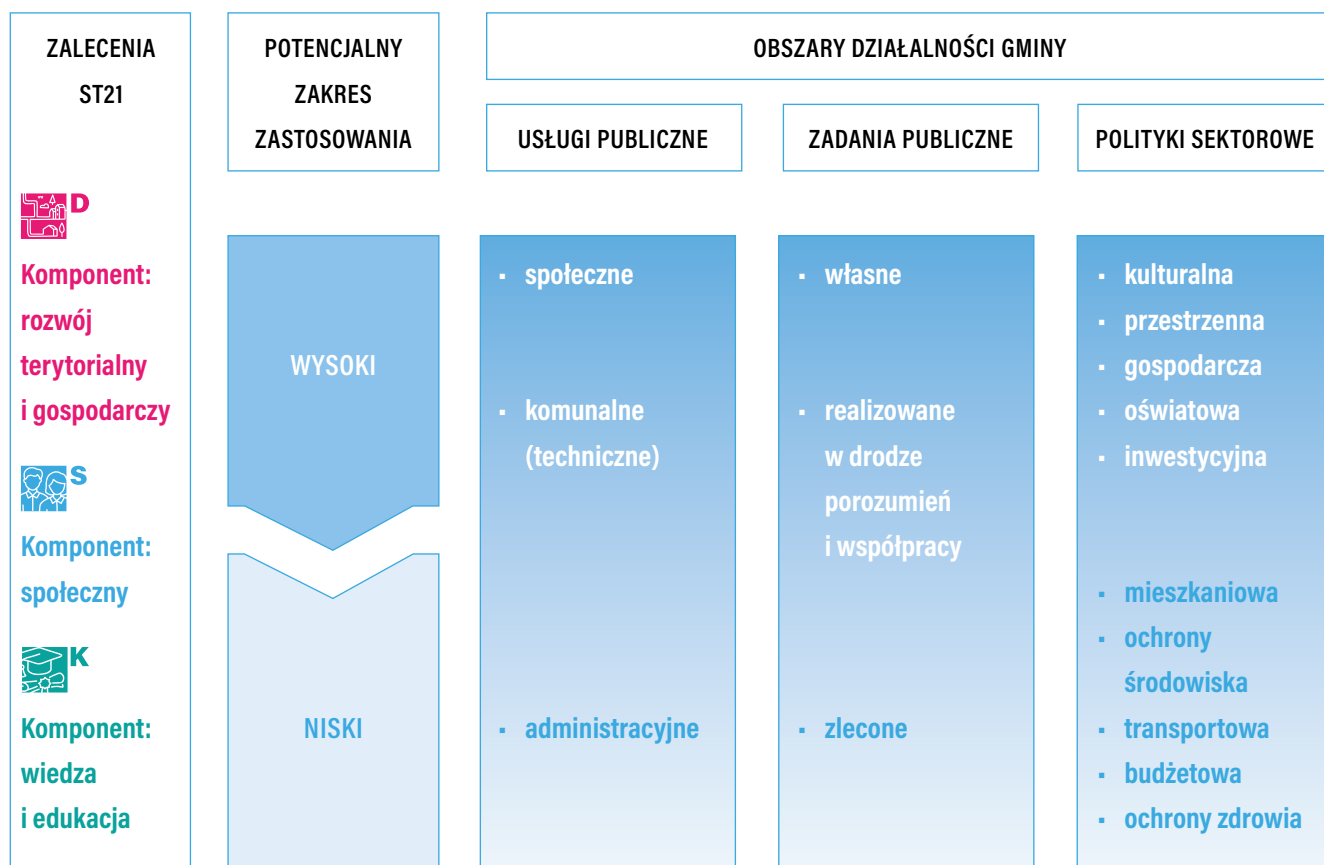
\*Po tym roku plany zagospodarowania przestrzennego zostaną zintegrowane z lokalnymi strategiami rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006 nr 227 poz. 1658 z późn. zm.)

Zgodnie z nowym „ekosystemowym” podejściem Unii Europejskiej do kształtowania polityki rozwoju<sup>6</sup> samorzady gminne mają zdolność wykorzystywania potencjału dziedzictwa kulturowego w realizacji swoich polityk sektorowych, przy czym znaczna część z tych lokalnych polityk opierać się powinna na wykorzystaniu wartości dziedzictwa kulturowego. W szczególności dotyczy to polityk: kulturalnej, przestrzennej, gospodarczej, oświatowej czy inwestycyjnej. Niemniej duży potencjał wdrożeniowy posiadają też polityki: mieszkaniowa, ochrony środowiska czy transportowa (rys 3.).

<sup>6</sup> Komunikat Komisji *Decydujący moment dla Europy: naprawa i przygotowanie na następną generację (COM 2020) 456 final* z 20 maja 2020.

**RYS. 3. Obszary wdrażania zaleceń ST21 w działalności samorządów lokalnych**



Źródło: opracowanie własne

Ten szeroki wachlarz możliwości angażowania dziedzictwa kulturowego w procesy rozwoju społeczno-gospodarczego determinuje tym samym duży zakres źródeł finansowania inwestycji związanych z tym dziedzictwem. Źródłami finansowania mogą być zatem zarówno programy bezpośrednio dotyczące ochrony dziedzictwa kulturowego, jak i programy sektorowe lub horyzontalne pozornie niedotyczące tego typu zasobów. Do źródeł bezpośrednio dedykowanych ochronie dziedzictwa kulturowego zaliczyć należy programy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Natomiast istotnymi źródłami finansowania są także fundusze i programy, których główne cele nie są bezpośrednio zorientowane na ochronę dziedzictwa, ale na jego wykorzystanie. Do najważniejszych tego typu źródeł zaliczyć trzeba: Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych PFRON, Fundusz Kościelny, Fundusz Inicja-

tyw Obywatelskich, programy operacyjne związane z infrastrukturą i środowiskiem, z rybołówstwem, rozwojem obszarów wiejskich oraz regionalne programy operacyjne. Interes publiczny potwierdzający zasadność finansowania z tych programów powinien udowadniać potrzebę zaangażowania zasobów dziedzictwa kulturowego jako niezbędnego elementu ekosystemu społeczno-gospodarczego. Dziedzictwo w tym przypadku może pełnić funkcje wspomagające i uzupełniające dla określonego projektu lub zadania. Ten typ finansowania może często nadawać lub podwyższać użyteczność zasobów dziedzictwa kulturowego, jednocześnie uwzględniając priorytet jego ochrony.

## 1.3

---

### Modele zarządzania dziedzictwem kulturowym w gminach a Strategia 21

Zarządzanie dziedzictwem to proces, który jest czymś więcej (czymś innym) niż ochrona zabytków, opieka nad zabytkami czy administrowanie dziedzictwem. Zarządzanie odnosi się bowiem do aktywnego wpływania na bieg spraw, a współcześnie charakteryzuje go innowacyjne i partycypacyjne podejście.

Zarządzanie dziedzictwem jest jednym z podsystemów zarządzania rozwojem, w tym rozwojem na poziomie lokalnym. Rozwój lokalny rozumiany jest zaś jako proces wszelkich zmian zachodzących w gminie, które pozwalają jej mieszkańcom uzyskiwać wyższą satysfakcję z działalności gospodarczej oraz prowadzą do wyższej jakości życia. Aby ten proces ukierunkować, mieć na niego wpływ, potrzebne jest określenie ram administracyjnych, organizacyjnych, czasowych, czyli zarządzanie rozwojem. Zarządzanie zakłada: planowanie (w praktyce samorządów lokalnym wyrazem planowania może być opracowanie i przyjęcie dokumentów programowych/strategicznych), podejmowanie decyzji, współpracę z różnymi interesariuszami, monitorowanie oraz ewentualne zmiany (aktualizacje) działań, procesów czy narzędzi.

Zarządzanie może być rozumiane i wdrażane w praktyce funkcjonowania samorządów lokalnych w sposób holistyczny, zintegrowany, dotyczący wykorzystywania wszystkich dostępnych czynników rozwoju lub może dotyczyć wybranego aspektu, np. dziedzictwa kulturowego, wówczas jest to zarządzanie sektorowe/problemowe.

W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że podstawą zarządzania dziedzictwem kulturowym jest posiadanie dokumentów strategicznych, których zadaniem jest:

- zidentyfikowanie zasobów rozwojowych (w tym tych związanych z dziedzictwem) – identyfikacja czynników i barier rozwojowych;
- rozpoznanie oczekiwań różnych grup interesariuszy (aktorów rozwoju lokalnego);
- sformułowanie wizji (czyli wskazanie pożądanego, docelowego stanu rozwoju w perspektywie długookresowej);
- wyznaczenie celów i strategicznych kierunków działań (czyli opisanie ścieżki osiągnięcia stanu zapisanego w wizji) wraz ze wskazaniem, kto odpowiada za realizację działań oraz jakie środki finansowe zostaną na nie przeznaczone;

- zaprojektowanie monitoringu pozwalającego zebrać informacje na temat zachodzących zmian (oraz ich przyczynach).

Zaprezentowany powyżej układ dokumentów strategicznych, z niewielkimi modyfikacjami, można zastosować do wszystkich dokumentów lokalnych.

Odnosząc się do modeli programowania<sup>7</sup> w kontekście zarządzania dziedzictwem, możemy wskazać:

- zarządzanie dziedzictwem na podstawie gminnego programu opieki nad zabytkami – ten model nazywany jest modelem obligatoryjnym – opiera się na założeniu, że skoro gminy mają obowiązek opracowania gminnego programu opieki nad zabytkami, to powinien być to dokument, przez który zarządzają dziedzictwem. Niestety, wiele gmin albo nie posiada gminnego programu, albo też opracowuje go w sposób ekspercki bez udziału partycypacji lub z niewielkim jej zakresem. W takim ujęciu program nie jest narzędziem zarządzania (szczególnie partycypacyjnego), tylko raczej inwentaryzacją dziedzictwa;
- zarządzanie dziedzictwem na podstawie lokalnej strategii rozwoju, czyli model opierający się na modelu obligatoryjnym, ale równocześnie włączający dziedzictwo w procesy rozwojowe. Dzięki zazwyczaj szerokiej partycypacji przy opracowaniu strategii lokalnych możliwa jest dyskusja na temat roli i znaczenia dziedzictwa (zarówno dotychczasowej, jak i przyszłej, pożądanej) w procesach rozwojowych<sup>8</sup>.

## **Czy i w jaki sposób w procesie zarządzania dziedzictwem mogą zostać uwzględnione założenia Strategii 21?**

Po pierwsze, zarządzanie dziedzictwem na poziomie lokalnym (czy szerzej proces zarządzania rozwojem lokalnym) musi uwzględniać szerszy kontekst, w tym kontekst międzynarodowy (a także ponadlokalny, regionalny i krajowy). Dokumenty lokalne odnoszą się do powszechnie przyjętych paradygmatów i zasad rozwoju, np. rozwoju zrównoważonego czy koncepcji *governance*, które stanowią też podstawę Strategii 21. Z jednej więc strony zarówno Strategia 21, jak i dokumenty lokalne związane z zarządzaniem dziedzictwem mają wspólne podstawy/filary (uwzględniają te same zasady i paradygmaty), z drugiej zaś – w dokumentach lokalnych uwzględniany jest kontekst rozwoju wynikający z dokumentów europejskich.

Po drugie, priorytet Strategii 21 związany z udziałem społeczeństwa w zarządzaniu oraz sprawowaniu dobrych rządów może być realizowany w ramach zarządzania partycypacyjnego.

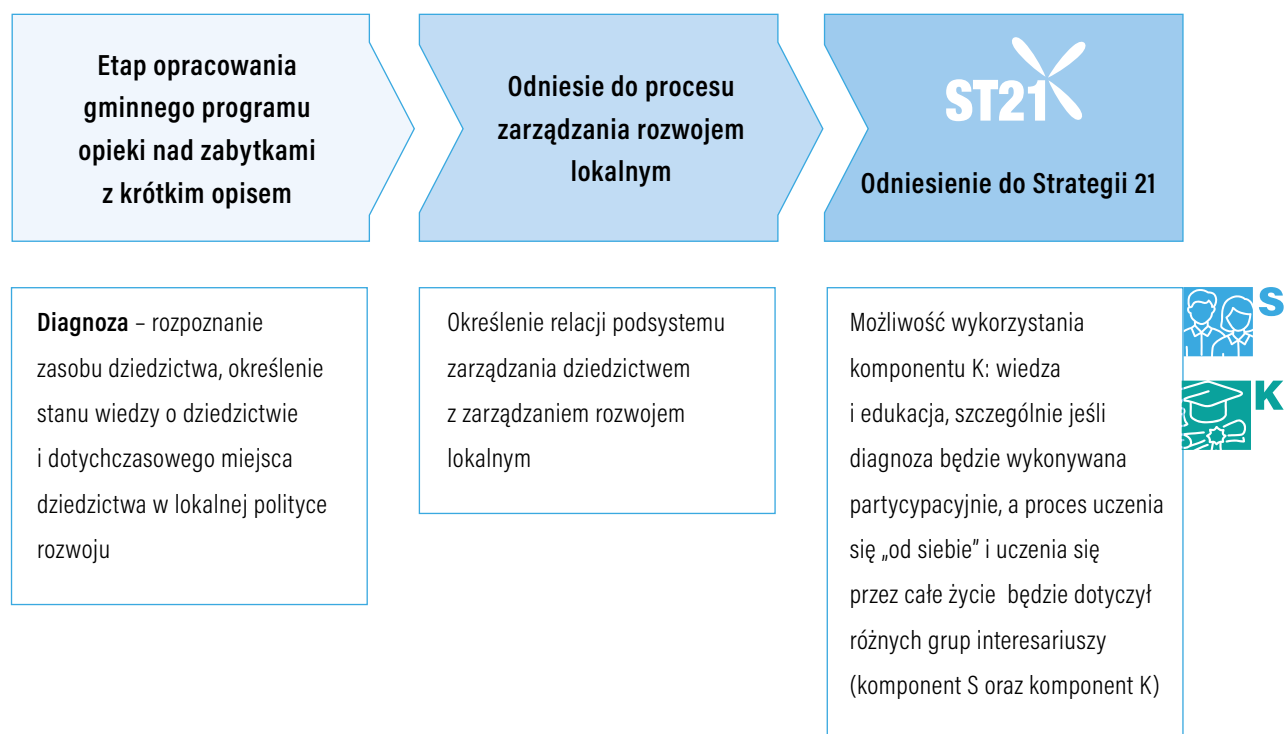
<sup>7</sup> Więcej na ten temat w: *Dziedzictwo w programowaniu rozwoju – wprowadzenie*, [http://samorzad.nid.pl/baza\\_wiedzy/dziedzictwo-w-programowaniu-rozwoju-wprowadzenie/](http://samorzad.nid.pl/baza_wiedzy/dziedzictwo-w-programowaniu-rozwoju-wprowadzenie/) [dostęp: 16.10.2021] oraz w publikacji *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, NID, Warszawa 2019, s. 138–144, <https://samorzad.nid.pl/publikacje/dziedzictwo-obok-mnie-poradnik-zarzadzania-dziedzictwem-w-gminach/> [dostęp: 16.10.2021].

<sup>8</sup> Mowa tu o strategii zgodnej z założeniami ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, czyli strategii rozumianej jako element zintegrowanego systemu zarządzania rozwojem kraju.

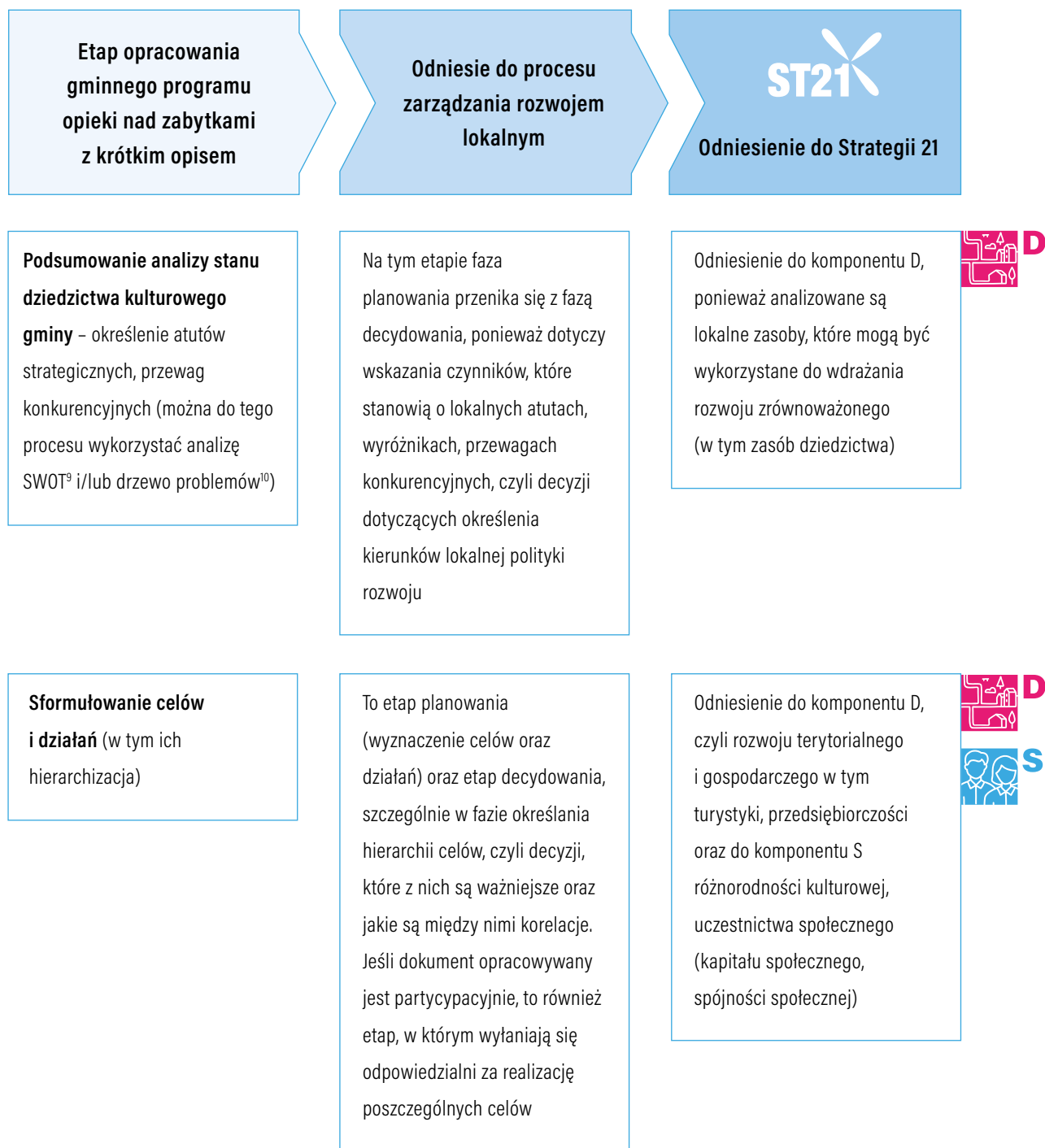
go. Zakłada ono zarówno na etapie opracowania, jak i wdrażania dokumentów udział różnych interesariuszy. W praktyce zarządzania strategicznego w gminach to strategia rozwoju częściej jest opracowywana w szerokiej formule partycypacyjnej. Gminny program opieki nad zabytkami najczęściej sporządzany jest ekspercko bez konsultacji lub z niewielkim udziałem interesariuszy w zakresie opiniowania dokumentu. Wyzwaniem więc dla zarządzania dziedzictwem i implementacji Strategii 21 jest popularyzacja samego gminnego programu opieki nad zabytkami jako dokumentu obligatoryjnego dla gmin oraz promocja dobrych praktyk opracowania tego dokumentu, które uwzględniają możliwie szeroką partycypację.

Po trzecie, trzy główne komponenty Strategii 21, to znaczy społeczny (S), rozwój terytorialny i gospodarczy (D) oraz wiedza i edukacja (K), są elementami (w różnym zakresie) procesu budowania i wdrażania dokumentów lokalnych związanych z zarządzaniem dziedzictwem (zob. tab. 1 i tab. 2).

**TAB. 1. Gminny program opieki nad zabytkami w odniesieniu do założeń Strategii 21**



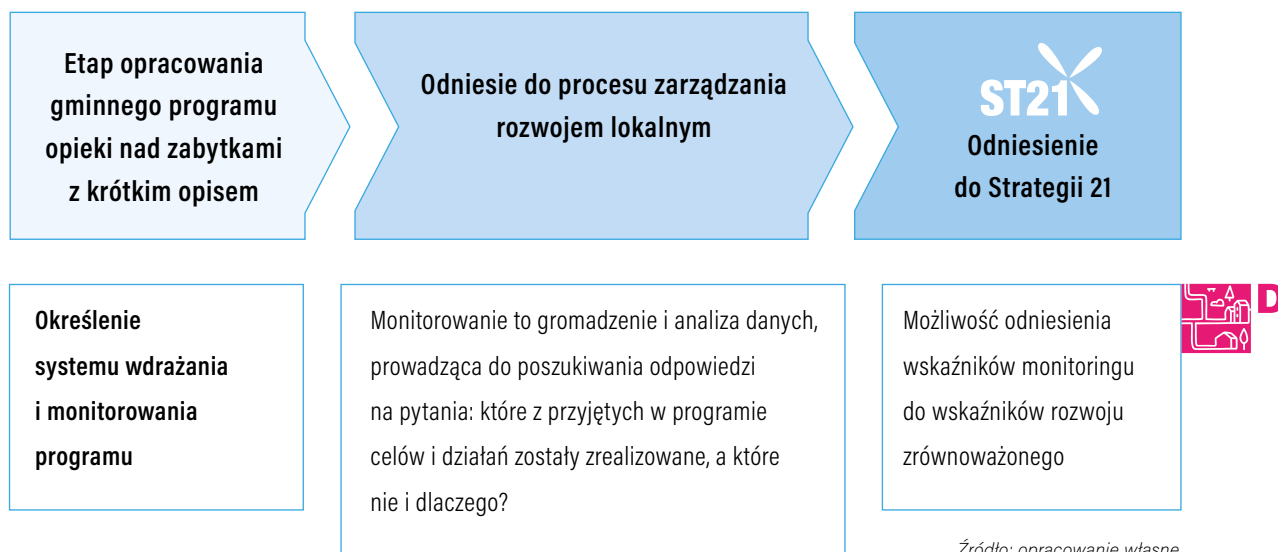
**TAB. 1. Gminny program opieki nad zabytkami w odniesieniu do założeń Strategii 21, cd.**



<sup>9</sup> Analiza SWOT – opis metody, <http://samorzad.nid.pl/narzedzia/analiza-swot-opis-metody/> [dostęp: 8.12.2021].

<sup>10</sup> Drzewo problemów – narzędzie diagnozy, <http://samorzad.nid.pl/narzedzia/drzewo-problemow-narzedzie-diagnozy/> [dostęp: 8.12.2021].

**TAB. 1. Gminny program opieki nad zabytkami w odniesieniu do założeń Strategii 21, cd.**



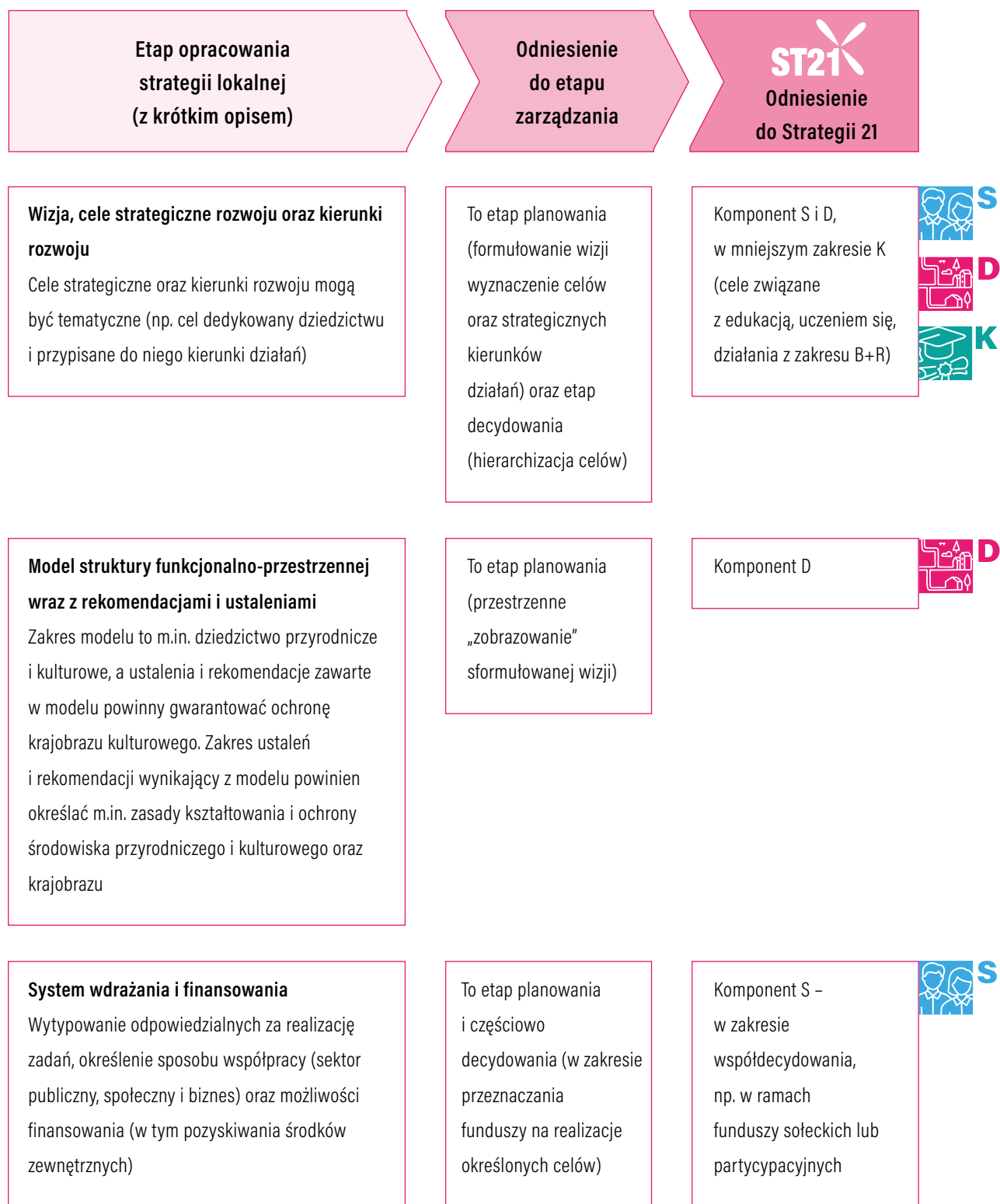
**TAB. 2. Strategia rozwoju gminy w odniesieniu do założeń Strategii 21**



<sup>11</sup> Sama diagnoza jest etapem wstępnym, realizowanym jeszcze przed podjęciem uchwały rady gminy o opracowaniu strategii rozwoju. Diagnoza powinna składać się z 12 obszarów tematycznych. Kultura i dziedzictwo kulturowe jest jednym z nich (jest też jednym z 5 obszarów tematycznych, dla którego proponuje się analizę zróżnicowań wewnątrzgminnych). Diagnoza odnosi się do komponentu S, D oraz częściowo K. Diagnoza nie musi być zwartym dokumentem, można więc przyjąć, że gminny program opieki nad zabytkami stanowi element diagnozy odnoszący się do obszaru tematycznego: kultura i dziedzictwo kulturowe (oczywiście o ile jest to dokument obowiązujący i aktualny).



**TAB. 2. Strategia rozwoju gminy w odniesieniu do założeń Strategii 21; cd.**



Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, należy podkreślić, że założenia Strategii 21 są zbieżne z zarządzaniem dziedzictwem zarówno w ramach gminnego programu opieki nad zabytkami, jak i lokalnych strategii rozwoju.

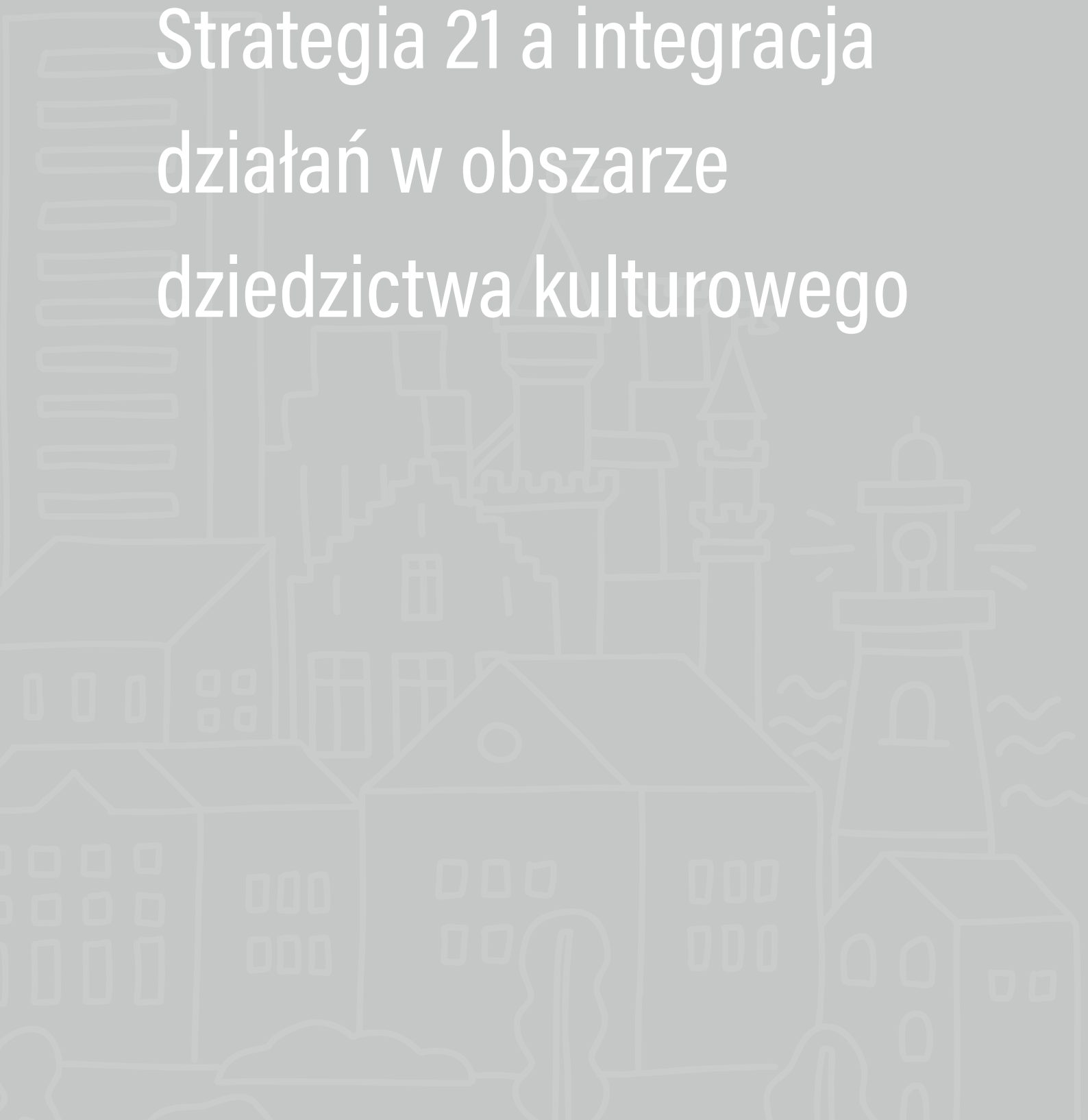
Priorytet Strategii 21: udział społeczeństwa w zarządzaniu oraz sprawowanie dobrych rządów, wymaga szerokiej promocji i wskazywania „dobrych praktyk”, szczególnie na gruncie opracowywania i wdrażania gminnego programu opieki nad zabytkami.

Gminy powinny zwrócić szczególną uwagę na komponenty S i D Strategii 21, które mogą być z dużą łatwością wykorzystywane w polityce rozwoju lokalnego. Natomiast spodziewać się można, że ze względu na swój charakter i zakres działań komponent K ST21 będzie wdrażany z mniejszą intensywnością na poziomie lokalnym. Choć niewątpliwie działania dotyczące warstwy edukacyjnej i uczenia się na podstawie dziedzictwa gminy mogą implementować z dużą elastycznością i sukcesem w odniesieniu do różnych sektorów lokalnej polityki rozwoju.



# Rozdział 2

## Strategia 21 a integracja działań w obszarze dziedzictwa kulturowego



## 2.1

# Powiązania horyzontalne między wyzwaniami w świetle strategicznych dokumentów krajowych i europejskich

Logika Strategii 21 opiera się na trzech komponentach: społecznym (S), terytorialnym i gospodarczym (D) oraz wiedzy i edukacji (K). Po pierwsze, każdy z nich zawiera zalecenia i sposoby działania. Po drugie, w każdym komponentcie wskazano podmioty, które powinny być głównymi realizatorami, organizatorami i inwestorami działań. Szczególną uwagę zwrócono w tym zakresie na samorządy terytorialne, a wiodącą rolę przypisano gminom. Wątek ten został rozwinięty w rozdziałach 3, 4. i 5. poradnika. Po trzecie, dla każdego komponentu sformułowano osiem wyzwań, które bezpośrednio odnoszą się do misji Rady Europy.



<sup>12</sup> Aby ułatwić identyfikację poszczególnych symboli, lista wyzwań znajduje się na dodatkowym pasku informacyjnym na odpowiednich stronach pliku PDF.

**D****KOMPONENT D** **D1**

Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa

 **D2**

Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego

 **D3**

Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym

 **D4**

Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego

 **D8**

Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa

 **D7**

Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem

 **D6**

Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju

 **D5**

Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju



## KOMPONENT K

### K1

Pomoc  
w budowaniu  
społeczeństwa  
dzielącego się  
wiedzą

### K2

Identyfikowanie,  
zachowywanie,  
przekazywanie  
i udostępnianie  
wiedzy  
i umiejętności  
związanych  
z dziedzictwem

### K3

Zwiększanie  
świadomości  
na temat wartości  
reprezentowanych  
przez dziedzictwo

### K4

Zapewnianie  
osobom  
związanym  
z dziedzictwem  
możliwości  
uczenia się przez  
całe życie

### K8

Wzbudzanie  
u młodych ludzi  
zaangażowania  
na rzecz  
dziedzictwa

### K7

Zachęcanie  
do badań nad  
dziedzictwem

### K6

Wspieranie,  
zacieśnianie  
i promowanie  
współpracy  
międzyrządowej

### K5

Zapewnianie  
wysokiego  
poziomu  
technicznego  
wszystkich  
zawodów  
i rzemiosł  
związanych  
z dziedzictwem

Interpretacja i treść wyzwań poszczególnych komponentów obejmuje zatem następujące obszary:



### **komponent S: społeczny**

dotyczy przede wszystkim tożsamości i różnorodności kulturowej, a w warstwie zarządzania głównie wzmocnienia roli i znaczenia społeczności lokalnej oraz wdrożenia procedur partycypacji do zarządzania dziedzictwem



### **komponent D: rozwój terytorialny i gospodarczy**

wiąże się przede wszystkim z zakresem i treścią polityki rozwoju lokalnego opartej na praktycznej implementacji dziedzictwa kulturowego jako endogenicznego czynnika rozwoju zrównoważonego



### **komponent K: wiedza i edukacja**

odnosi się przede wszystkim do kwestii związanych z edukacją (w tym przez całe życie) oraz współpracą międzysektorową na rzecz edukacji i badań

Warty podkreślenia, jeśli chodzi o praktykę działania samorządów lokalnych w Polsce, jest fakt, że wyzwania zapisane w Strategii 21 wpisują się w koncepcje i teorie wdrażane od wielu lat na poziomie lokalnym. Główną ideą w tym zakresie jest koncepcja zrównoważonego rozwoju, do której Strategia 21 się odwołuje bezpośrednio. Ponadto wyzwania sformułowane w Strategii 21 odnoszą się do idei terytorializacji procesów rozwojowych oraz wdrażania zarządzania partycypacyjnego (*governance*). Strategia 21 w warstwie wyzwań nawiązuje także do koncepcji organizacji zdolnej do „uczenia się” (gmina jako organizacja „ucząca się”, innowacyjna) oraz idei uczenia się przez całe życie.



Należy pamiętać, że Strategia 21 jest dokumentem, który jest i będzie realizowany na różnych poziomach (europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym), w związku z tym nie wszystkie wyzwania odnoszą się do działań podejmowanych przez samorządy lokalne. Warto natomiast zauważyć, że część z wyzwań bezpośrednio dotyczy poziomu lokalnego i działalności samorządów lokalnych. Wyzwania sformułowane w komponentach D (rozwój terytorialny i lokalny) są najbardziej kompatybilne i komplementarne z zadaniami własnymi i praktyką działania samorządów. Wszystkie wyzwania z tego komponentu mogą być realizowane na poziomie lokalnym. W zakresie komponentów S i K większość wyzwań (z drobnymi wyjątkami) adresowana jest także do wspólnot lokalnych. W przypadku komponentów S (S1, S5 i S7) oraz K (K4, K5, K6 i K7) wyzwania te mogą być kłopotliwe do osiągnięcia na poziomie lokalnym. Właściwymi podmiotami są tutaj instytucje szczebla krajowego i ponadnarodowego.

Ważną cechą Strategii 21 jest zintegrowane podejście, które zakłada wzajemne powiązania wyzwań i działań z różnych komponentów. Z jednej strony w ramach Strategii 21 podejmowane są działania na różnych poziomach. Można więc rozpatrywać spójność przedsięwzięć w ujęciu wielopoziomowym. Z drugiej strony kluczowe, jeśli chodzi o ideę i przesłanie Strategii 21, są powiązania horyzontalne między komponentami. Możliwe są zarówno powiązania między dwoma komponentami (np. S i D, D i K, S i K), jak i między wszystkimi trzema komponentami. Z punktu widzenia skutecznego, zintegrowanego zarządzania dziedzictwem najkorzystniejsze są te działania, w których zachodzi synergia wszystkich trzech komponentów. W takich warunkach możliwe jest zarówno uzyskanie satysfakcjonujących wyników wdrażania polityk sektorowych, jak i uzyskanie efektów synergii i integracji w zarządzaniu dziedzictwem. Niemniej jednak możliwe są również do realizacji, choć nie preferowane, działania odpowiadające tylko jednemu wyzwaniu.

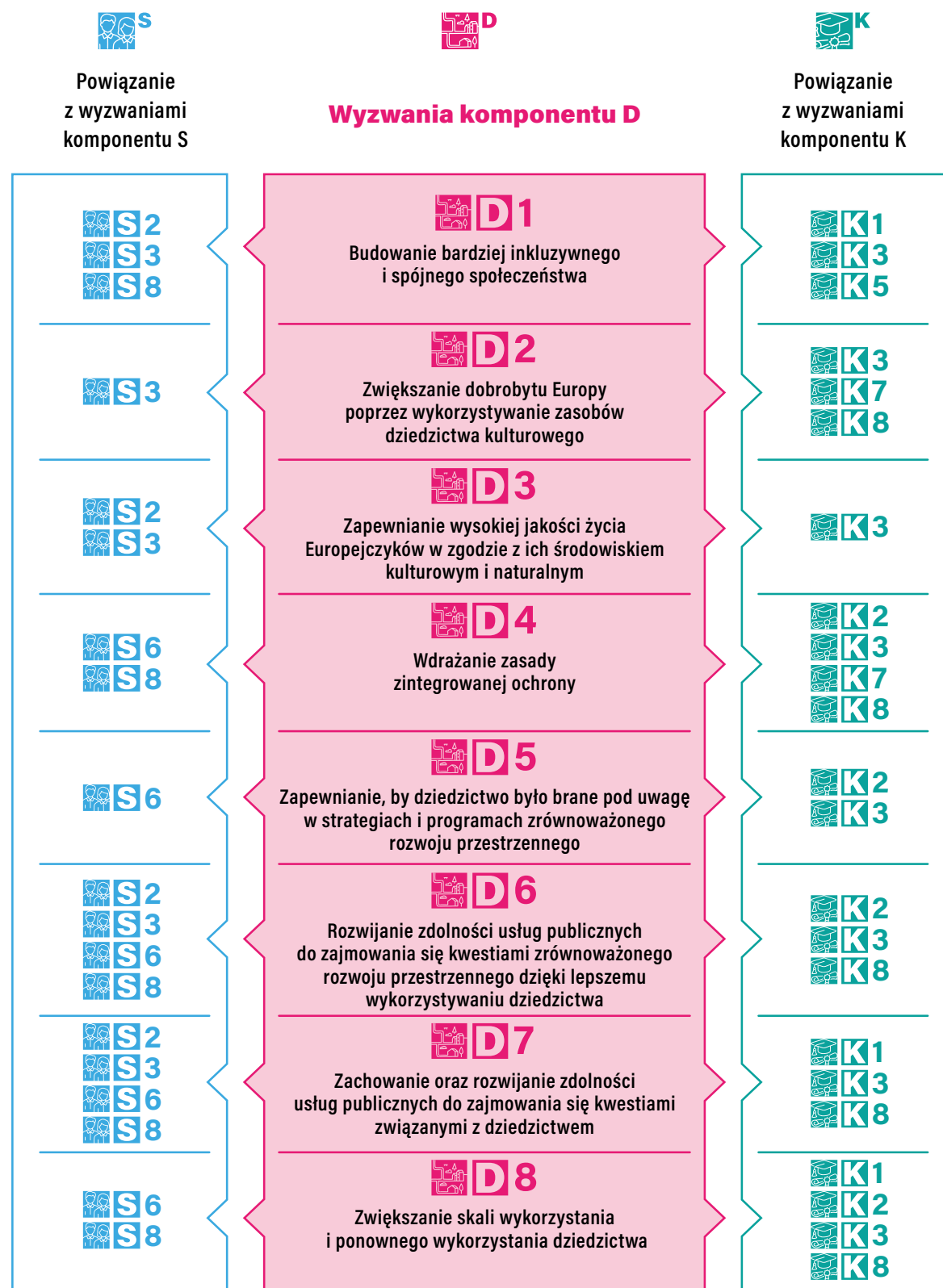
Komponent D potraktowano jako kluczowy dla samorządów lokalnych i zdefiniowano możliwe powiązania synergiczne między wyzwaniami tego komponentu a wyzwaniami komponentów S i K (tab. 3).



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzywnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa

**TAB. 3.** Powiązania wyzwań komponentu D z wyzwaniami komponentów S i K



W interesie wspólnot lokalnych jest maksymalizacja efektów synergicznych. Strategia 21 podpowiada, że dzięki potraktowaniu dziedzictwa jako czynnika rozwoju endogenicznego uruchomione zostają mechanizmy zintegrowanej polityki rozwoju. Aby zadbać o realne wzmocnienie skutków podejmowanych działań, należy zwrócić szczególną uwagę na angażowanie dziedzictwa kulturowego już na etapie programowania. W szczególności na etapie opracowywania takich dokumentów, jak GPOnZ czy strategia rozwoju, dobrze jest przeanalizować sytuację i finalnie pozytywnie odpowiedzieć na podstawowe pytania:

- **Czy przyjęte cele polityki lokalnej związane z dziedzictwem są zbieżne w wyzwaniami Strategii 21?**
- **Czy dziedzictwo kulturowe w lokalnej polityce rozwoju nie jest traktowane jako typowa polityka sektorowa? Czy procesom zarządzania dziedzictwem towarzyszą efekty synergiczne, powiązania i oddziaływanie na inne sektory, np. turystykę, edukację, przemysły kreatywne?**
- **Czy jeśli występują efekty synergiczne związane z wykorzystywaniem dziedzictwa w lokalnej polityce rozwoju, to spójność działań jest satysfakcjonująca i występuje dwustronne oddziaływanie (dziedzictwa na rozwój i efektów rozwoju na ochronę dziedzictwa)?**

Strategia 21 proponuje jako jeden z elementów ocenę spójności podejmowanych działań w zakresie zarządzania dziedzictwem. Jest to procedura pozwalająca przeanalizować wzajemność relacji pomiędzy komponentami S, D, K, siłę efektów synergicznych, skuteczność i trafność podejmowanych działań. Wątek ten został rozwinięty w podrozdziale 2.2. poradnika.

## 2.2

---

### Planowanie działań – jak zadbać o ich spójność i synergię?

#### Systemy ewaluacji

Podstawowym celem Strategii 21 jest zintegrowane włączenie dziedzictwa kulturowego w procesy rozwoju lokalnego. Strategia 21 promuje w tym zakresie podejście holistyczne, zarządzanie partycypacyjne i kreowanie warunków rozwoju zrównoważonego. Rada Europy w trakcie przygotowywania Strategii 21 zauważyła przede wszystkim, że dziedzictwo kulturowe jest zasobem umożliwiającym sprawne funkcjonowanie demokracji, które podkreśla równość, spójność społeczną i różnorodność. Partycypacyjne zarządzanie dziedzictwem kulturowym pomaga w tworzeniu wielopodmiotowych partnerstw. Aby zrealizować przyjęte cele, potrzebne są podejścia oddolne i odgórne, które wzajemnie się uzupełniają. Strategia 21 zawiera wiele propozycji działań, które mogą być podejmowane na poziomie lokalnym przez gminy i społeczności lokalne.

Spójność i synergia może być rozpatrywana na poziomie wyzwań i ich zgodności z celami polityki lokalnej (szerzej na ten temat: zob. podrozdział 2.1.). To podstawowy warunek włączenia podejścia zintegrowanego w procesy rozwoju lokalnego. Niemniej jednak Rada Europy zaleca pogłębiony sposób interwencji – nie tylko badanie spójności, lecz także ewaluację tego procesu.

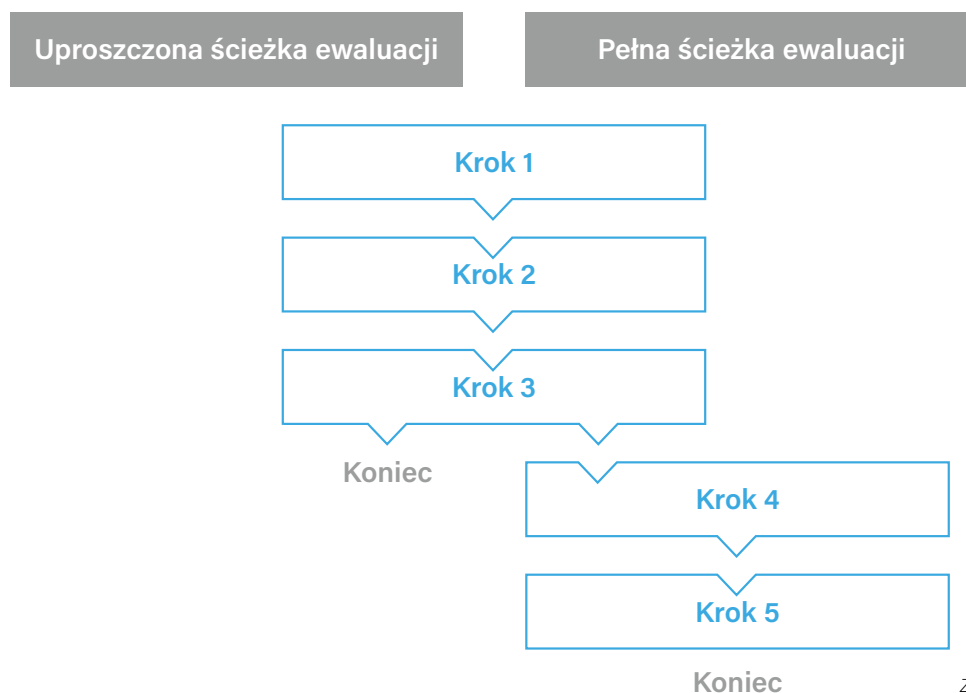
Warto w tym miejscu zauważyć, że zarówno ewaluacja, jak i monitoring działań związanych z zarządzaniem dziedzictwem są w polskich samorządach często zaniedbywane. Jest to najłabszy element zarządzania strategicznego w tym obszarze. Wynika to z zapisów prawnych i wytycznych dla GPOnZ, gdzie nie ma wprost wskazania, że monitorowanie powinno być oparte na wskaźnikach. Ponadto należy podkreślić, że bardzo ograniczony jest zakres danych statystycznych związanych z dziedzictwem na poziomie lokalnym, co także utrudnia monitoring.

Dotychczasowe doświadczenia związane z ewaluacją dokumentów i projektów dotyczących dziedzictwa ograniczają się zazwyczaj do odpowiedzi na kilka prostych pytań: Czy dane działania zostały podjęte? Ilu i jakich interesariuszy w nich uczestniczyło? Jakie środki finansowe zostały na działanie przeznaczone? Tymczasem w Strategii 21 bardzo ważne jest podejście, które wzbudzi współodpowiedzialność za działania związane z dziedzictwem u różnych grup interesariuszy. Podejście to w istocie dyskusja nad wspólnymi działaniami – wizjami

i konkretnymi projektami. To różnorodne – również z punktu widzenia różnych interesariuszy – podejście do oczekiwań, wskaźników, które powinny zostać osiągnięte, oraz efektów, w założeniu synergicznych. Chodzi więc o łączenie różnych działań i grup, które do tych działań mogą zostać włączone. Rodzą się więc pytania: Jak badać? Czy działania podejmowane w ramach Strategii 21 są synergiczne i zintegrowane?

Rada Europy proponuje zastosowanie ewaluacji opartej na analizie sieciowej, która dalej nazywana jest pełną ścieżką ewaluacji. W odniesieniu do gmin, których dotychczasowe doświadczenia w ewaluacji są raczej skromne, oraz tych, których system zarządzania dziedzictwem jest stosunkowo mało rozbudowany, pełna ścieżka ewaluacji może być trudna do zastosowania. Dlatego tym gminom proponujemy uproszczoną ścieżkę ewaluacji, która także pozwala na określenie synergii i poziomu zintegrowania oraz dyskusję z interesariuszami nad tymi problemami, ale nie jest nadmiernie zmatematyzowana. Rekomenduje się zaplanowanie procesu ewaluacji jeszcze przed rozpoczęciem działań, tak aby proces oceny przeprowadzić na każdym etapie realizowanych działań: *ex-ante*, *on-going* i *ex-post*. Ewaluację można przygotować dla pojedynczego projektu. Niemniej jednak zalecana jest ewaluacja dla wszystkich projektów dotyczących dziedzictwa w gminie lub określonej grupy projektów, np. dotyczących dziedzictwa realizowanych w ramach programu rewitalizacji czy programu ochrony nad zabytkami.

#### **RYS. 4. Schemat uproszczonej i pełnej ścieżki ewaluacji**



Źródło: opracowanie własne

## Krok 1. (taki sam dla obu ścieżek)

Początek procesu przygotowania ewaluacji to wspólne z interesariuszami określenie właściwości projektu lub projektów, które będą zrealizowane. Przede wszystkim należy uwzględnić:

- przedmioty projektów,
- cele projektów,
- miejsca realizacji,
- interesariuszy: głównych (kluczowi interesariusze) i innych, łącznie z ogółem społeczeństwa,
- bezpośrednich i pośrednich beneficjentów,
- budżety (w tym montaż finansowe),
- terminy realizacji,
- zakres wsparcia przez różnych interesariuszy (np. finansowego, materialnego lub w postaci zasobów ludzkich),
- ryzyko w projektach,
- inne aspekty, które mogą być istotne podczas realizacji konkretnych projektów, np. powiązania z rewitalizacją, adaptacja do zmian klimatu, działania na rzecz włączenia społecznego.

Ważnym elementem tego etapu jest zidentyfikowanie mocnych stron projektów dotyczących dziedzictwa, wraz z ich powiązaniem z polityką lokalną i celami wynikającymi z różnych dokumentów. W tej fazie jest już możliwe wykorzystanie atutu, którym jest współpraca i lokalne partnerstwa – różni interesariusze będą mieć bowiem różne podejście do mocnych stron.

## Krok 2. (taki sam dla obu ścieżek)

W ramach tego etapu cele zidentyfikowanych projektów przyporządkowywane są do zapisów Strategii 21. Trzeba sprawdzić, jak wybrane cele łączą się z zapisami Strategii 21. Należy pamiętać, żeby – o ile to możliwe – odnosić się do wszystkich trzech typów wyzwań i przewidzianych w ramach nich zaleceń oraz kierunków działań (zob. zestaw dobrych praktyk zaprezentowanych w rozdziale 6. poradnika). Trzeba również wziąć pod uwagę, że myślenie strategiczne to dokonywanie wyborów, dlatego nie powinno się wskazywać zbyt wielu celów planowanych do realizacji w ramach Strategii 21. Ważna jest w tym przypadku także opinia innych interesariuszy oraz określenie, które cele dla wszystkich są najistotniejsze i które po-

winny być realizowane w pierwszej kolejności.

### Krok 3. (taki sam dla obu ścieżek)

Działania na tym etapie obejmują przypisanie wskaźników do konkretnych celów w powiązaniu z wyzwaniami. Ważne jest poprawne określenie wskaźników – można skorzystać w tym celu z materiałów dostępnych na portalu NID ([https://samorzad.nid.pl/baza\\_wiedzy\\_tag/wskazniki/](https://samorzad.nid.pl/baza_wiedzy_tag/wskazniki/)).

Istotne jest wykorzystanie doświadczeń interesariuszy i ich możliwości zbierania danych i generowania wskaźników, które pozwolą precyzyjniej przyjrzeć się procesom (warto jest sporządzić listę interesariuszy bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w realizację projektu). Należy pamiętać także, żeby wskaźników nie było zbyt dużo oraz żeby dotyczyły konkretnych celów.




Następnie należy przejść do transpozycji – przeniesienia celów i wskaźników do tzw. macierzy Leopolda, z wykorzystaniem modelu zaprezentowanego w załączniku A do Strategii 21. Etap ten powinien być realizowany w porozumieniu z interesariuszami i uwzględniać lokalną specyfikę dziedzictwa i jego otoczenia. Polega on na zbudowaniu tabeli/macierzy (przykład: tab. 4), do której należy wpisać:

- kluczowe cele realizowanych projektów,
- kluczowe wskaźniki pomiaru realizacji projektów.

Przystępując do transpozycji w kolumnie „Cele”, należy wpisać cele ustalone w kroku 2. Następnie w kolumnach „Wskaźniki” należy wpisać kluczowe wskaźniki korespondujące bezpośrednio z celami dla określonego komponentu S, D lub K. Uwaga! Podczas wpisywania celów i wskaźników należy zachować tę samą kolejność komponentów S-D-K, która występuje w Strategii 21, i dla ułatwienia interpretacji – ich oznaczenia kolorystyczne. W przykładowej macierzy (zob. niżej) przyjęto zasadę podporządkowania trzem celom odnoszącym się do każdego z komponentów po dwa wskaźniki.

Po uzupełnieniu macierzy należy dokonać oceny relacji między każdym celem i wskaźnikiem przez określenie kierunku tego wpływu. Wpływ ten może być pozytywny (+), negatywny (-) lub neutralny (0). Wpływ neutralny oznacza, że wskaźnik nie oddziałuje na cel lub wskaźnik nie odnosi się do celu.

**TAB. 4.** Przykład oceny synergii i integracji działań wykorzystujących dziedzictwo w procesie rozwoju lokalnego według uproszczonej ścieżki ewaluacji

Cele	Wskaźniki						
	Więzi międzyludzkie S	Liczba odwiedzin S	Jakość konserwacji D	Liczba turystów D	Nowa informacja o obiekcie K	Zaangażowanie młodych K	
	Zaangażowanie całej społeczności S	+	+	+	+	0	
	Dostępność budynku w czasie prac S	-	-	+	+	-	
	Współpraca z urzędem gminy S	+	+	+	0	0	+
	Renowacja/konserwacja budynku D	0	+	+	+	0	
	Polepszenie przestrzeni publicznej D	+	-	+	+	+	
	Zwiększenie atrakcyjności turystycznej D	0	+	0	+	0	+
	Innowacyjność projektu K	0	+	0	+	0	+
	Wstępne studium/analiza K	+	0	+	+	+	+
	Szkolenie dla kadr konserwatorskich oraz nieprofesjonalistów K	+	0	+	+	+	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Rady Europy: załącznika A do ST21 oraz prezentacji wideo na stronie: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/st21-mooc> [dostęp: 28.10.2021]



Interpretacja macierzy: obszary zaznaczone tym samym kolorem tła należą do tych samych komponentów i oznaczają realizację działań w ramach tylko jednego z nich. Pola bez wyróżnienia kolorystycznego tła to możliwe obszary powiązań między komponentami. Identyfikacja znaków „+” w tych polach wskazywać będzie na integrację działań z określeniem jej kierunków i skali.




W procedurze uproszczonej ścieżki ewaluacji po wykonaniu kroku 3., czyli po przygotowaniu tabeli oceny synergii i integracji (tab. 4), należy przystąpić do konsultacji wyników z interesariuszami, którymi mogą być: właściciele obiektów zabytkowych, NGO działające na terenie gminy (nie tylko te, które działają w zakresie tematycznym dziedzictwa), instytucje kultury, instytucje edukacyjne, lokalni twórcy, rzemieślnicy, przedsiębiorcy działający w branży turystyki, mieszkańcy gminy, lokalni liderzy formalni (np. radni), lokalni liderzy nieformalni (np. społecznicy). W ich efekcie interesariusze powinni ustalić rozwiązania, które pozwoliłyby na zwiększenie pozytywnego oddziaływania projektów w obszarze wykorzystania dziedzictwa lub unikanie negatywnego wpływu. Efektem dyskusji powinny być także decyzje zwiększające skalę zintegrowanego oddziaływania podejmowanych projektów (wzrost liczby znaków „+” w polach niewyróżnionych kolorami). Aby zaplanować korektę, na tym etapie zaleca się także zbadanie i weryfikację liczby interesariuszy bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektów i ich beneficjentów bezpośrednich i pośrednich.

W ścieżce uproszczonej krok 3. kończy proces ewaluacji. Należy podkreślić, że ważne jest włączenie w niego interesariuszy i przeprowadzenie wspólnych dyskusji nad uzyskanymi wynikami w zakresie skali efektów synergii.




#### **Krok 4. (dla pełnej ścieżki ewaluacji)**

Po transpozycji dokonanej w kroku 3. i przygotowaniu tab. 4, kolejną czynnością jest zsumowanie wszystkich plusów („+”) w polach relacji celów zidentyfikowanych w poszczególnych komponentach oraz adekwatnych grupach wskaźników: SS, SD, SK, DS, DD, DK, KS, KD i KK (tab. 5 A i B). Należy zauważyć, że w tym modelu macierzy maksymalny wynik pozytywny (po zsumowaniu tylko plusów w każdym polu relacji) to 6.

**TAB. 5.** Sposób sumowania wartości relacji pomiędzy celami i wskaźnikami projektów realizowanych w gminie w obszarze dziedzictwa

Cele	Wskaźniki					
	Więzi między ludzkie S	Liczba odwiedzin S	Jakość konserwacji D	Liczba turystów D	Nowa informacja o obiekcie K	Zaangażowanie młodzieży K
 Zaangażowanie całej społeczności S	+	+	+	+	+	0
Dostępność budynku w czasie prac S	-	-	+	+	+	-
Współpraca z urzędem gminy S	+	+	+	0	0	+
Renowacja/konserwacja budynku D	0	+	+	+	+	0
 Polepszenie przestrzeni publicznej D	+	-	+	+	+	+
Zwiększenie atrakcyjności turystycznej D	0	+	0	+	0	+
Innowacyjność projektu K	0	+	0	+	0	+
 Wstępne studium/analiza K	+	0	+	+	+	+
Szkolenie dla kadr konserwatorskich oraz nieprofesjonalistów K	+	0	+	+	+	0

A

Cele	Wskaźniki					
	Więzi międzyлюдzkie S	Liczba odwiedzin S	Jakość konserwacji D	Liczba turystów D	Nowa informacja o obiekcie K	Zaangażowanie młodzieży K
Zaangażowanie całej społeczności S	SS 4 (+)		SD 5 (+)		SK 3 (+)	
Dostępność budynku w czasie prac S						
Współpraca z urzędem gminy S						
Renowacja/konserwacja budynku D	DS 3 (+)		DD 5 (+)		DK 4 (+)	
Polepszenie przestrzeni publicznej D						
Zwiększenie atrakcyjności turystycznej D						
Innowacyjność projektu K	KS 3 (+)		KD 5 (+)		KK 4 (+)	
Wstępne studium/analiza K						
Szkolenie dla kadr konserwatorskich oraz nieprofesjonalistów K						

B

Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika A do ST21

Pola na przekątnej biegnącej od lewego górnego rogu do prawego dolnego rogu macierzy (**SS**, **DD** i **KK**) oznaczają konwencjonalny charakter relacji (oddziaływań) i przedstawiają skuteczność każdego z komponentów oddzielnie we wdrażaniu bezpośrednio własnych zaleceń ST21. Uzyskane wartości w tych polach można zinterpretować zgodnie ze schematem:

- **SS** – skuteczność działań związanych z **S** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **S**.
- **DD** – skuteczność działań związanych z **D** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **D**.
- **KK** – skuteczność działań związanych z **K** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **K**.

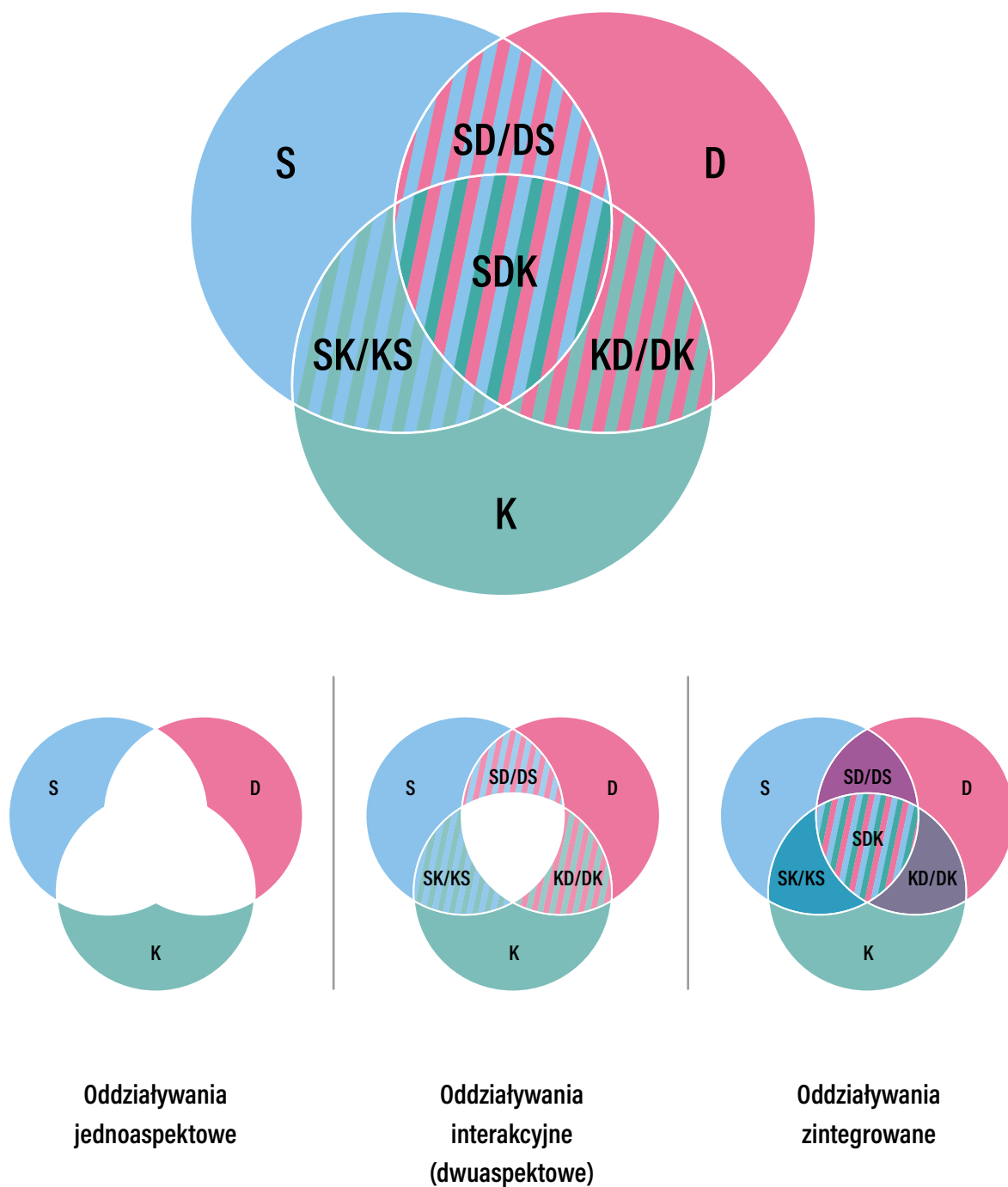
Obranie tej ścieżki działań jest bardzo efektywne w osiągnięciu celów w ramach wybranego komponentu **S**, **D** lub **K**.

Połączenia międzysektorowych wpływów (oznaczenia **DS**; **SD**; **KS**; **SK**; **KD**; **DK**) znajdują się w polach symetrycznie rozmieszczonych powyżej i poniżej przekątnej (tzw. lustrzane odbicie). Pozwalają na ocenę synergii między dwoma komponentami strategii. Można je odczytać w następujący sposób:

- **DS** – skuteczność działań związanych z **D** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **S**.
- **SD** – skuteczność działań związanych z **S** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **D**.
- **KS** – skuteczność działań związanych z **K** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **S**.
- **SK** – skuteczność działań związanych z **S** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **K**.
- **KD** – skuteczność działań związanych z **K** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **D**.
- **DK** – skuteczność działań związanych z **D** w rozwiązywaniu wyzwań związanych z **K**.

Obserwację tych prawidłowości dobrze ilustruje diagram Venna (rys. 5).

**RYS. 5.** Diagram Venna wskazujący na możliwe oddziaływania projektów między różnymi komponentami Strategii 21



Źródło: opracowanie własne na podstawie ST21

Bezpośrednie powiązania między zaleceniami a wyzwaniem (SS; DD; KK) oraz pośrednie (DS; SD; KS; SK; KD; DK) zostały zobrazowane za pomocą diagramu Venna (rys. 5) w postaci nakładających się okręgów przedstawiających integrację trzech komponentów ST21. Ich zewnętrzne, nienakładające się obszary oznaczają realizację konwencjonalnych, jednoaspektowych oddziaływań w ramach każdego z komponentów oddzielnie (SS; DD; KK). Obszary nakładania się okręgów ukazują możliwości łączenia działań między komponentami (DS; SD; KS; SK; KD; DK). Wówczas można już mówić o integrującym sposobie wykorzystywania dziedzictwa w polityce rozwoju lokalnego. Powstają efekty synergiczne, których zasięg jest wielokierunkowy. Najwyższym stopniem zintegrowanego sposobu realizacji projektów jest takie działanie, które integruje efekty polityki we wszystkich trzech komponentach jednocześnie (SDK).

Należy podkreślić, że wybór między konwencjonalnymi działaniami w ramach realizacji zaleceń przypisanych poszczególnym komponentom a zintegrowanymi, powiązanimi międzysektorowo, powinien być uzależniony od wyznaczonych celów. Osiągnięcie synergii między trzema komponentami ST21 nie może być celem samym w sobie, gdyż wdrażanie zaleceń przynależnych do każdego z nich może prowadzić także do ograniczeń.

Istnieje możliwość uzyskania najwyższego stopnia synergii (integracji oddziaływań) między trzema komponentami S, D i K, niemniej jednak najbardziej istotne jest sprawdzenie, czy w realizowanym projekcie uwzględnione zostały w satysfakcjonującym zakresie wszystkie trzy komponenty i czy występuje wyraźna interakcja skutków realizowanych projektów między komponentami S, D i K.

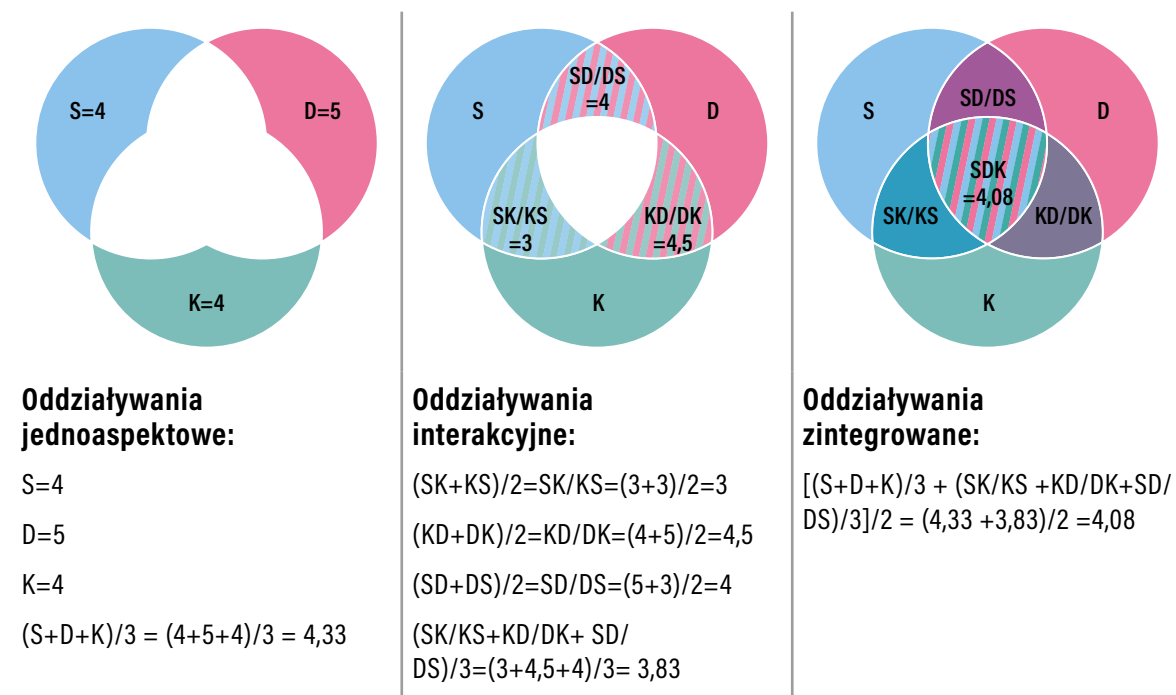
### Krok 5. (dla pełnej ścieżki ewaluacji)

W ramach pełnej ścieżki ewaluacji można dokonać oceny zakresu i siły zintegrowanego charakteru projektów realizowanych w obszarze dziedzictwa kulturowego w gminie. W tym celu należy wykorzystać tab. 5B oraz wartości tam zidentyfikowane. Następnie, wykorzystując typy działań zdefiniowane w diagramie Venna (rys. 5), należy za pomocą średnich arytmetycznych ustalić wyniki dla każdego zbioru działań za pomocą formuł definiujących oddziaływanie: jednoaspektowe, interakcyjne i zintegrowane.

Dokonyjemy zatem obliczeń dla trzech typów oddziaływań, przyjmując liczbę 6 za maksymalną wartość, zgodnie z wyznaczonymi polami relacji w tab. 5B.

Wartości oddziaływań jednoaspektowych są sumą plusów („+”) ustaloną w tab. 5B odpowiednio w obszarach SS, DD, KK. Po dodaniu sum i podzieleniu wyniku przez 3 uzyskamy wynik 4,33.

**RYG. 6. Definicje charakteru oddziaływań projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ST21

Wartości oddziaływań interakcyjnych (dwuaspektowych) są średnimi sumy plusów policzonych w tab. 5B w bliźniaczych polach: SK i KS, KD i DK oraz SD i DS. Jeśli dodamy te średnie, a ich sumę podzielimy przez 3, uzyskamy wynik 3,83. Będzie to **wskaźnik interakcji** między komponentami.

Wskaźnik oddziaływania zintegrowanego między komponentami należy natomiast obliczyć adekwatnie za pomocą średnich miar interakcji między poszczególnymi komponentami. Do tego celu należy wykorzystać wyniki oddziaływań interakcyjnych (rys. 6), tzn. obliczoną wartość wskaźnika interakcji 3,83, do której dodajemy średnią miar oddziaływań jednoaspektowych, czyli 4,33, a sumę dzielimy przez 2. W ten sposób uzyskujemy **wskaźnik oddziaływań zintegrowanych między komponentami**. W rozważanym przypadku będzie to 4,08. Ewaluacja wykonana w taki sposób pozwala zidentyfikować słabe obszary oddziaływań projektów związanych z dziedzictwem kulturowym w gminie. Jednocześnie należy podkreślić, że optymalną sytuacją jest uzyskanie wysokich miar w każdym rodzaju oddziaływań. Wówczas gmina będzie optymalizować wykorzystanie potencjału dziedzictwa w procesach rozwoju lokalnego i wzmacniać konkurencyjność lokalnej gospodarki.

Rekomendowane jest wykorzystanie pełnej ścieżki do ewaluacji większego zbioru projektów realizowanych w gminie z obszaru dziedzictwa kulturowego.

# Rozdział 3

## Zalecenia i działania Komponent S: społeczny

Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń  
odnoszących się do komponentu S



# S



zalecenie



sposoby działania



komentarz eksperta –  
rola gminy we wdrażaniu zaleceń i sposobów działania



# S1

## Promowanie zaangażowania obywateli oraz władz lokalnych w wykorzystywanie dziedzictwa



- » Organizowanie wizyt w najbliższej okolicy oraz w pobliskich wsiach, miastach, warsztatach rzemieślniczych, muzeach, bibliotekach itp., prowadzonych przez członków lokalnej społeczności oraz profesjonalistów w obszarze dziedzictwa.
- » Zachęcanie lokalnych rzemieślników do organizowania prezentacji w celu zaznajamiania z lokalną wiedzą i umiejętnościami oraz w celu ich promowania.
- » Organizowanie wydarzeń wykorzystujących atrybuty lokalnego dziedzictwa (np. piece piekarskie, tłocznie oleju, silniki parowe, lokalne muzea, muzyka, taniec, legendy, tradycje).
- » Sondowanie potrzeb społecznych w celu określenia oczekiwań, zainteresowań i preferencji obywateli (wśród ludzi młodych, emerytów, osób nowo przybyłych itp.).
- » Zwiększanie świadomości na temat narzędzi cyfrowych służących do promowania dziedzictwa i dzielenia się nim z innymi.
- » Wprowadzenie polityki wydawniczej: ulotki, broszury, prace naukowe.
- » Tworzenie programów audiowizualnych i cyfrowych dotyczących społeczności: programy radiowe i telewizyjne, udostępnianie projektów on-line, konkursy (prasowe itp.) promujące aktywne uczestnictwo obywateli.
- » Opracowywanie partycypacyjnych projektów identyfikacji dziedzictwa oraz projektów rozwoju uwzględniających dziedzictwo.



W ramach tego zalecenia gmina może podejmować konkretne działania, np.:

- wspomagać organizacyjnie i logistycznie organizowanie wizyt w pobliskim sąsiedztwie (np. poprzez użyczenie/wynajęcie autokaru, zapewnienie profesjonalnego przewodnika, udostępnienie własnych obiektów i zasobów do zwiedzania);
- przygotowywać wspólną ofertę prezentacyjną, promocyjną dla różnych osób (rzemieślników, artystów itp.) prowadzących działalność związaną z dziedzictwem kulturowym.

Realizacja zalecenia może wpisywać się w organizowanie świąt lokalnych (festynów i innych imprez gminnych) i promowanie na nich tradycji lokalnej. Wartością dodaną będzie współpraca z instytucjami kultury w zakresie promowania lokalnego dziedzictwa, współorganizowanie



aktywizujących form poznawania dziedzictwa (warsztaty, lekcje dla różnych grup wiekowych) oraz wspólne (partycypacyjne) opracowanie zasad współpracy z NGO i społecznością lokalną. Istotne znaczenie ma szerokie włączenie np. do opracowania GPOnZ społeczności lokalnej, a także promocja gminy z uwzględnieniem dziedzictwa (np. pamiątki, gadżety, ulotki, publikacje, materiały na stronę internetową, współorganizowanie, a także obejmowanie patronatem hackathonów dedykowanych dziedzictwu).



## S2

### Zwiększanie dostępności dziedzictwa



- » Wprowadzanie ulepszeń zwiększających bezpieczeństwo poszczególnych miejsc oraz zapewniających (w miarę możliwości) dostęp osobom niepełnosprawnym fizycznie lub sensorycznie.
- » Przeprowadzenie analiz i wykorzystanie ich wyników do poprawienia oznakowania.
- » Opracowanie metod prezentacji biorących pod uwagę perspektywę etyczną w celu uwzględnienia różnorodności odbiorców oraz ich interpretacji dziedzictwa.
- » Wprowadzanie zachęt dla konkretnych grup (młodzież, użytkownicy sporadyczni itp.).
- » Prowadzenie kampanii zwiększających poziom świadomości (prasa, prasa dziecięca, gry, konkursy itp.).
- » Tworzenie materiałów prezentacyjnych i interpretacyjnych w wielu językach.
- » Opracowywanie interaktywnych, interesujących, kreatywnych metod prezentacji.
- » Przedstawianie odwiedzającym różnych sposobów postrzegania dziedzictwa.
- » Zapewnianie doświadczeń łączących różne formy wyrazu kulturowego (taniec, muzyka, tradycyjne i nowe umiejętności, kuchnia itp.) oraz odwoływanie się do różnych aspektów ludzkiej natury (m.in. zmysłów, uczuć, wiedzy).
- » Tworzenie programów audiowizualnych.
- » Zachęcanie do zdalnego, wirtualnego odkrywania dziedzictwa za pomocą najnowszych technologii i sieci społecznościowych.
- » Gromadzenie i przedstawianie indywidualnych opowieści obywateli dotyczących dziedzictwa.
- » Promowanie interdyscyplinarnego podejścia do dziedzictwa.

W ramach tego zalecenia gminy mogą podejmować bardzo zróżnicowane aktywności: od prostych tablic informacyjnych, stosowania na budynkach zabytkowych znaku Błękitnej Tarczy, oznakowania w języku Braille'a, po zaawansowane technologicznie sposoby cyfrowego udostępniania dziedzictwa czy zachęty finansowe, np. wspólny bilet do różnych lokalnych miejsc zabytkowych. Każda z gmin powinna w tym zakresie indywidualnie rozeznaczyć, jakie są jej dotychczasowe doświadczenia w zakresie zwiększania informacji o dziedzictwie i dostępności do dziedzictwa. W ramach tego zalecenia każda gmina może podejmować działania. Ich zakres i siła oddziaływania będą różne (mogą to być ulotki, ale także materiały audiowizualne, wirtualne udostępnienia itp.). To zalecenie daje możliwość współpracy gmin z różnymi interesariuszami (instytucjami kultury, NGO, przedsiębiorcami), szczególnie w zakresie dostosowania poznawania dziedzictwa przez różne doświadczenia (mogą to być pokazy lub warsztaty kulinarne, które odbywają się w ramach imprez gminnych), dedykowane dziedzictwu i kulturze pikniki lokalne, ale i udział w regionalnych czy ogólnopolskich wydarzeniach. Warto w ramach realizacji tego zalecenia podejmować szeroką współpracę społeczną i – o ile to możliwe – z jednostkami naukowymi, badawczymi.

Istotnym elementem będzie też zaangażowanie gminy w zagadnienia związane z dostępnością obiektów zabytkowych (zwłaszcza tych będących w posiadaniu lub zarządzie gminy) jako realizacja przepisów ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.



## S3

### Wykorzystywanie dziedzictwa do obrony oraz przekazywania podstawowych wartości Europy i społeczeństwa europejskiego



- » Wykorzystywanie wielu różnorodnych form dziedzictwa do celów promowania i rozpowszechniania podstawowych wartości Europy, kultury europejskiej i społeczeństwa europejskiego.
- » Podkreślanie faktu, że różnorodność naszego dziedzictwa kulturowego posiada wymiar zarówno europejski, jak i lokalny.
- » Identyfikowanie i podkreślanie materialnych oraz niematerialnych wpływów zewnętrznych, które odegrały pewną rolę w historii społeczeństwa europejskiego oraz kultury europejskiej.

- » Identyfikowanie i podkreślanie wymiany wiedzy i umiejętności, zarówno poprzez import, jak i eksport.
  - » Używanie sformułowań oraz metod prezentacji dostosowanych do różnych odbiorców w celu pokazania, że nasze dziedzictwo oraz nasza różnorodność kulturowa stanowią kapitał dla przyszłości Europy.
  - » Tworzenie materiałów pisemnych, audiowizualnych oraz cyfrowych w wielu językach, a tym samym tworzenie powiązań między konkretnymi miejscami bądź wydarzeniami a innymi kulturami.
  - » Uczestniczenie w Europejskich Dniach Dziedzictwa oraz innych wydarzeniach podkreślających powiązania między dziedzictwem kulturowym a europejskimi wartościami, ideałami i zasadami.
  - » Promowanie wartości „Znaku dziedzictwa europejskiego” i wzbudzanie entuzjazmu za pomocą przykładów lokalnego lub regionalnego dziedzictwa kulturowego.
  - » Promowanie Europejskich Stolic Kultury.
  - » Sporządzenie zbiorowej, interdyscyplinarnej historii dziedzictwa europejskiego.
- 



Realizacja tego zalecenia możliwa jest przez wszystkie gminy, chociaż od ich specyfiki, a często wielkości i statusu administracyjnego będą zależały konkretne aktywności. Na pewno każda gmina może włączyć się w aktywne promowanie i wdrażanie idei samorządności, partycypacji i zasady pomocniczości opartej na dziedzictwie kulturowym. Istotne jest, aby gminy, na ile jest to możliwe, angażowały się w programy Rady Europy i Unii Europejskiej, takie jak: Europejskie Dni Dziedzictwa, Znak Dziedzictwa Europejskiego, Europejska Stolica Kultury, przez współpracę lokalną, ponadlokalną czy też transgranicznie w celu budowania wiedzy o dziedzictwie kulturowym w regionie i jego historii.

Ważnym elementem będą przedsięwzięcia popularyzujące różne kultury, wyznania czy języki występujące w gminie aktualnie lub też historycznie. Istotne dla rozwijania świadomości i wiedzy na temat roli lokalnej różnorodności kulturowej mogą być działania związane z tzw. trudnym dziedzictwem, a zwłaszcza z jego rzetelnym poznaniem i rozumieniem.

Gmina powinna także popularyzować i w miarę możliwości uwzględniać w planach rozwojowych Pomniki Historii, obiekty będące na liście światowego dziedzictwa UNESCO obecne na jej terenie.

## S4

### Promowanie dziedzictwa jako wspólnego forum oraz sposobu na popularyzowanie dialogu międzykulturowego, pokoju i tolerancji



- » Podkreślanie historii i wartości publicznie dostępnych miejsc i zabytków w celu zachowania, wytworzenia lub odtworzenia ciągłości agory.
- » Promowanie rozwoju urbanistycznego uwzględniającego dziedzictwo kulturowe jako element nadający miejscu publicznemu charakter miejsca spotkań.
- » Wspieranie i promowanie publicznych i prywatnych inicjatyw wykorzystujących dziedzictwo kulturalne jako arenę refleksji, wymiany i twórczości.
- » Tworzenie narracji podkreślających wartości międzykulturowe, które reprezentuje dziedzictwo ruchome, nieruchome i niematerialne.
- » Uczestnictwo w programie Rady Europy *Międzykulturowe miasta*.



Zalecenie może być w różnym stopniu wdrażane przez gminy. Z jednej strony jako pokazanie możliwości współpracy np. z przedstawicielami innych kultur, co przy silnych ruchach migracyjnych jest niezwykle istotne. Z drugiej strony przez uwzględnienie np. w planowaniu przestrzennym różnic kulturowych (architektoniczne ślady współistnienia różnych kultur – oznaczanie miejsc, pozostawianie ich w krajobrazie, także w postaci trwałych ruin, wykorzystywanie mechanizmów szerokiej partycypacji w planowaniu przestrzeni wielokulturowej). Tworzenie np. we współpracy z NGO i przedstawicielami mniejszości narodowych i wdrożenie programów edukacji obywatelskiej i partycypacji opartej na dziedzictwie wielokulturowym.

Gminy miejskie mogą rozważyć uczestnictwo w programie Rady Europy *Międzykulturowe miasta*, który wspiera zarządzanie różnorodnością kulturową społeczności miejskich.





## S5

### Promowanie oraz ocena praktyk i procedur związanych z partycypacją obywatelską

---



- » Identyfikowanie barier dla partycypacji obywatelskiej i przedstawianie zaproponowanych rozwiązań.
  - » Ocena istniejących metod i praktyk w celu zwiększenia zaangażowania obywateli w zarządzanie dziedzictwem kulturowym: wskazanie, opis, interpretacja, promocja.
  - » Na podstawie wyników oceny dostosowanie istniejących procedur w taki sposób, aby zwiększyć poziom partycypacji obywatelskiej.
  - » Wdrażanie nowych podejść partycypacyjnych.
- 



Wspólne z wszystkimi interesariuszami wypracowanie zasad partycypacji, a następnie ich wdrożenie (przyjęcie przez uchwałę Rady Gminy lub zarządzenie wójta/burmistrza/prezydenta miasta). Ważne jest, aby zasady te były jednolite dla wszystkich dokumentów i działań podejmowanych przez gminę, ponieważ dziedzictwo w tym ujęciu jest elementem polityki rozwoju. GPOnZ powinien być równie partycypacyjny jak np. strategia rozwoju. Partycypacja powinna dotyczyć także całego procesu zarządzania dziedzictwem (nie tylko na etapie programowania, lecz także np. realizacji zaplanowanych działań). W zakresie wdrażania nowych podejść partycypacyjnych warto pamiętać, że nie każda „dobra praktyka” sprawdzi się w każdej gminie. Na pewno jednak przyjęte zasady partycypacji powinny być poddawane okresowej ocenie co do ich skuteczności przez wszystkich zainteresowanych (np. co trzy lata) i w razie potrzeby korygowane. Dziedzictwo jest dobrym obszarem rozwoju dla pilotażowych wdrożeń nowych sposobów partycypacji (przez wieloaspektowość i wielokulturowość). „Testowanie” zaawansowanych metod i narzędzi partycypacji może więc dotyczyć dziedzictwa, np. *living laby*, warsztaty *charette*.

## S6

### Stworzenie odpowiednich ram umożliwiających władzom i społecznościom lokalnym podejmowanie działań na rzecz dziedzictwa kulturowego



- » Odpowiednie dostosowanie istniejących praw i procedur w celu budowania partnerstw między różnymi szczeblami władzy, władzami lokalnymi oraz wszystkimi interesariuszami.
- » Zachęcanie do refleksji oraz debaty publicznej poświęconej kwestiom dziedzictwa kulturowego oraz kierunkom, które należy obrać.
- » Zapraszanie obywateli do uczestnictwa w pracach związanych z inwentaryzacją, badaniem i ochroną dziedzictwa, przeprowadzanych pod nadzorem ekspertów w celu zapewnienia odpowiedniej ich jakości.
- » Wykorzystanie wszelkich dostępnych środków w celu ułatwienia obywatelom uczestnictwa w procesach identyfikacji, badania, interpretowania, ochrony, zachowywania i prezentacji dziedzictwa kulturowego.
- » Ułatwianie gromadzenia partycypacyjnych zasobów finansowych.
- » Opracowanie zasad zaangażowania społeczności dziedzictwa w działania publiczne.
- » Zachęcanie do sporządzania dokumentów dotyczących planowania i rozwoju regionalnego opartego na dziedzictwie jako wartości oraz przy zaangażowaniu społeczeństwa.



Na poziomie lokalnym zalecenie realizowane w zakresie wskazanym w S5, natomiast jest to zlecenie szczególnie istotne dla poziomu krajowego.





## S7

### Opracowywanie i promowanie partycypacyjnych programów identyfikacji dziedzictwa kulturowego

---



- » Tworzenie platform współpracy służących do wspólnego tworzenia rejestrów.
  - » Opracowanie partycypacyjnych programów i projektów identyfikacji dziedzictwa na różnych szczeblach terytorialnych, nadzorowanych przez ekspertów i przeznaczonych dla różnych odbiorców (dorośli, dzieci, osoby starsze itp.).
  - » Wspieranie rejestrów tematycznych.
  - » Zachęcanie do organizowania projektów sprzyjających łączeniu wielu różnych umiejętności.
  - » Promowanie projektów sprzyjających kontekstualizacji zidentyfikowanych pozycji i zapewnianie, że sklasyfikowanie ich jako dziedzictwa nie odseparuje ich od ich naturalnego otoczenia i kontekstu.
  - » Wdrażanie projektów połączonych z sesjami szkoleniowymi oraz konsultacjami publicznymi.
  - » Przywiązywanie szczególnej wagi do spisów zagrożonych elementów dziedzictwa.
- 



Zalecenie do realizacji głównie na poziomie centralnym. Gminy mogą niektóre projekty stosować w pewnym zakresie na etapie prac diagnostycznych w gminnych programach re-witalizacji oraz GPOnZ czy w studium ochrony wartości kulturowych, zwłaszcza w kontekście identyfikacji dziedzictwa niematerialnego. Mogą też sieciować wszystkie organizacje i jednostki, które w tym zakresie podejmują działania.

Ważnym elementem tego zalecenia powinno być upowszechnienie przez gminę (np. w internecie) wyników prowadzonych prac.



## S8

### Promowanie inicjatyw władz i społeczności lokalnych na rzecz odnowy dziedzictwa



- » Zwiększanie poziomu wiedzy obywateli na temat dziedzictwa w celu umożliwienia im świadomej partycypacji.
- » Prezentowanie inicjatyw podejmowanych przez lokalne społeczności w celu zwrócenia uwagi na zapomniane dziedzictwo oraz w celu jego rewitalizacji (identyfikacja i odkrywanie, podtrzymywanie, promowanie).
- » Wspieranie przekazywania tradycji ustnych, z wykorzystaniem doświadczenia lokalnych mieszkańców.
- » Wspieranie lokalnych inicjatyw na rzecz „przekazywania pamięci i historii”: odwiedziny, porównywanie zapisków, dzielenie się wspomnieniami, sprawozdania, publikacje itp.
- » Szkolenie mieszkańców do pełnienia roli „ambasadorów” własnego otoczenia (miasto, najbliższa okolica, firma), by mogli oni dzielić się wiedzą oraz wyrażać dumę i przywiązanie do danego miejsca i jego dziedzictwa.
- » Wspieranie tworzenia bądź odbudowywania więzi (intelektualnych, emocjonalnych, materialnych itp.) między obywatelami a dziedzictwem kulturowym.



To zalecenie ma bardzo szeroki wydzźwięk ponadlokalny. Promowanie powinno odbywać się na poziomie regionalnym i krajowym. Służyć temu mogą różne konkursy, imprezy wystawieni- nicze itp. Z punktu widzenia gminy działania powinny polegać na uczestniczeniu w tych wy- darzeniach (wykorzystywaniu ewentualnych sukcesów w strategiach promocji), ale także na promocji własnych działań, np. przez stronę internetową, social media, udział w targach te- matycznych, wspieranie tworzenia archiwów społecznych czy promowanie działalności lokal- nych społecznych opiekunów zabytków.





## S9

### Wspieranie międzypokoleniowych oraz międzykulturowych projektów promujących dziedzictwo

---



- » Poszerzenie zakresu inicjatyw edukacyjnych, w ramach których dzieci i młodzież oraz przedstawiciele starszych pokoleń mogą uczyć się od siebie nawzajem: odwiedzanie wybranych miejsc, obróbka kamienia, budowanie z kamienia, dachy z kamienia, witraże, fotografia, warsztaty historyczne, dziedzictwo w formie cyfrowej itp.
  - » Zakładanie klubów, w których ludzie mogą przekazywać sobie wzajemnie wiedzę i umiejętności.
  - » Umożliwianie zapoznania się z nowymi technologiami osobom, które do tej pory z nich nie korzystały.
  - » Wspieranie różnorodności w pracach renowacyjnych: wiek, pochodzenie społeczne, kraj pochodzenia, niepełnosprawność itp.
  - » Zachęcanie do wymiany poglądów na temat obiektów dziedzictwa bądź okolic o zróżnicowanej populacji: różne grupy wiekowe, zawody, miejsca pochodzenia itp.
- 



Zalecenie możliwe do realizacji szczególnie w ramach edukacji nieformalnej i edukacji „przez całe życie”. Istotne, jeśli chodzi o starzenie się społeczeństwa, czyli proces dotyczący większości gmin w Polsce, są projekty międzypokoleniowe. Dziedzictwo, szczególnie niematerialne, jest dobrą „nicią porozumienia” międzypokoleniowego. Gmina może być organizatorem lub animatorem spotkań, wydarzeń międzykulturowych (m.in. imprezy gminne, międzypokoleniowe tworzenie *questów*, często także udostępnianie pomieszczeń na spotkania nieformalne, społeczne), szkoleń, np. dotyczących technologii cyfrowych oraz prac porządkowych, renowacyjnych, a przy tej okazji tworzyć zróżnicowane wiekowo i kulturowo zespoły.

---

## S10

### Ułatwianie oraz promowanie powoływania partnerstw (publicznych oraz prywatnych) związanych z projektami mającymi na celu promowanie oraz zachowanie dziedzictwa kulturowego



- 
- » Zidentyfikowanie firm, które mogą być zainteresowane partnerstwem mającym na celu promowanie dziedzictwa.
  - » Zachęcanie kompetentnych organów (izby handlowe, grupy firm, grupy sponsorujące) do tworzenia partnerstw oraz wspierania tego rodzaju inicjatyw.
  - » Zwiększanie wśród potencjalnych partnerów świadomości na temat korzyści, które przynosi dziedzictwo społeczeństwu.
  - » Sporządzanie regulaminów określających standardy etyczne, których muszą przestrzegać partnerzy w danym projekcie, z uwzględnieniem stawianych im wymagań oraz potencjalnych korzyści, których mogą oczekiwać.
  - » Zintensyfikowanie poszukiwań alternatywnych źródeł finansowania działań z zakresu konserwacji dziedzictwa kulturowego oraz doraźnych przedsięwzięć i działań promocyjnych.
  - » Podejmowanie odpowiednich kroków w celu przyciągania patronów i sponsorów dziedzictwa kulturowego.
  - » Wspieranie ośrodków szkoleniowych oraz inicjatyw, w których wolontariusze pracują u boku profesjonalistów.
  - » Zachęcanie do wolontariatu i wspieranie wolontariuszy.
  - » Zachęcanie do wnoszenia własnego wkładu w postaci poświęconego czasu, materiałów, wypożyczenia narzędzi itp.
  - » Zachęcanie obywateli do wnoszenia wkładów finansowych na rzecz dotyczących ich projektów związanych z dziedzictwem w celu obudzenia w nich poczucia odpowiedzialności oraz wzmocnienia ich więzi z instytucjami kulturalnymi oraz władzami publicznymi (np. *crowdfunding*).
- 





Systemy zachęt i systemy promowania powoływania różnych partnerstw to zadanie przede wszystkim ponadlokalne. Natomiast wiele działań może być prowadzonych lokalnie i to bez względu na charakter i wielkość gminy. Należą do nich:

- informacje nt. potencjalnych partnerów – warto mieć zidentyfikowane NGO, instytucje biznesowe, w tym przedsiębiorstwa, także ekonomii społecznej, oraz jednostki naukowe, badawcze, edukacyjne, z którymi można jako samorząd tworzyć partnerstwa;
- organizowanie lub współorganizowanie szkoleń dla różnych grup zainteresowanych, w tym np. wolontariuszy (szczególnie z punktu widzenia logistycznego, np. udostępnianie sal, informowanie, rekrutowanie);
- promowanie różnych form zaangażowania obywatelskiego w zachowanie dziedzictwa lokalnego, np. *crowdfunding* i wolontariatu.



# Rozdział 4

## Zalecenia i działania Komponent D: terytorialny i gospodarczy

Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń  
odnoszących się do komponentu D



# D



zalecenie



sposoby działania



komentarz eksperta –  
rola gminy we wdrażaniu zaleceń i sposobów działania

# D1

## Promowanie dziedzictwa kulturowego jako zasobu i ułatwianie inwestycji finansowych



- » Wspieranie i promowanie projektów dotyczących dziedzictwa kulturowego, które uwzględniają odpowiednio jego integralność.
- » Wprowadzanie bądź konsolidacja zachęt (dotacje, ulgi podatkowe itp.) do działań związanych z ochroną dziedzictwa i zarządzaniem nim, a także z edukacją z zakresu dziedzictwa.
- » Prezentacja przykładów pokazujących pozytywny wpływ dziedzictwa na społeczeństwo i okoliczne tereny oraz zwroty z inwestycji.
- » Podkreślanie różnych sposobów uczestnictwa w projektach związanych z dziedzictwem.
- » Wspieranie projektów inwestycyjnych związanych z dziedzictwem kulturowym (w zakresie wiedzy i umiejętności) jako strategicznym czynnikiem wspierającym gospodarkę kreatywną.



Gminy mogą wprowadzać priorytetyzację projektów i działań związanych z dziedzictwem, wpisujących np. do strategii lub GPOnZ (np. w kontekście pierwszeństwa finansowania zasadę taką można nawet zapisać w dokumencie).

Priorytetyzacja w zakresie zamówień publicznych podmiotów działających w sektorze ekonomii społecznej, a uwzględniających w swoich działaniach dziedzictwo kulturowe.

Można organizować szkolenia, warsztaty, punkty informacyjne i zapewnić logistyczne wsparcie takich działań (udostępnienie sali, opłacenie ekspertów, rekrutacja na bezpłatne szkolenia w ramach różnych projektów nt. możliwości wykorzystania dziedzictwa w kontekście gospodarki kreatywnej).

Należy partycypacyjnie opracować katalogi instrumentów wsparcia (miękkich i twardych) w celu realizacji różnych projektów i działań integrujących dziedzictwo do rozwoju społecznego i gospodarczego.





## D2

### Wspieranie i promowanie sektora dziedzictwa jako środka tworzenia miejsc pracy oraz możliwości biznesowych

---



- » Wspieranie relacji między sektorem dziedzictwa a organami odpowiedzialnymi za gospodarkę i zatrudnienie.
  - » Wykorzystywanie sektora dziedzictwa do promowania integracji oraz reintegracji zawodowej.
  - » Ułatwianie bardzo małym, małym oraz średnim przedsiębiorstwom dostępu do zamówień publicznych.
  - » Informowanie społeczeństwa i podatników, wybranych przedstawicieli oraz decydentów o wpływie dziedzictwa na gospodarkę i społeczeństwo.
  - » Wspieranie departamentów ministerialnych ds. dziedzictwa odpowiedzialnych za badania oraz zachowywanie umiejętności.
  - » Wprowadzanie międzysektorowych polityk umożliwiających innym sektorom odnoszenie korzyści z dziedzictwa.
  - » Wspieranie rozwoju dziedzictwa kulturowego za pomocą działań i usług opartych na badaniach i wiedzy praktycznej.
- 



Zalecenie D2 w dużej mierze opiera się na działaniach, które powinny być podejmowane centralnie, szczególnie w zakresie międzysektorowych polityk wskazujących na korzyści płynące z dziedzictwa oraz na tworzenie „klimatu” dla zwiększania roli dziedzictwa w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego. Także na poziomie centralnym możliwe jest opracowanie i wdrożenie systemu klauzul dziedzictwa do zamówień publicznych (na wzór „zielonych” zamówień publicznych).

Także na poziomie lokalnym (gminnym) możliwe jest jednak podejmowanie działań odnoszących się do tego zalecenia. Możliwe jest podkreślanie i uwzględnianie roli dziedzictwa w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego, szczególnie w strategiach: rozwoju, promocji, turystyki. Promowanie i wdrożenie lokalnych instrumentów wsparcia dla rzemiosła i zawodów tradycyjnych (np. tworzenie klas w szkolnictwie zawodowym w relacji mistrz i uczniowie, programów mentoringowych opartych na mentorach wykonujących zawody tradycyjne). Te zadania mogą być także realizowane ponadlokalnie, np. w ramach LGD.



Możliwe jest też promowanie przedsiębiorczości opartej na dziedzictwie kulturowym, np. w ramach oficjalnych działań promocyjnych gminy.

Ważnym elementem jest też promowanie badań i wiedzy praktycznej – może to się odbywać zarówno poprzez konferencje, seminaria, jak i konkursy, np. na najlepszą pracę magisterską lub doktorską dotyczącą tematyki dziedzictwa.

---

## D3

### Promowanie umiejętności związanych z dziedzictwem oraz promowanie profesjonalistów działających w obszarze dziedzictwa

---



- » Operacje programowe promujące umiejętności związane z dziedzictwem oraz profesjonalistów działających w danym obszarze.
  - » Zapewnianie publicznej dostępności miejsc, w których prowadzone są wykopaliska oraz prace renowacyjne (zabytki, ogrody, archiwa, dzieła sztuki, artefakty itp.).
  - » Umożliwianie wstępu na teren kamieniołomów, ogrodów botanicznych, muzeów itp.
  - » Otwieranie warsztatów, laboratoriów itp. dla odwiedzających i pokazywanie, jak wygląda ich praca.
- 



Zalecenie, które może być realizowane w różny sposób w zależności od charakteru gminy (np. duże miasto akademickie vs. mała gmina wiejska) oraz zasobu dziedzictwa (np. zabytki archeologiczne, wykopaliska, archiwa, ogrody zabytkowe itp.). Jednak z punktu widzenia działań każdej gminy kluczowe jest zapewnienie dostępności, edukowanie w zakresie pracy, sposobów działania np. lokalnych instytucji kultury. Te działania mogą się odbywać w sposób ciągły bądź akcyjny (np. w ramach EDD, Nocy Muzeów itp.). Bardzo istotne jest wykorzystywanie dziedzictwa do działań edukacyjnych w terenie.





## **D4**

### **Prowadzenie badań nad wpływem dziedzictwa kulturowego na potrzeby projektów rewaloryzacyjnych, planowania przestrzennego, budowlanych oraz infrastrukturalnych**



- » Zwiększenie skali badań nad wpływem dziedzictwa kulturowego.
- » Wspieranie projektów konserwacyjnych i rewaloryzacyjnych dotyczących dziedzictwa kulturowego.
- » Zachęcanie do przeanalizowania możliwości konserwacji i poprawienia stanu elementów dziedzictwa zamiast podejmowania nowych prac budowlanych, o ile jest to możliwe w ramach danego programu.



Zalecenie możliwe do realizacji na poziomie lokalnym, ale jego zakres w dużej mierze będzie zależał od zasobu dziedzictwa oraz potencjału zarządczego gminy. Na pewno warto rozważyć współpracę z regionalnymi ośrodkami naukowymi/badawczymi, np. letnie praktyki, w ramach których mogą być prowadzone badania. Jeśli istnieje taka potrzeba – prowadzenie/zlecenie prac mających na celu wykonanie jakościowych studiów wartości kulturowych (jako dokumentów pomocniczych), których ustalenia powinny być przeniesione do MPZP oraz programów rewitalizacji.



## **D5**

### **Zachęcanie do ponownego wykorzystywania dziedzictwa oraz wykorzystywania tradycyjnej wiedzy i tradycyjnych praktyk**



- » Uznanie zintegrowanej ochrony za priorytetowy element polityk w zakresie dziedzictwa kulturowego oraz jej promowanie.
- » Wprowadzanie zachęt do dbania o dziedzictwo kulturowe.
- » Konsolidacja przepisów krajowych w celu zapobieżenia niszczeniu dziedzictwa kulturowego, zarówno ruchomego, jak i nieruchomego.

- » Zachęcanie do ponownego wykorzystywania dziedzictwa do nowych celów przy jednoczesnym poszanowaniu niesionych przez nie wartości.

Wszelkie działania mające na celu poszukiwanie nowych funkcji dla dziedzictwa (zarówno materialnego, jak i niematerialnego). Ważne, żeby te procesy były integralną częścią opracowywania i wdrażania GPOnZ, strategii lokalnej, programu rewitalizacji. Istotna jest priorytetyzacja finansowania np. w zapisach strategii, budżetach partycypacyjnych.



## D6

### Zapewnianie, by dziedzictwo było brane pod uwagę w politykach rozwoju, planowania przestrzennego, środowiskowych oraz energetycznych



- » Systematyczne uwzględnianie dziedzictwa w planowaniu przestrzennym oraz w zarządzaniu środowiskiem na wszystkich szczeblach władzy.
- » Wprowadzenie polityk i przepisów sprzyjających zintegrowanemu podejściu do dziedzictwa.
- » Podejmowanie eksperymentalnych inicjatyw dotyczących charakterystyki energetycznej w starych budynkach.



Na poziomie lokalnym jest to przede wszystkim świadome, konsekwentne i długofalowe uwzględnienie dziedzictwa we wszystkich dokumentach programowania (nie tylko w GPOnZ), zapewniające zintegrowane podejście. Ale są to także działania obejmujące opracowanie katalogów/reguł/zasad dotyczących obiektów zabytkowych w zakresie zwiększania efektywności energetycznej czy adaptacji do zmian klimatu (wymiany okien, docieplenia, wprowadzania roślinności na dachy czy ściany).





## D7

### Uwzględnianie dziedzictwa w politykach zrównoważonego rozwoju turystyki

---



- » Sporządzenie porozumień w sprawie kultury, dziedzictwa i turystyki na szczeblu krajowym.
  - » Organizowanie działań turystycznych uwzględniających elementy dziedzictwa oraz lokalnej wiedzy.
  - » Rozsądne łączenie promowania turystyki na danym obszarze z prezentacją jego dziedzictwa kulturowego.
  - » Organizowanie konsultacji z lokalnymi społecznościami w celu promowania zrównoważonej i odpowiedzialnej turystyki opartej na wartościach dziedzictwa kulturowego.
  - » Zwiększanie świadomości osób związanych z turystyką (profesjonalistów, dostawców) na temat dziedzictwa kulturowego, jego potencjału oraz zagrożeń, na jakie jest ono narażone.
  - » Rozwijanie współpracy międzyzawodowej i międzysektorowej.
  - » Wspólne opracowywanie materiałów dla turystów (broszur, przewodników wirtualnych, informatorów lokalnych itp.).
  - » Ocena negatywnych skutków i opracowanie przepisów narzucających ograniczenia.
- 



Na poziomie lokalnym możliwe jest podjęcie wielu działań w zakresie tego zalecenia. Ważne, by pewne ramy/wyznaczniki były obecne też na poziomie centralnym. Jednak gminy i bez tego mogą zawierać porozumienia dotyczące współpracy związanej z turystyką z innymi podmiotami. Mogą to być np. inne samorządy (m.in. gminy partnerskie, gminy o podobnej przeszłości, np. związane z jakimiś wydarzeniami, czy też sieci, np. *Cittaslow*). Jednak podstawą działań w ramach tego zalecenia będą też partnerstwa i współpraca wewnątrzgminna z różnymi interesariuszami. Będzie to zarówno zwiększenie uczestnictwa w podejmowaniu decyzji (partycypacja), przez to także edukacja i informacja np. na temat planowanych strategii promocji i działań wspierających turystykę, jak i wspólne opracowywanie konkretnych materiałów promocyjnych oraz sieciowanie (zarówno wewnątrz gminy, jak i z otoczeniem) różnych podmiotów podejmujących aktywność w tym zakresie.

## D8

### Ochrona, przywracanie i wzmacnianie dziedzictwa przy zwiększonym wykorzystaniu nowych technologii



- » Informowanie podmiotów związanych z dziedzictwem, we współpracy ze specjalistami, o nowych technologiach, ze wskazaniem ich potencjału oraz ograniczeń.
- » Prowadzenie badań poprzedzających prace konserwacyjne z wykorzystaniem technologii nieinwazyjnych (digitalizacja, rzeczywistość rozszerzona, skanery 3D, modelowanie, drony, urządzenia LiDAR itp.).
- » Wykorzystywanie nieinwazyjnych technik do badania niedostępnych bądź delikatnych obszarów.
- » Wykorzystywanie nowych technologii do odwzorowywania dziedzictwa (modelowanie, druk 3D).



Współpraca samorządów ze specjalistami w zakresie digitalizacji. Udostępnianie zdigitalizowanych zasobów, w tym wirtualnych modeli, szczególnie dla obiektów trudno dostępnych (np. podziemia, wieże).



## D9

### Wykorzystywanie innowacyjnych technik do celów publicznej prezentacji dziedzictwa kulturowego z jednoczesnym zachowaniem jego integralności

- » Zdefiniowanie optymalnych warunków dostępu bądź odwiedzin i znalezienie rozwiązań umożliwiających ich osiągnięcie.
- » Prezentowanie miejsc i obiektów, które zniknęły, są niedostępne, zagrożone bądź oderwane od swojego kontekstu.
- » Odtwarzanie i tworzenie artefaktów.
- » Organizowanie wycieczek po wrażliwych obszarach.
- » Angażowanie lokalnych interesariuszy oraz mieszkańców w tworzenie innowacyjnych obiektów.



Działania gmin mają na celu zapewnienie dostępności, w tym wirtualnej, do obiektów trudno dostępnych, rekonstrukcję wirtualną obiektów, które zniknęły, przygotowywanie wirtualnych szlaków odtwarzających historię lokalną, wspieranie i promowanie pasjonatów w ich działaniach upowszechniających dziedzictwo kulturowe, jak blogi, vlogi itp.



## **D10**

### **Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego jako elementu wyróżniającego dany region oraz zwiększającego jego atrakcyjność i rozpoznawalność**



- » Zidentyfikowanie atutów danego regionu, w tym dziedzictwa w całej jego różnorodności.
- » Przeprowadzenie krytycznej i zorientowanej na przyszłość analizy uwzględniającej wkład oraz wsparcie intelektualne sektora dziedzictwa.
- » Utrzymywanie bądź przenoszenie tradycyjnej działalności gospodarczej.
- » Podkreślanie trwałych cech dziedzictwa (wykorzystywanie lokalnych zasobów, lokalnych systemów dostawy i dystrybucji itp.).
- » Promowanie identyfikacji etycznej (zarządzanie wizerunkami z odpowiednim uwzględnieniem dziedzictwa).
- » Sporządzenie regulaminu zarządzania terytorialnego uwzględniającego dziedzictwo.



Na poziomie lokalnym podstawą wdrażania tego zalecenia jest rozpoznanie i zdiagnozowanie zasobów dziedzictwa (w tym jego stanu i dotychczasowego wykorzystania). Przydatne będą tu metody partycypacyjne polecane m.in. w poradniku DoM. Łatwiej wdrażać to zalecenie także w ramach strategii lokalnej po nowelizacji ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (listopad 2020), ponieważ dziedzictwo kulturowe jest elementem diagnozy zalecanym do opracowania w podziale wewnątrzgminnym, co powinno gwarantować jego lepsze rozpoznanie.

Dopiero rozpoznane i uświadomione w skali społeczności lokalnej dziedzictwo ma szansę stać się podstawą do współpracy między przedsiębiorcami, NGO, samorządem i tworzenia marki miejsca oraz strategii promocji wykorzystujących dziedzictwo (np. lokalne tradycje, zawody itp.).

W zaleceniu podkreśla się stosowanie standardów etycznego branding, tzn. takiego, który tworzy wizerunki poprawne etycznie, wpływające pozytywnie oraz w sposób odpowiedzialny i zrównoważony na społeczeństwo i dobro publiczne.

## D11

### Opracowywanie nowych modeli zarządzania w celu zapewnienia dziedzictwu udziału w korzyściach ekonomicznych, które generuje



- » Podnoszenie poziomu świadomości oraz wzbudzanie poczucia odpowiedzialności wśród osób zaangażowanych w lokalną gospodarkę – w zakresie wpływu dziedzictwa na ich działalność.
- » Promowanie tworzenia funduszy na rzecz dziedzictwa, które mogą być zasilane przez podmioty gospodarcze oraz podmioty odnoszące korzyści z zasobów dziedzictwa kulturowego.
- » Rozwijanie nowych źródeł przychodów przeznaczanych na cele związane z dziedzictwem kulturowym.



Działania lokalne w tym aspekcie to przede wszystkim: zwiększanie świadomości w zakresie korzyści, w tym ekonomicznych, które osiągane są lokalnie dzięki dziedzictwu (dobre praktyki – identyfikacja i ich promocja, krótkie, atrakcyjne wizualnie informacje np. na stronie internetowej), oraz zwiększenie odpowiedzialności. W przypadku tego drugiego, działania samorządów mogą koncentrować się np. na promowaniu finansowania/lub współfinansowania społecznościowego projektów związanych z dziedzictwem kulturowym, ale także na zachęcaniu firm działających na terenie gminy np. do działań CSR w zakresie dziedzictwa kulturowego.

Warto też wskazywać (np. w raportach czy informacjach na stronie internetowej) na wypracowane korzyści dzięki już zrealizowanym projektom, zwłaszcza inwestycyjnym, związanym z dziedzictwem kulturowym.



# Rozdział 5

## Zalecenia i działania

### Komponent K: wiedza i edukacja

Działania gminy zgodne ze strukturą zaleceń odnoszących się do komponentu K



# K



zalecenie



sposoby działania



komentarz eksperta –  
rola gminy we wdrażaniu zaleceń i sposobów działania



## K1

### Skuteczniejsze uwzględnianie edukacji w zakresie dziedzictwa w szkolnych programach nauczania



- » Odpowiednie dostosowanie szkolnych programów nauczania.
- » Szkolenie nauczycieli, instruktorów itp.
- » Nawiązanie dialogu pomiędzy sektorem edukacji a departamentami odpowiedzialnymi za dziedzictwo, muzea, archiwa, biblioteki itp.
- » Inicjowanie interdyscyplinarnych projektów edukacyjnych uwzględniających dziedzictwo kulturowe.
- » Promowanie współpracy ze stowarzyszeniami, towarzystwami historycznymi itp.
- » Organizowanie zajęć poza szkołą: wizyty, wycieczki, wywiady, programy dokumentalne.
- » Zapraszanie do szkół specjalistów w obszarze dziedzictwa.
- » Sprawianie, by informacje cyfrowe dotyczące dziedzictwa były bardziej dostępne oraz prezentowane w sposób bardziej przyjazny użytkownikom.
- » Wspieranie programów organizowanych przez profesjonalistów w muzeach.



W ramach edukacji dotyczącej małych ojczyzn włączenie lekcji odbywających się w muzeach, obiektach historycznych, zabytkowych (szczególnie podlegających gminie). Po stronie samorządu może leżeć przygotowanie zaplecza dla prowadzenia takich lekcji (ścieżki edukacyjne, tematyczne, questy itp.). Warto zaznaczyć, że merytoryczne opracowanie takiego zaplecza może być realizowane w ramach działań partycypacyjnych i międzypokoleniowych, zachęcających mieszkańców do aktywnego poznania i włączania się w działania na rzecz dziedzictwa i rozwoju społecznego. Możliwe jest też wsparcie w zakresie pomocy dydaktycznych czy organizacji i logistyki (np. wyjazd dzieci/młodzieży ze szkoły w teren). Przygotowanie/zlecenie przygotowania (po zasięgnięciu opinii, jakie tematy byłyby najbardziej oczekiwane przez szkoły) wersji cyfrowych i on-line lekcji i pomocy dydaktycznych (podejmowanie w tym zakresie także współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi).





## K2

### Wdrażanie środków, które mają zachęcać młodych ludzi do interesowania się dziedzictwem kulturowym

---



- » Wprowadzenie paszportów lub karnetów, przeznaczonych dla konkretnych grup wiekowych, na dostęp do różnych miejsc i obiektów związanych z kulturą i dziedzictwem kulturowym oraz ocena rezultatów programu.
  - » Zachęcanie do organizacji wydarzeń skierowanych do młodych ludzi.
  - » Oferowanie wolnego wstępu bądź zniżek.
  - » Opracowanie odpowiednich zachęt na podstawie konsultacji z młodymi ludźmi.
  - » Promowanie zaangażowania młodych osób (media, konkursy).
  - » Organizowanie dotyczących dziedzictwa wydarzeń ze specjalnymi atrakcjami.
- 



Wprowadzenie zachęt finansowych zwiększających dostępność – przez system zniżek lub bezpłatnych wejściówek dla osób młodych na wydarzenia związane z dziedzictwem i kulturą. Podjęcie współpracy z Młodzieżową Radą Gminy (o ile istnieje lub jej powołanie) w zakresie potrzeb i oczekiwań ludzi młodych co do uczestnictwa w wydarzeniach związanych z dziedzictwem i kulturą. Podjęcie aktywnej współpracy w ramach współdecydowania o dziedzictwie, włączanie młodych w prace nad dokumentami strategicznymi (np. w grupach roboczych, partycypacyjnych czy komitetach sterujących). Ważne, by oferta dla młodych była przez nich współtworzona, żeby nie byli tylko biernymi odbiorcami pomysłów do nich kierowanych (ponieważ te zazwyczaj mają mniejszą siłę oddziaływania).



## K3

### Zachęcanie do kreatywności w celu przyciągnięcia uwagi odbiorców

---



- » Podkreślanie powiązań między dziedzictwem a najnowszymi technologiami z obszarów archeologii i konserwacji zabytków.
- » Prezentowanie dziedzictwa na wydarzeniach kulturalnych i turystycznych.

- » Tworzenie interaktywnych narzędzi podnoszących poziom świadomości i zachęcających do zdobywania wiedzy.
- » Zachęcanie do tworzenia gier o tematyce związanej z dziedzictwem i jego wartościami.
- » Organizowanie multidyscyplinarnych wydarzeń (rozrywka na żywo, sztuka uliczna, sztuki wizualne itp.) podkreślających wartość danego miejsca wynikającą z dziedzictwa.

Samorzędy lokalne w ramach tego zalecenia mogą z jednej strony same tworzyć/współtworzyć narzędzia technologiczne służące do informowania, edukowania i promowania dziedzictwa i jego wykorzystania przez innych interesariuszy, z drugiej zaś – mogą być organizatorami różnych wydarzeń, konkursów zachęcających innych do kreatywnego przetwarzania dziedzictwa (np. hackathony, konkursy na gry czy aplikacje związane z dziedzictwem, fotograficzne itp.).



## **K4**

### **Zapewnianie optymalnych szkoleń dla nieprofesjonalistów oraz profesjonalistów z innych sektorów powiązanych z dziedzictwem kulturowym**



- » Organizowanie sesji szkoleniowych/wprowadzających – jako zachęt dla lokalnych przewodników, pracowników sezonowych, praktykantów, dostawców usług.
- » Organizowanie sesji, na których przekazywana jest podstawowa wiedza na temat identyfikowania i oceny lokalnego dziedzictwa.
- » Organizowanie sesji mających na celu podnoszenie poziomu świadomości wśród właścicieli obiektów dziedzictwa kulturowego.
- » Zaangażowanie profesjonalistów w przekazywanie wiedzy i umiejętności.
- » Zachęcanie do odkrywania dziedzictwa z profesjonalistami.
- » Wspieranie przekazywania wiedzy nieprofesjonalistom przez profesjonalistów.
- » Uwzględnianie dziedzictwa kulturowego oraz jego konkretnych cech w planach reagowania na sytuacje awaryjne.





To zalecenie powinno być prowadzone na poziomie centralnym z perspektywy krajowej. Samorządy lokalne powinny natomiast przede wszystkim wykorzystywać (skuteczniej niż dotychczas) możliwości edukowania i informowania o dziedzictwie kulturowym w procesach zarządzania rozwojem lokalnym, np. poprzez większą partycypację przy opracowaniu GPOnZ (np. otwarta debata przed uchwaleniem dokumentu), metody warsztatowe i szkoleniowe jako towarzyszące procesom opracowywania dokumentów. Zwracanie uwagi na dziedzictwo jako endogeniczny czynnik rozwoju także np. w planach zarządzania kryzysowego czy dokumentach związanych z adaptacją do zmian klimatu. Organizowanie/współorganizowanie szkoleń dla różnych grup interesariuszy.



## K5

### Różnicowanie systemów szkoleniowych dla profesjonalistów z obszaru dziedzictwa kulturowego



- » Informowanie o istniejących systemach i zachętach, na poziomie krajowym i europejskim.
- » Ocena: prowadzenie analiz i proponowanie ulepszeń w systemach szkolenia profesjonalistów.
- » Zapewnianie długoterminowego charakteru odpowiednich działań.
- » Wspieranie powszechnego wykorzystywania indywidualnych kont szkoleniowych.
- » Zacieśnianie współpracy między uczelniami, szkołami i centrami szkoleniowymi.
- » Zapewnianie koordynacji między systemami szkoleniowymi a sieciami profesjonalistów.
- » Organizowanie wewnętrznych sesji szkoleniowych przy wsparciu ekspertów (tematycznych, technicznych oraz poświęconych konkretnym zagadnieniom, bieżącej sytuacji, dialogowi międzydyscyplinarnemu oraz międzysektorowemu itp.).
- » Wprowadzanie grantów dla profesjonalistów.
- » Wykorzystywanie możliwości płynących z programu Erasmus+.
- » Wspieranie wymiany dobrych praktyk oraz mobilności, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym: praktykanci, młodzi profesjonalści, uczenie się przez całe życie.
- » Wspieranie mentoringu w Europie.



To zalecenie w dużej mierze powinno być realizowane na poziomie centralnym i regionalnym, ale także gminy mogą się w nie włączyć poprzez:

- dystrybuowanie informacji kierowanej do profesjonalistów (szkolenia, granty); w przypadku dużych samorządów także możliwe są systemy grantowe, konkursowe skierowane do profesjonalistów;
- tworzenie systemów mentoringowych opartych na dziedzictwie np. w jednostkach podległych gminie;
- organizowanie/współorganizowanie sesji/konferencji/posiedzeń z udziałem profesjonalistów, których celem powinno być podniesienie poziomu wiedzy nt. dziedzictwa;
- wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego i włączenie profesjonalistów związanych z dziedzictwem do procesu uczenia się przez całe życie i edukacji nieformalnej (np. Uniwersytety Trzeciego Wieku, prelekcje, odczyty, szkolenia dla osób w różnym wieku).

## K6

### Tworzenie banków wiedzy na temat lokalnych i tradycyjnych materiałów, technik i umiejętności



- » Tworzenie specjalnych miejsc przeznaczonych do zachowywania wiedzy i umiejętności, zarówno tradycyjnych, jak i tych powstałych w ramach zarządzania dziedzictwem kulturowym.
- » Wykorzystywanie nowych technologii do celów dokumentowania i zachowywania wiedzy praktycznej.
- » Stworzenie europejskiego centrum umiejętności i wiedzy praktycznej.
- » Tworzenie oraz rozbudowywanie „bibliotek materiałów”.



Część działań w ramach tego zalecenia realizowana powinna być w skali krajowej i regionalnej. Jednak także lokalnie możliwe jest tworzenie społecznych archiwów, bibliotek materiałów (czasem banków genów, jeśli dotyczy to tradycyjnych upraw czy hodowli) i umiejętności – realizacja tego zalecenia w dużej mierze będzie zależna od zasobu dziedzictwa kulturowego, tradycyjnych zawodów oraz obecnego systemu edukacji i szkoleń profesjonalistów, a także potrzeb lokalnych.





## K7

### Zapewnianie przekazywania wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem kulturowym

---



- » Wspieranie mistrzów rzemiosła w celu zapewnienia przekazywania wiedzy i umiejętności.
  - » Wprowadzanie środków ułatwiających przejmowanie warsztatów przez młodsze osoby.
  - » Pomaganie firmom w zatrudnianiu młodych ludzi.
  - » Organizowanie wystaw i pokazów.
  - » Promowanie zachęt za pośrednictwem konkursów.
  - » Prezentacja rękodzieła (w szkołach, mediach itp.).
  - » Wykonywanie czynności manualnych (tworzenie szkiców, dokonywanie pomiarów itp.) z wykorzystaniem projektowania wspomaganego komputerowo (CAD) oraz szkolenia w tym zakresie.
  - » Wspieranie tworzenia i rozbudowywania ośrodków szkoleniowych uczących rzemiosł stanowiących dziedzictwo.
  - » Wspieranie Europejskiej Fundacji na rzecz Umiejętności Związanych z Dziedzictwem (FEMP).
- 



Działania w ramach tego zalecenia raczej będą koncentrowały się na poziomach ponadlokalnych. Gminy mogą się włączyć w jego realizację poprzez:

- działania informacyjne i promocyjne nt. rękodzieła, rzemiosła, umiejętności – ważnym elementem może być włączenie elementów dziedzictwa np. w materiały promujące gminę (rękodzieło jako gadżety promocyjne) oraz w książki identyfikacji wizualnych gmin;
  - tworzenie systemów konkursów, stypendiów dla młodych twórców inspirujących się dziedzictwem;
  - tworzenie zachęt np. poprzez politykę lokalowo-czynszową do przejmowania warsztatów rzemieślniczych przez osoby młode;
  - promowanie na imprezach gminnych oraz imprezach/wydarzeniach, w których oficjalnie bierze udział gmina, rzemieślników i rękodzieła lokalnego.
-

## K8

### Zapewnianie profesjonalistom zajmującym się dziedzictwem kulturowym wpisanym do rejestrów odpowiednich kompetencji



- » Wprowadzenie ustaleń pozwalających na weryfikowanie kompetencji profesjonalistów zajmujących się dziedzictwem kulturowym wpisanym na listę.
- » Promowanie zaangażowania wybranych przedstawicieli oraz władz lokalnych.
- » Pozyskanie dla sprawy sektora prywatnego oraz wzbudzanie poczucia odpowiedzialności wśród pomysłodawców projektów oraz firm.
- » Zapewnienie konsultacji między kompetentnymi departamentami odpowiedzialnymi za kwestie zatrudnienia, szkolenia, przedsiębiorczości, kultury.
- » Wprowadzenie środków wsparcia (ze strony władz lokalnych) dla firm gwarantujących wysoką jakość.



Działanie na poziomie centralnym.



## K9

### Opracowywanie programów badań odzwierciedlających potrzeby sektora dziedzictwa i udostępnianie ich wyników



- » Zidentyfikowanie istotnych tematów badań (podejścia odgórne i oddolne).
- » Promowanie międzydyscyplinarnego i międzynarodowego podejścia do dziedzictwa.
- » Badanie sposobu przyczyniania się dziedzictwa kulturowego do zaspokajania potrzeb innych sektorów.
- » Rozpowszechnianie wyników badań wśród profesjonalistów, decydentów i użytkowników.
- » Ocena oraz zapewnianie długoterminowego charakteru badań.
- » Wprowadzenie tematycznych programów badań w wielu regionach.
- » Opracowywanie proaktywnych programów (wykłady, kursy, programy radiowe i telewizyjne, publikacje przeznaczone dla konkretnych odbiorców itp.).
- » Otwieranie ośrodków badawczych dla odwiedzających.



- » Organizowanie publicznych spotkań między profesjonalistami, badaczami oraz użytkownikami (poruszanie spraw związanych z dziedzictwem i prowadzenie debat).
  - » Zwracanie szczególnej uwagi na tematy łączące poszczególne dyscypliny (dziedzictwo a nauka, dziedzictwo a innowacje).
  - » Wspieranie europejskiej i międzynarodowej współpracy badawczej opartej na strukturze sieci.
- 



Działania przede wszystkim na poziomie centralnym, jednak powinny obejmować także kontekst lokalny: uwzględniać potrzeby i perspektywę lokalną.

Ważnym elementem na poziomie lokalnym jest współpraca z jednostkami badawczymi i edukacyjnymi, które w swoich programach badawczych mogą uwzględniać także potrzeby i aspekty lokalne (jest to łatwiejsze, jeśli zasób dziedzictwa kulturowego gminy jest unikatowy i/lub profil badawczy uczelni regionalnej jest z nim związany). Poza tym gmina w roli właściciela zabytku ma obowiązek opieki nad nim, co m.in. oznacza jego naukowe badanie i dokumentowanie. Udostępnianie obiektów będących własnością gminy do badań naukowych będzie tu istotnym działaniem.

Na pewno jednak gminy mogą uczestniczyć w rozpowszechnianiu wyników badań związanych z własnym dziedzictwem zarówno przez organizowanie wydarzeń, jak i udostępnianie i promowanie materiałów np. w wersji on-line.



## **K10** Zachęcanie do tworzenia sieci i wspieranie ich rozwoju

---



- » Udzielanie pomocy przy zakładaniu sieci.
  - » Dostrzeganie istniejących sieci i wspieranie ich rozwoju.
  - » Nawiązywanie relacji z istniejącymi sieciami z innych sektorów, które mają zbieżne interesy.
  - » Nawiązywanie dialogu między sieciami oraz rozważanie podejmowania wspólnych, skoordynowanych działań.
-



Działanie na poziomie centralnym; z perspektywy lokalnej ważne jest uczestniczenie w sieciach i wymiana doświadczeń w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym.



---

## K11

### Odkrywanie dziedzictwa jako źródła wiedzy, inspiracji i kreatywności

---

- » Wykorzystywanie obiektów dziedzictwa kulturowego jako rezydencji artystycznych w celu wyjaśniania znaczenia tych miejsc.
  - » Zestawianie ze sobą dziedzictwa i obiektów współczesnych.
  - » Organizowanie przeznaczonych dla twórców i rzemieślników warsztatów mających na celu odkrywanie dziedzictwa.
- 

Działania gmin w tym zakresie to np. organizacja konkursów artystycznych (dla amatorów i profesjonalistów) tematycznie powiązanych z elementami dziedzictwa lokalnego, współpraca z instytucjami kultury i artystami. Ważnym działaniem będzie tworzenie systemów wsparcia (finansowego, szkoleniowego) dla rzemieślników i przedsiębiorców rozwijających swoją działalność opartą na dziedzictwie czy branżach kreatywnych. Kluczowe jest tworzenie spójnej strategii promocji nie tylko gminy, lecz także innych interesariuszy działających w branży dziedzictwa.



---

Źródło: opracowanie własne

Poszczególne komponenty i sformułowane w ich ramach zalecenia w zróżnicowanym zakresie mogą być wdrażane na poziomie gminnym. Warto zauważyć, że Strategia 21 w większości odnosi się do zadań własnych gminy i procesów związanych z rozwojem lokalnym.

Dlatego należy podkreślić, że realizacja zapisów Strategii 21 to w dużej mierze pogłębione i skuteczniejsze implementowanie działań już podejmowanych, związanych z dziedzictwem kulturowym. Aby wpisywać się w zalecenia Strategii 21, gminy powinny podejmować określone działania.

Należy:

⋮  
1.  
⋮

**Świadomie, kompleksowo i długofalowo ujmować dziedzictwo w programowaniu rozwoju. Dokumentami lokalnymi, które będą się odnosiły do ustaleń Strategii 21, są przede wszystkim GPOnZ, strategia rozwoju (szczególnie strategia zintegrowana), gminny program rewitalizacji oraz strategie i programy sektorowe związane z turystyką, promocją czy przedsiębiorczością.**

⋮  
2.  
⋮

**Współpracować na rzecz wykorzystania dziedzictwa z różnymi grupami interesariuszy (zarówno wewnątrz gminy, jak i w otoczeniu - ważna jest współpraca z innymi JST, ale także z ośrodkami badawczymi czy w ramach różnych sieci współpracy).**

⋮

3.

Powiększyć zakres dyskusji, informacji i edukacji o dziedzictwie. W tym celu trzeba wykorzystać procesy już się odbywające (partycypacja w ramach opracowywania dokumentów), a także inicjować kolejne (np. z korzystaniem technologii on-line). Ważną grupą interesariuszy w kontekście Strategii 21 są ludzie młodzi – działania im dedykowane powinny być też z nimi współtworzone.

4.

Informować, dyskutować z interesariuszami o korzyściach, które płyną z dziedzictwa, zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

5.

Włączać do wykorzystywania dziedzictwa różne grupy interesariuszy; ważne, żeby gminy w swoich działaniach promocyjnych uwzględniały także działania innych grup i podmiotów.

6.

Łączyć i wspierać łączenie działań związanych z dziedzictwem różnych grup interesariuszy i w różnych dziedzinach życia gminy.

# Rozdział 6

## Przykłady dobrych praktyk a osiaganie celów Strategii 21



zalecenie



wyzwanie



komentarz eksperta –  
wnioski aplikacyjne dla gmin



## Polsko-słowackie Ekomuzeum „Dziedziny Dunajca”

Transgraniczny produkt turystyczny, który powstał, aby wspierać rozwój regionalnej i ponadgranicznej turystyki opartej na promocji lokalnego dziedzictwa przyrodniczego, historycznego i kulturowego na terenie gmin Czorsztyń, Łapsze Niżne, Nowy Targ i Czerwony Klasztor. Projekt umożliwia współpracę na rzecz rozwoju regionu pomiędzy: NGO, rękodzielnikami, branżą kultury i turystyki, jednostkami samorządu terytorialnego, którzy wspólnie tworzą polsko-słowacki produkt turystyczny – Ekomuzeum „Dziedziny Dunajca”.

Data rozpoczęcia: 2018

Podmiot: Stowarzyszenie Sprężyna – Centrum Edukacji Nieformalnej



Zalecenia

- wiodący komponent

**D10**



Wyzwania

- wiodący komponent

**D2 | D5**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**K7 | S6**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S1 | S2 | K2  
K3 | K11**



Współpraca między gminami, w tym transgraniczna, może opierać się na wspólnych elementach dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. Współpraca z jednej strony jest wielopodmiotowa (JST, NGO, instytucje kultury, twórcy i rękodzielnicy itp.), z drugiej – dzięki organizacji sieciowej efektywnie włącza i angażuje partnerów oraz promuje i dyskontuje korzyści lokalnych inicjatyw, które w pojedynkę nie byłyby tak atrakcyjne i nie tworzyłyby kompleksowej oferty. Takie podejście daje większe możliwości wykorzystania kapitału terytorialnego w procesach rozwoju i budowania marki miejsca. Projekt bardzo dobrze wpisuje się w zadania własne gminy związane ze współpracą ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz pobudzaniem aktywności obywatelskiej.

Link:

Stowarzyszenie Sprężyna, <https://sprezyna.org/> [dostęp: 12.11.2021].



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
  
- D1** Budowanie bardziej inkluzyjnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
  
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## Regał pamięci – Żarów

Biblioteka Dziedzictw Kulturowego i Historycznego Gminy Żarów. Projekt oparty na archiwistyce społecznej, której zadaniem jest aktywizacja lokalnego społeczeństwa oraz poznanie historii i lokalnego dziedzictwa.

Data rozpoczęcia: 2017

Podmiot: Fundacja Inicjatywa B, Stowarzyszenie Labiryntarium.pl, Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Żarów



Zalecenia

- wiodący component

**S1**



Wyzwania

- wiodący component

**S4**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**S9 | K2**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**K1 | K3 | D7**



Bardzo ciekawy przykład partnerstwa społecznego – publicznego. Jednym z jego podmiotów jest Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Żarów. Promowanie dziedzictwa, informowanie i edukowanie powiązane jest w projekcie z budowaniem odpowiedzialnych postaw społecznych oraz partycypowaniem w działaniu, zarówno przez wolontariat, jak i darowizny. Bardzo istotnym elementem jest cyfryzacja zasobów, znacznie zwiększająca zasięg oddziaływania projektu. Projekt bardzo dobrze wpisuje się w koncepcje małych ojczyzn – poznania historii i dziedzictwa związanego z najbliższym otoczeniem – i zadania gminy związane z dziedzictwem kulturowym oraz pobudzaniem aktywności obywatelskiej.

### Linki:

Biblioteka Dziedzictwa, <http://bibliotekadziedzictwa.pl/> [dostęp: 12.11.2021].

Fundacja Inicjatywa B, <http://inicjatywab.pl/biblioteka-dziedzictwa/> [dostęp: 12.11.2021].

Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Żarów im. ks. Jana Twardowskiego, <http://biblioteka.zarow.pl/2021/06/17/plenerowe-podsumowanie-w-bibliotece-dziedzictwa/> [dostęp: 12.11.2021].



## Kraina wątku i osnowy

Celem projektu jest ochrona i zachowanie tradycyjnego tkactwa poprzez jego ożywienie i popularyzację, zwłaszcza wśród młodych. Projekt zakłada również stworzenie produktu edukacyjno-turystycznego pod nazwą „Kraina wątku i osnowy” dla dwóch podlaskich gmin Korycina i Janowa.

Data rozpoczęcia: 2017

Podmiot: Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Białymstoku, Podlaski Instytut Kultury, Izba Tkactwa Dwuosnowowego w Janowie



Zalecenia

- wiodący komponent

**K7**



Wyzwania

- wiodący komponent

**K2**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**K11 | D2 | D5**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**K5**



Projekt popularyzuje możliwości współczesnego korzystania z dziedzictwa. Jest to bardzo istotny aspekt w kontekście zachowania „żywego” dziedzictwa i ocalenia ginących zawodów. Ważną cechą projektu jest skierowanie konkretnych, atrakcyjnych, promujących przedsięwzięć do młodzieży. Projekt podkreśla wykorzystanie endogenicznych aspektów w polityce rozwoju, unikatowy kapitał terytorialny, kulturowy i społeczny.

Link:

Podlaski Instytut Kultury w Białymstoku, <http://dwuosnowowa.pl/> [dostęp: 12.11.2021].



**S**



**D**



**K**

## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
  
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
  
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## Velo Huta – szlak rowerowy

Projekt oparty jest na koncepcji utworzenia szlaku rowerowego we wschodniej części Krakowa, umożliwiającego rekreację oraz poznawanie walorów krajobrazowych, przyrodniczych i historycznych miejsca.

Data rozpoczęcia: 2021

Podmiot: Ośrodek Kultury Kraków – Nowa Huta



Zalecenia

- wiodący component

**S9**



Wyzwania

- wiodący component

**S2 | S8**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**K2 | K11**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S3 | K3**



Projekt jest atrakcyjny dla różnych grup wiekowych. Łączy elementy rekreacji i poznawania dziedzictwa. Wpisuje się w zadania gminy związane z kulturą, dziedzictwem kulturowym oraz kulturą fizyczną i turystyką, w tym z terenami rekreacyjnymi. Jest to także przykład działań tworzących nowy wizerunek miejsca.

Link:

Ośrodek Kultury Kraków – Nowa Huta, <http://krakownh.pl/velohuta> [dostęp: 12.11.2021].





## Teatr NN Lublin

Założeniem projektu było odrestaurowanie Bramy Grodzkiej w Lublinie wraz z okolicznymi kamienicami oraz utworzenie Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN”. Celem jego działalności jest przywracanie i zachowanie pamięci o kulturze, historii i dorobku mieszkających w Lublinie Żydów. Ośrodek stał się interdyscyplinarną instytucją kultury, której program powstaje na granicach działalności naukowej, muzealniczej, dokumentacyjnej, wydawniczej, edukacyjnej, artystycznej i animatorskiej.

Data rozpoczęcia: 1998

Podmiot: Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”



Zalecenia

- wiodący komponent

**S7**



Wyzwania

- wiodący komponent

**S4 | S6**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**K2 | D9**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S1 | D1**



Wielowątkowe działanie integrujące różne instytucje, organizacje oraz rozmaite sposoby i techniki działania. Bardzo silnie wpisuje się w zadania gminy związane z dziedzictwem różnych kultur, budowaniem tożsamości miejsca oraz czerpania z potencjału wielokulturowości. Duży zasięg oddziaływania gwarantuje szerokie wykorzystanie internetu.

Link:

Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”, <http://teatrn.pl/o-nas/osrodek-brama-grodzka-teatr-nn-krotka-historia/> [dostęp: 12.11.2021].



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
  
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
  
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## Turystyczna Marka Roztocze

Głównym celem projektu było opracowanie spójnej strategii kreacji, wdrożenia i rozwoju marki Roztocze jako elementu niezbędnego dla zrównoważonego zarządzania turystyką i promocją destynacji turystycznej.

Data rozpoczęcia: 2021

Podmiot: Powiat Lubaczowski, Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna



Zalecenia

- wiodący komponent

**D7**



Wyzwania

- wiodący komponent

**D2**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**D10 | K2**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S3 | D5**



Projekt oparty na współpracy samorządu powiatowego, organizacji turystycznych i samorządu województw. Jest przykładem łączenia promocji i rozwoju turystyki z dziedzictwem kulturowym. Działania miękkie o charakterze promocyjnym w projekcie są dobrym przykładem pośredniego wspierania lokalnej przedsiębiorczości.

### Linki:

Starostwo Powiatowe w Lubaczowie, <https://powiatlubaczowski.pl/ftt-roztocze-bez-granic-2021-startujemy/> [dostęp: 12.11.2021].

Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna, Turystyczna Marka Roztocze, <https://www.roztoctravel.pl/turystyczna-marka-roztocze> [dostęp: 12.11.2021].

Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna, Mapa, <https://www.roztoctravel.pl/mapa> [dostęp: 12.11.2021].



## Fabryka Pełna Życia – Dąbrowa Górnicza

Projekt rewitalizacyjny „Fabryka pełna życia” dotyczy budowania nowej tożsamości śródmieścia Dąbrowy Górniczej na podstawie projektów przebudowy przestrzeni industrialnej dla celów użytkowych, w tym artystyczno-kulturalnych i biznesowych.

Data rozpoczęcia: 2019

Podmiot: miasto Dąbrowa Górnicza



Zalecenia

- wiodący komponent

**D4**



Wyzwania

- wiodący komponent

**D5**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**S1 | S4 | D10**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S6 | S8**



Ciekawy przykład działań rewitalizacyjnych powiązanych z aktywizacją społeczności, czyli modelowego podejścia do współczesnego rozumienia procesów rewitalizacji. Samorząd jako jeden z interesariuszy procesu rewitalizacji występuje w roli animatora działań. Jest to także interesujący przykład poszukiwania nowej tożsamości miasta, które utraciło wcześniejsze funkcje, zmieniło kierunki rozwoju, a także przykład zmiany postrzegania przestrzeni, integracji w działaniu i partycypacji oraz praktycznego wdrożenia *governance*.

### Linki:

*Od dyskusji do koncepcji zmian – dąbrowska fabryka rewitalizacji*, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/dabrowa-gornicza/#Model%20zarz%C4%85dzania%20Fabryk%C4%85%20Pe%C5%82n%C4%85%20%C5%BByca> [dostęp: 12.11.2021].

*3 lata projektu „Fabryka Pełna Życia” i co dalej...*, [http://fabrykapelnazycia.pl/aktualnosci/20200619/284/3\\_lata\\_projektu\\_fabryka\\_pelna\\_zycia\\_i\\_co\\_dalej%E2%80%A6.html](http://fabrykapelnazycia.pl/aktualnosci/20200619/284/3_lata_projektu_fabryka_pelna_zycia_i_co_dalej%E2%80%A6.html) [dostęp: 12.11.2021].



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
  
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
  
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa



## Aktywne Śródmieście - Hrubieszów

Główną osią programu rewitalizacji zabytkowego śródmieścia jest odrodzenie tożsamości mieszkańców Hrubieszowa oraz stworzenie przestrzeni dla instytucji kultury, atrakcyjnej również dla inwestorów.

Data rozpoczęcia: 2016

Podmiot: Gmina Hrubieszów



Zalecenia

- wiodący komponent

**D1**



Wyzwania

- wiodący komponent

**D1 | D2**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**D6 | D10 | D11**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**S3 | S4 | S8**



Przykład rewitalizacji jako procesu społecznego i uspołeczniającego opartego na dziedzictwie kulturowym i historii. Ważnym aspektem jest skuteczne poszukiwanie nowych funkcji dla obiektów zabytkowych, w tym dla działania instytucji kultury. Projekt bardzo dobrze łączy w sobie działania twarde, inwestycyjne z miękkimi, a także związane z aktywizacją bezrobotnych oraz przedsiębiorczością.

Linki:

Hrubieszów - Aktywne Śródmieście, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/hrubieszow/> [dostęp: 12.11.2021]

Rewitalizacja Hrubieszowa, <http://hrubieszow.sm32.eu/> [dostęp: 12.11.2021].



## Cedry Wielkie – zabytkom na ratunek

W ramach projektów związanych z zachowaniem dziedzictwa kulturowego (m.in. programem *Zabytkom na ratunek*) gmina Cedry Wielkie opublikowała unikatowy *Poradnik dobrych praktyk ratowania żuławskich zabytków* – kompendium wiedzy dla różnych podmiotów zainteresowanych konserwacją miejscowego dziedzictwa.

Data rozpoczęcia: 2009

Podmiot: Gmina Cedry Wielkie



Zalecenia

- wiodący komponent

**D10**



Wyzwania

- wiodący komponent

**D5**



Zalecenia

- powiązane komponenty

**S1 | S6 | S8**

**D5 | D7**



Wyzwania

- powiązane komponenty

**D2 | D10**



Gmina Cedry Wielkie – mimo że jest mała (ok. 7000 mieszkańców) – stanowi przykład stosowania kompleksowego podejścia do dziedzictwa kulturowego i włączenia jego zasobów w politykę rozwoju. Kluczowa jest tu konsekwencja – działania są realizowane w ramach różnych projektów, ale według wspólnej myśli przewodniej. Taką politykę gwarantują m.in. stosowne zapisy w lokalnych dokumentach programowania. Zapisane są w nich działania podejmowane w celu ratowania żuławskiego dziedzictwa kulturowego i krajobrazowego. Gmina łączy wiele narzędzi i działań. Jednym z nich jest opracowanie *Poradnika dobrych praktyk ratowania żuławskich zabytków* – kompendium wiedzy pozwalającego różnym interesariuszom włączyć się w proces ratowania zabytków. Gmina jest inicjatorem działań, ale nie wszystko może i musi robić sama, dlatego włącza różne grupy społeczne, współpracuje z otoczeniem, nie tylko bliższym (sąsiednie gminy, region), lecz także dalszym (w przypadku poradnika – międzynarodowym).

Gmina została nagrodzona w konkursie „Samorząd dla dziedzictwa” w edycji 2021.

Link:

*Poradnik dobrych praktyk ratowania żuławskich zabytków*, [http://gmina.cedry-wielkie.pl/2010/03-12/poradnik\\_zulawskie\\_zabytki.pdf](http://gmina.cedry-wielkie.pl/2010/03-12/poradnik_zulawskie_zabytki.pdf) [dostęp: 12.11.2021].

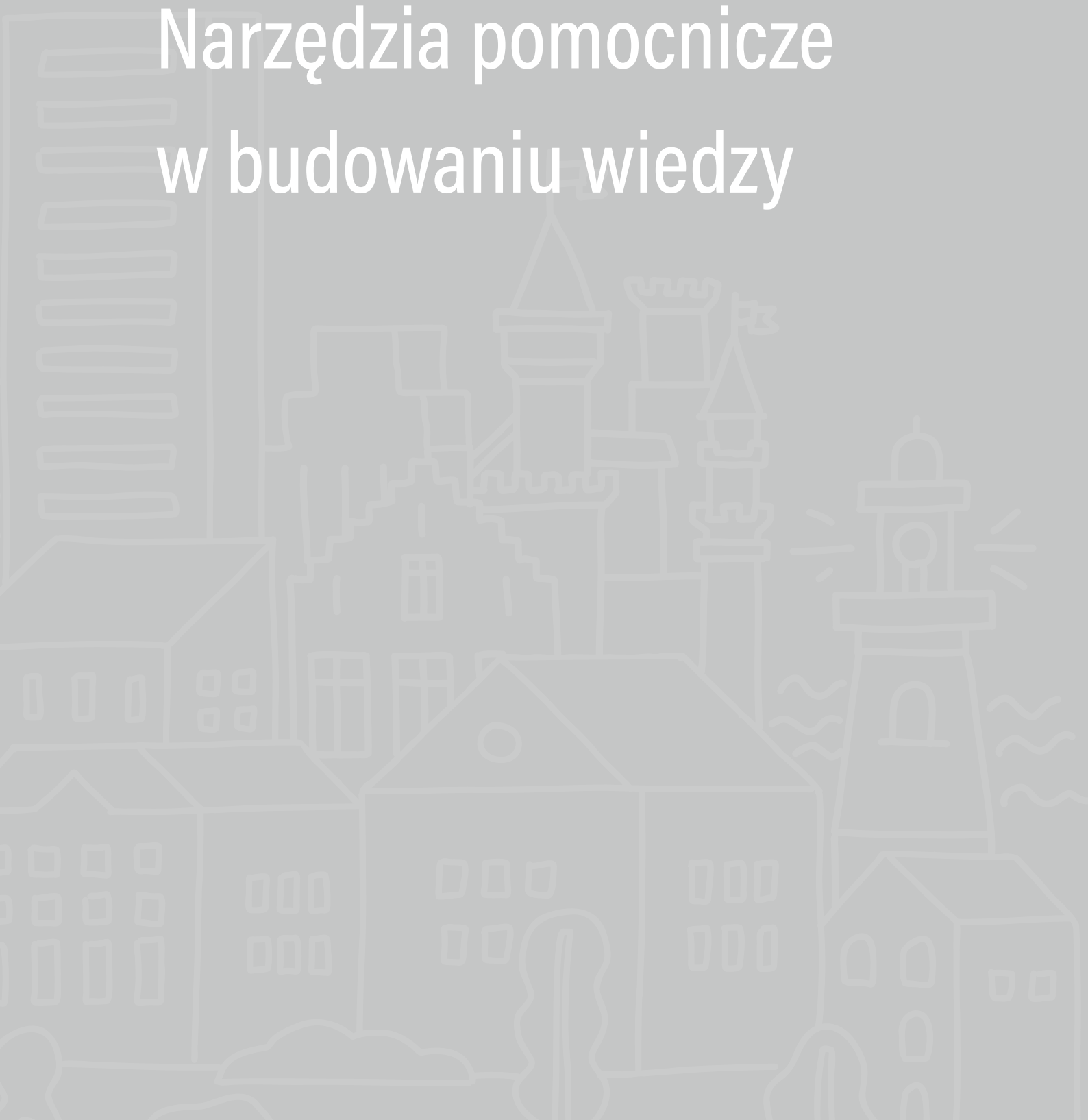


## WYZWANIA

- S1** Życie w pokoju
- S2** Poprawa jakości życia
- S3** Przyczynianie się do poprawy zdrowia i dobrobytu ludzi
- S4** Zachowywanie pamięci zbiorowej
- S5** Ustanowienie dobrych rządów
- S6** Promowanie zarządzania partycypacyjnego
- S7** Optymalizowanie wdrażania konwencji
- S8** Promowanie inkluzyjnego podejścia do dziedzictwa
- D1** Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego społeczeństwa
- D2** Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego
- D3** Zapewnianie wysokiej jakości życia Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem kulturowym i naturalnym
- D4** Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia do ochrony dziedzictwa kulturowego
- D5** Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego w dokumentach strategicznych jako czynnika zrównoważonego rozwoju
- D6** Rozwijanie kompetencji służb publicznych na rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa kulturowego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
- D7** Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności służb publicznych w zakresie zajmowania się sprawami związanymi z dziedzictwem
- D8** Zwiększanie użytkowania i ponownego wykorzystywania dziedzictwa
- K1** Pomoc w budowaniu społeczeństwa dzielącego się wiedzą
- K2** Identyfikowanie, zachowywanie, przekazywanie i udostępnianie wiedzy i umiejętności związanych z dziedzictwem
- K3** Zwiększanie świadomości na temat wartości reprezentowanych przez dziedzictwo
- K4** Zapewnianie osobom związanym z dziedzictwem możliwości uczenia się przez całe życie
- K5** Zapewnianie wysokiego poziomu technicznego wszystkich zawodów i rzemiosł związanych z dziedzictwem
- K6** Wspieranie, zacieśnianie i promowanie współpracy międzyrządowej
- K7** Zachęcanie do badań nad dziedzictwem
- K8** Wzbudzanie u młodych ludzi zaangażowania na rzecz dziedzictwa

# Rozdział 7

## Narzędzia pomocnicze w budowaniu wiedzy



# 7.

---

## Dokumenty i linki

### Rada Europy

#### » strona internetowa dedykowana ST21 (ang. i fr.)

*European Heritage Strategy for the 21st Century*, <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21> [dostęp: 10.11.2021].

#### » tekst ST21 (ang.)

*European Cultural Heritage Strategy for the 21st Century* (Europejska strategia na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek), <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-strategy-21-full-text/16808ae270> [dostęp: 10.11.2021].

#### » ulotki informacyjne dotyczące ST21 (ang.)

*Strategy 21 Factsheets – In less than 1000 words...* (Broszura informacyjna Strategii 21 – w mniej niż 1000 słowach...), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21-factsheets> [dostęp: 10.11.2021].

#### » wytyczne wdrażania ST21 (ang.)

*Methodology. European Cultural Heritage Strategy for the 21st Century* (Metodologia wdrażania Europejskiej strategii na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek), <https://rm.coe.int/strategy-21-methodology-guidelines/1680a4029d> [dostęp: 10.11.2021].

#### » formularz zgłoszeniowy dobrych praktyk

*Strategy 21 – Examples form*, <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21-good-practices-form> [dostęp: 10.11.2021].

» **przykłady dobrych praktyk**

*Strategy 21 – Good practices* (Strategia 21 – dobre praktyki), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21-good-practices> [dostęp: 10.11.2021].

» **publikacja prezentująca najlepsze przykłady dobrych praktyk wdrażania ST21 (ang.)**

*European Cultural Heritage Strategy for the 21st Century. The Golden Collection of Good Practices* (Europejska strategia na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek. Złota księga dobrych praktyk), <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-the-golden-collection-/1680966dda> [dostęp: 10.11.2021].

» **publikacja dotycząca wdrażania konwencji ramowej Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa (tzw. konwencja z Faro) (ang.)**

*People, places, stories – Faro Convention inspired experience* (Ludzie, miejsca, historie – doświadczenia inspirowane konwencją z Faro), Rada Europy, Universitat Jaume I, Sztrasburg, Castellon de la Plana, <https://rm.coe.int/people-places-stories-faro-convention-inspired-experiences/1680a3e6a0> [dostęp: 10.11.2021].

» **platforma e-learningowa Rady Europy dotycząca wdrażania ST21 (ang.)**

*ST21 MooC – implement ST21 in 10 steps* (Masowy otwarty kurs internetowy ST21 – wdrażamy ST21 w 10 krokach), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/st21-mooc> [dostęp: 10.11.2021].

## Unia Europejska

» **raport Grupy OMC (Otwarta Metoda Koordynacji) nt. zarządzania partycypacyjnego dziedzictwem kulturowym (ang.)**

*Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts* (Zarządzanie partycypacyjne dziedzictwem kulturowym. Raport ekspertów grupy roboczej krajów członkowskich na temat Otwartej Metody Koordynacji), <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1> [dostęp: 10.11.2021].



## Inne publikacje, poradniki i strony baz wiedzy

### » publikacje prezentujące doświadczenia partnerów projektu Interreg Europa FINCH

Projekt dotyczy finansowania kultury i dziedzictwa kulturowego, możliwości wdrażania partnerstw publiczno-prywatnych i innych nowatorskich form wspierania dziedzictwa jako potencjalnego czynnika rozwoju.

#### a) wypracowany przez województwo łódzkie i zatwierdzony plan działania (ang.)

*Regional Action Plan. Lodzkie Region* (Regionalny plan działania. Województwo łódzkie), [https://bruksela.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2021/03/FINCH\\_Regional\\_Action\\_Plan\\_Lodzkie\\_Region\\_final\\_version-EN.pdf](https://bruksela.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2021/03/FINCH_Regional_Action_Plan_Lodzkie_Region_final_version-EN.pdf) [dostęp: 10.11.2021].

#### b) dokument dynamiczny o instrumentach finansowych i przykładach ich wdrożeń (ang.)

*Living document on financial instruments and regulatory frameworks for the introduction of partnership with private sector* (Dokument dynamiczny o instrumentach finansowych i ramach regulacyjnych do wdrażania partnerstw z sektorem prywatnym), <https://bruksela.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2020/05/Living-Document.pdf> [dostęp: 10.11.2021].

### » baza materiałów edukacyjnych prowadzona przez NID z udziałem instytucji i organizacji lokalnych z Polski (pol.)

<http://edu.nid.pl/> [dostęp: 10.11.2021].

### » baza wiedzy prowadzona przez NID o zarządzaniu dziedzictwem w gminach (pol.)

<https://samorzad.nid.pl/> [dostęp:10.11.2021].

### » poradnik nt. zarządzania dziedzictwem w gminach, wydany przez NID

Wspiera władze samorządowe, liderów lokalnych i organizacje pozarządowe w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym i wykorzystaniu jego potencjału w rozwoju gospodarczym i społecznym gminy (pol.).

*Dziedzictwo obok Mnie* – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach, <https://samorzad.nid.pl/publikacje/dziedzictwo-obok-mnie-poradnik-zarzadzania-dziedzictwem-w-gminach/> [dostęp:10.11.2021].

» **konkurs „Samorząd dla dziedzictwa” organizowany przez NID**

Skierowany do samorządów gminnych wykazujących się modelowym opracowaniem, wdrażaniem i realizacją gminnego programu opieki nad zabytkami (pol.).

<https://samorzad.nid.pl/oferty/rusza-druga-edycja-ogolnopolskiego-konkursu-samorzad-dla-dziedzictwa/> [dostęp: 10.11.2021].

» **podręcznik dla gmin opracowany na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej**

Ułatwia opracowanie strategii rozwoju gminy w zakresie skutecznego zarządzania gminą i pozyskiwania środków na inwestycje (pol.).

*Strategia rozwoju krok po kroku – podręcznik dla gmin*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-krok-po-kroku--podrecznik-dla-gmin> [dostęp: 10.11.2021].

» **poradnik dotyczący przygotowania gminnego programu opieki nad zabytkami (GPOnZ) wydany przez NID (pol.)**

*Gminny program opieki nad zabytkami. Poradnik metodyczny*, <https://www.nid.pl/upload/iblock/5b9/5b969b15ceca07b4ed33ae2020cde48e.pdf> [dostęp: 10.11.2021].

» **strona internetowa prowadzona przez NID nt. obchodów Europejskich Dni Dziedzictwa (EDD)**

<https://edd.nid.pl/> [dostęp: 10.11.2021].



# Rozdział 8

## Dodatek



# 8.1

---

## Wykaz skrótów

skrót	znaczenie
CSR	----- Corporte Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność biznesu)
EDD	----- Europejskie Dni Dziedzictwa
GEZ	----- gminna ewidencja zabytków
GPOnZ	----- gminny program opieki nad zabytkami
JST	----- jednostka samorządu terytorialnego
LGD	----- lokalna grupa działania
LSR	----- lokalna strategia rozwoju
MPZP	----- miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego
NID	----- Narodowy Instytut Dziedzictwa

## 8.2

---

### Słowniczek

#### **Błękitna Tarcza (Blue Shield)**

Kulturowy odpowiednik Czerwonego Krzyża. Jest to symbol ochrony zabytków określony w konwencji haskiej z 1954 roku (*Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego podpisana w Hadze 14 maja 1954 roku*). Zgodnie z zapisami konwencji znak Błękitnej Tarczy służy do oznakowania obiektów kultury, aby zapewnić im ochronę przed atakiem w razie konfliktu zbrojnego.

#### **Charette (warsztaty)**

Intensywne, kilkudniowe warsztaty z zaangażowanymi interesariuszami, które mają na celu wypracowanie i przedstawienie wspólnej koncepcji zagospodarowania danego obszaru lub jego rewitalizacji. Przykłady zastosowania:

- rewitalizacja Starej Papierni w Konstancinie-Jeziornie (<http://mau.com.pl/konstancinjeziorna/> [dostęp: 12.11.2021]);
- projektowanie otoczenia Skawińskiego Centrum Komunikacyjnego (<https://www.gminaskawina.pl/aktualnosci/2021/08/warsztaty-charrette-wspolne-projektowanie-otoczenia-skawinskiego-centrum-komunikacyjnego> [dostęp: 12.11.2021]).

#### **Cittaslow**

Powstały w 1999 roku we Włoszech ruch, a zarazem organizacja non profit. Jest to program skierowany do mniejszych miasteczek i miejscowości, propaguje kulturę dobrego życia w opozycji do wielkomiejskiego zgiełku. Opiera się m.in. na idei zrównoważonego rozwoju, dbałości o dziedzictwo kulturowe i propagowaniu produktów lokalnych, w tym szczególnie dziedzictwa kulinarnego i lokalnego rzemiosła. W Polsce działa Polska Krajowa Sieć Miast Cittaslow – najwięcej miast zrzeszonych w sieci jest w województwie warmińsko-mazurskim.

- Polska Krajowa Sieć Miast Cittaslow, <https://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/o-cittaslow> [dostęp: 12.11.2021].

#### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (coraz częściej w ostatnich latach rozszerzana na społeczną odpowiedzialność organizacji) – rodzaj strategii zarządzania organizacją uwzględnia-

jący w sposób dobrowolny w swoich działaniach aspekty społeczne (w tym interesy lokalnej społeczności) i środowiskowe. Działania na rzecz społeczności lokalnych mogą dotyczyć m.in. wspierania instytucji, w tym instytucji kultury, organizacji, edukacji młodzieży czy grup wykluczonych.

### **Crowdfunding**

Finansowanie społecznościowe, alternatywna forma subsydiowania. Jest to dotowanie przedsięwzięć przez społeczność, najczęściej przez drobne wpłaty wielu osób. Przykładem finansowania społecznościowego związanego z dziedzictwem kulturowym jest np. zbiórka środków pieniężnych na działanie Stowarzyszenia Miłośników Ziemi Tarnogórskiej (jedynej na świecie organizacji pozarządowej, która zainicjowała, sfinansowała i przeprowadziła samodzielnie procedurę wpisu zabytku na listę światowego dziedzictwa UNESCO – Sztolnia Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach), <https://patronite.pl/MI%c5%81O%c5%9aNICY> [dostęp: 12.11.2021].

- <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Akcja-Pilota-owa.html> [dostęp: 12.11.2021]

### **Etyczny branding**

Oznacza promowanie wizerunku oferowanych produktów i usług bez uszczerbku dla konsumentów i środowiska, z zachowaniem obowiązujących norm moralnych. Cechuje się przejrzystością, uczciwością i szacunkiem. W obszarze dziedzictwa kulturowego etyczny branding oznacza przedstawianie produktów i usług związanych z wykorzystaniem zasobów dziedzictwa w sposób rzetelny, zgodny z prawdą, niewprowadzający w błąd, czyli budzący powszechne zaufanie publiczne. Przykładem etycznego brandingu jest np. promowanie lokalnych wyrobów rzemieślniczych/artystycznych jako wykonanych z surowców lokalnych lub przez miejscowych twórców. Jego zaprzeczeniem jest promowanie tych samych produktów jako lokalnych, mimo że pochodzą z importu i nie zostały wytworzone w danym regionie.

Etyczny branding w szerszym znaczeniu oznacza również przestrzeganie praw człowieka, równouprawnienia kobiet i mężczyzn, praw dziecka oraz *fair trade* – sprawiedliwego handlu.

### **Ewaluacja (*ex-ante; on-going; ex-post*)**

Badanie społeczno-ekonomiczne realizowane w celu oceny jakości i efektów prowadzonych działań. Ocena ta dokonywana jest na podstawie odpowiednich kryteriów, tj.: skuteczności, efektywności, użyteczności, trwałości i trafności. Jest to także systematyczne badanie prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych.

Ewaluację możemy podzielić m.in. ze względu na kryterium czasu (momentu) realizacji w cyklu interwencji publicznej. Wyróżniamy wówczas:

- ewaluację *ex-ante* (przed rozpoczęciem realizacji interwencji, np. przed rozpoczęciem wdrażania programu, planu, strategii);
- ewaluację *on-going* (w trakcie wdrażania interwencji, w trakcie wdrażania założeń programu, planu, strategii);
- ewaluację *ex-post* (po zakończeniu realizacji interwencji, po zakończeniu wdrażania programu, planu, strategii).

### **Governance (ang. *good governance*)**

Teoria dotycząca jakości rządzenia, sposobu, efektów sprawowania władzy oraz działań wykonywanych przez administrację publiczną. Koncepcja *governance* łączy się zarówno z wymogiem transparentnego działania administracji publicznej, jak i z prawem do zarządzania zgodnie z następującymi zasadami:

- uczestnictwo – tj. angażowanie się w proces zainteresowanych stron, może ono przybierać formę pośrednią lub bezpośrednią;
- praworządność – wszelkie decyzje organów władzy państwowej muszą być podejmowane na podstawie i w granicach przepisów prawa z uwzględnieniem praw człowieka;
- przejrzystość – inaczej transparentność, wszelkie zachodzące procesy i wydawane decyzje oparte na koncepcji *governance* muszą być zgodne z wcześniej ustalonymi procedurami oraz muszą być jawne;
- konsensus – celem koncepcji jest wypracowanie szerokich konsensusów społecznych, które ułatwiają sprawowanie władzy. Jest to związane z wielością interesów indywidualnych, które mają być zaspokajane w procesie sprawowania władzy publicznej;
- równość – każdy człowiek jest sobie równy, ponadto każdy ma możliwość wpływania na procesy rządzenia w równy sposób, koryguje to m.in. pozycje grup słabszych, np. mniejszości narodowych.

### **Hackathon**

Maraton projektowania, programowania; wydarzenie, najczęściej tematyczne (np. dotyczące kultury lub dziedzictwa), skierowane do programistów i innych osób związanych z programowaniem, np. projektantów grafiki, interfejsów czy menadżerów projektów. W krótkim czasie (jeden dzień lub weekend) zespoły utworzone najczęściej z przypadkowych osób, które zgłosiły się do udziału w hackathonie wykonują zadanie postawione przed nimi



przez organizatorów. Podczas oceniania wyników liczy się praca wykonana tylko w czasie trwania hackathonu. Przykłady hackathonów związanych z dziedzictwem:

- odbywający się w 2020 roku pod patronatem MKiDN hackathon tworzenia gier związanych z Bitwą Warszawską z 1920 roku (<https://www.gov.pl/web/kultura/pod-patronatem-mkidn-rozpoczal-sie-hackathon-tworzenia-gier-1920-jam-bitwa-warszawska>; [dostęp: 12.11.2021]);
- hackathon Wawel dla Młodych z 2021 roku (<https://wawel.krakow.pl/wawel-dla-mlodych-warsztaty-technologiczne> [dostęp: 12.11.2021]).

### **Living Lab**

„Żywe laboratorium”; metoda interdyscyplinarnego podejścia do innowacji różnych typów, coraz częściej stosowana także w administracji publicznej, w tym w samorządach. Działania podejmuje interdyscyplinarny zespół w ramach kilku etapów obejmujących uświadomienie i odkrywanie potrzeb użytkowników, prototypowanie, testowanie technologii/produktów/usług oraz opracowanie ostatecznego rozwiązania. Koncepcja Living Lab często łączona jest z ideą *smart city* (inteligentne miasto – miasto, które wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia interaktywności i wydajności infrastruktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do podniesienia świadomości mieszkańców, np. Amsterdam, Warszawa). Ciekawe rozwiązanie w tym zakresie ma Kraków (<https://www.kpt.krakow.pl/laboratoria/livinglab/> [dostęp: 12.11.2021]).

- *EKOMIASTO#ZARZADZANIE. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, pod red. Z. Przygodzkiego, [https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2016/05/Przygodzki\\_Ekomiasto\\_ZARZADZANIE\\_.pdf](https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2016/05/Przygodzki_Ekomiasto_ZARZADZANIE_.pdf) [dostęp: 12.11.2021].

### **Pomnik Historii**

Jedna z pięciu form ochrony zabytków wymienionych w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z 2003 roku. Terminem tym określa się zabytek nieruchomy o szczególnym znaczeniu dla kultury naszego kraju. Rangę Pomnika Historii podkreśla fakt, że jest on ustanawiany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej specjalnym rozporządzeniem na wniosek Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W treści prezydenckiego rozporządzenia wyszczególnia się cechy danego zabytku świadczące o jego najwyższej wartości, określa się precyzyjnie jego granice i zamieszcza schematyczną mapkę obiektu.

- Pełna lista Pomników Historii: [https://www.nid.pl/pl/Informacje\\_ogolne/Zabytki\\_w\\_Polsce/Pomniki\\_historii/](https://www.nid.pl/pl/Informacje_ogolne/Zabytki_w_Polsce/Pomniki_historii/) [dostęp: 12.11.2021].

### **Quest**

Rodzaj gry z fabułą, stawiającej przed uczestnikami określone zadanie do wykonania. Może nim być nieoznakowany szlak, rodzaj gry w terenie, gdzie uczestników prowadzi zestaw

wierszowanych wskazówek (może to być też wierszowana opowieść). Celem każdego questu jest rozwiązanie zagadki i zdobycie „skarbu” (zazwyczaj skrzynki z pieczętką potwierdzającą rozwiązanie zagadki). Questy to coraz częściej stosowana metoda w poznawaniu dziedzictwa kulturowego i edukacji o nim. Przydatne informacje na temat tworzenia questów dotyczących dziedzictwa znaleźć można m.in. tu: <https://bestquest.pl/> [dostęp: 12.11.2021].

### **Rezyliencja**

W kontekście rozwoju lokalnego to zdolność instytucji lokalnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, do radzenia sobie z kryzysem, zaburzeniami rozwojowymi lub szokiem; zdolność do adaptacji do nowych okoliczności lub powrotu na dotychczasową ścieżkę rozwoju; zdolność do zachowania stabilności procesów rozwojowych w zmiennym otoczeniu.

### **Terytorializacja**

Zakotwiczenie, zakorzenienie działalności (np. gospodarczej) w lokalnych (terytorialnych), ukształtowanych m.in. historycznie uwarunkowaniach. Jest to zwrócenie uwagi na endogeniczne czynniki terytorium, czyli wydzielonego obszaru, który charakteryzuje się m.in. specyficznym środowiskiem społeczno-kulturowym mającym wpływ na aktywność gospodarczą oraz relacje (w tym sieciowe) społeczne.

- A. Nowakowska, *Terytorializacja rozwoju i polityki regionalnej*, [https://www.researchgate.net/publication/354752469\\_Terytorializacja\\_rozwoju\\_i\\_polityki\\_regionalnej](https://www.researchgate.net/publication/354752469_Terytorializacja_rozwoju_i_polityki_regionalnej) [dostęp: 12.11.2021].

# WYZWANIA



## S KOMPONENT S



**S 1**  
Życie w pokoju



**S 2**  
Poprawa jakości życia



**S 3**  
Przyczynianie się do poprawy  
zdrowia i dobrobytu ludzi



**S 4**  
Zachowywanie pamięci zbiorowej



**S 5**  
Ustanowienie dobrych rządów



**S 6**  
Promowanie zarządzania  
partycypacyjnego



**S 7**  
Optymalizowanie wdrażania  
konwencji



**S 8**  
Promowanie inkluzyjnego podejścia  
do dziedzictwa



## D KOMPONENT D



**D 1**  
Budowanie bardziej inkluzywnego i spójnego  
społeczeństwa



**D 2**  
Zwiększanie dobrobytu Europy poprzez  
wykorzystywanie zasobów dziedzictwa  
kulturowego



**D 3**  
Zapewnianie wysokiej jakości życia  
Europejczyków w zgodzie z ich środowiskiem  
kulturowym i naturalnym



**D 4**  
Wdrażanie zasady zintegrowanego podejścia  
do ochrony dziedzictwa kulturowego



**D 5**  
Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego  
w dokumentach strategicznych jako czynnika  
zrównoważonego rozwoju



**D 6**  
Rozwijanie kompetencji służb publicznych na  
rzecz lepszego wykorzystywania dziedzictwa  
kulturowego w dziedzinie zrównoważonego  
rozwoju



**D 7**  
Utrzymywanie i rozwijanie umiejętności  
służb publicznych w zakresie zajmowania się  
sprawami związanymi z dziedzictwem



**D 8**  
Zwiększanie użytkowania i ponownego  
wykorzystywania dziedzictwa



## K KOMPONENT K



**K 1**  
Pomoc w budowaniu społeczeństwa  
dzielącego się wiedzą



**K 2**  
Identyfikowanie, zachowywanie,  
przekazywanie i udostępnianie  
wiedzy i umiejętności związanych  
z dziedzictwem



**K 3**  
Zwiększanie świadomości na temat  
wartości reprezentowanych przez  
dziedzictwo



**K 4**  
Zapewnianie osobom związanym  
z dziedzictwem możliwości uczenia  
się przez całe życie



**K 5**  
Zapewnianie wysokiego poziomu  
technicznego wszystkich  
zawodów i rzemiosł związanych  
z dziedzictwem



**K 6**  
Wspieranie, zacieśnianie  
i promowanie współpracy  
międzyrządowej



**K 7**  
Zachęcanie do badań nad  
dziedzictwem



**K 8**  
Wzbudzanie u młodych ludzi  
zaangażowania na rzecz dziedzictwa



ISBN: 978-83-66160-83-5

Sfinansowane ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

