

PAULINA LEGUTKO-KOBUS

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

BARIERY I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU DZIEDZICTWEM W GMINACH WIEJSKICH

Abstract: Barriers and Challenges in the Management of Heritage in Rural Communes. Cultural heritage is one of the endogenous factors, which is gaining importance in the development processes. Heritage management thus becomes part of the local development management. Barriers to heritage management can be formulated for any type of commune, but in rural communities they are particularly difficult to eliminating, because of the low institutional capacity.

The paper indicates the barriers in the management heritage, especially in rural communities. It also identifies the possibilities of eliminating these barriers in the local development policies.

Keywords: Cultural heritage, heritage management, local governance, rural communes.

Wstęp

Gminy wiejskie stanowią przeważającą większość jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce – na 2478 wszystkich gmin aż 1563 stanowią gminy wiejskie [*Powierzchnia i ludność...* 2015, s. 9]. Na obszarach wiejskich mieszka ogółem 39,7% mieszkańców Polski [*Rocznik demograficzny* 2015, s. 79].

Bez względu na wielkość i charakter gminy ich zadania własne, w tym obejmujące zarządzanie rozwojem i zarządzanie dziedzictwem, są takie same. Tymczasem wiele z gmin wiejskich to najmniejsze samorządy, które nie posiadają dużych zdolności rozwojowych, przez co nie są w stanie skutecznie wpływać na podniesienie jakości życia swoich mieszkańców. Problemem jest nie tylko niski potencjał finansowy tych gmin, ale przede wszystkim niski potencjał instytucjonalny (objawiający się m.in. ograniczonymi, eksperckimi

zasobami kadrowymi) [Ocena... 2012, s. 42]. Taki stan rzeczy ma istotny, negatywny wpływ na bieżące zarządzanie rozwojem lokalnym, w tym na zarządzanie dziedzictwem.

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym, to dyscyplina naukowa wyodrębniona z zarządzania zasobami kultury, ale i dziedzina praktyki społecznej [Gutowska, Kobyliński 2011, s. 51]. W prezentowanym opracowaniu podjęta została tematyka barier w zarządzaniu dziedzictwem, które zdefiniowano jako proces identyfikacji, interpretacji (i/lub reinterpretacji), ochrony i włączenia dziedzictwa w rozwój społeczno-gospodarczy.

Opracowanie (wykorzystując krytyczną analizę literatury) prezentuje definicyjne ujęcia dziedzictwa. Na kanwie dyskusji dotyczącej przedmiotu i podmiotu zarządzania dziedzictwem, wskazuje (na podstawie wyników badań społecznych), jak jest ono postrzegane przez mieszkańców obszarów wiejskich. Celem pracy jest sformułowanie barier i wyzwań w zakresie zarządzania dziedzictwem w gminach wiejskich oraz określenie metod i narzędzi, za pomocą których gminy mogą niwelować i przezwyciężać te bariery.

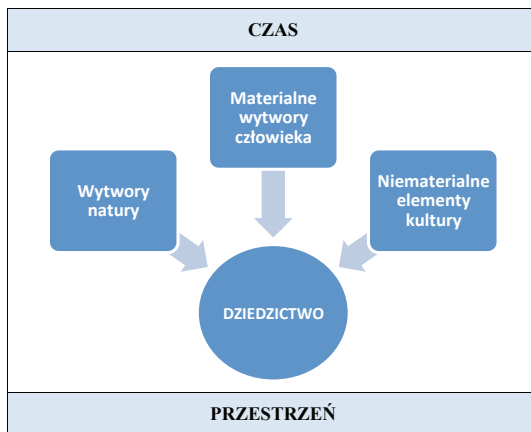
1. Przedmiot i podmiot zarządzania dziedzictwem

1.1. Przedmiot zarządzania, czyli jak zdefiniować dziedzictwo?

Kluczowe znaczenia dla współczesnego ujęcia dziedzictwa miała definicja przywołana przez ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) w 1982 r., w której podkreślono, że dziedzictwo to połączenie (wspólnota) natury (jej wytworów) z dziełami człowieka, wspólnie tworzących środowisko, w którym żyjemy (w określonym czasie i przestrzeni)¹ (ryc. 1). Za *Słownikiem języka polskiego*, dziedzictwo można zdefiniować jako: 1) *dobra kultury, nauki i sztuki pozostawione przez poprzednie pokolenia*, 2) *majątek przejęty jako spadek*, 3) *dziedziczenie lub prawo dziedziczenia czegoś* [Doroszewski 2016]. Murzyn [2015, s. 115] podkreśla, że takie definiowanie dziedzictwa wskazuje na jego materialny charakter, czyli odnosi się głównie do ujęcia dziedzictwa jako zbioru zabytków².

¹ [ICOMOS 1982] sama definicja przywołana w Karcie została sformułowana w 1980 r. przez Quebec Association for the Interpretation of the National Heritage, Committee on Terminology – *heritage is defined as the combined creations and products of nature and man, in their entirety, that make up the environment in which we live in space and time.*

² *Zabytek*, zgodnie z art. 3 ust. 1. *Ustawy z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami*, to *nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły, będące dziełem*



Ryc. 1. Współczesne ujęcie dziedzictwa

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 1-3).

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy wskazać, że w ramach dziedzictwa kulturowego możemy wyróżnić:

- Dziedzictwo materialne, obejmujące *zbiór przedmiotów, obiektów, rzeczy, którymi posługiwały się niegdyś społeczności zajmujące jakieś terytorium, wytwarzany, konstruowany w oparciu o wiedzę tradycyjną i adaptację zapożyczonych technologii. Pojęcie dziedzictwa przypisuje tym przedmiotom szczególny wymiar, wymiar wartości, którą stanowią one dla nas, ludzi współczesnych* [Encyklopedia wsi i regionów 2016]. W skład dziedzictwa materialnego wchodzi: zabytki nieruchome, zabytki ruchome, muzea i muzealia, archiwalia i zasób biblioteczny oraz krajobraz kulturowy.
- Dziedzictwo niematerialne, czyli *zwyczaje, przekaz ustny, wiedza i umiejętności oraz związane z nimi przedmioty i przestrzeń kulturowa, które są uznane za część własnego dziedzictwa przez daną wspólnotę, grupę lub jednostki* [UNESCO 2003].

Dziedzictwo kulturowe jest również postrzegane jako element terytorializacji (swoisty, endogeniczny czynnik rozwoju lokalnego), a studia literatury przedmiotu pozwalają zauważyć, że dziedzictwo kulturowe (i szerzej kultura)

człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową. Co istotne ochronie i opiece podlegają wszystkie zabytki, bez względu na ich stan zachowania.

odgrywa ważną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym [Palmer, Purchla 2010; Legutko-Kobus 2016] oraz występuje jako jeden z aspektów rozwoju zrównoważonego [Murzyn-Kupisz 2013; Hausner *et al.* 2013]. W sytuacji ciągłej zmienności (szczególnie otoczenia) w polityce rozwoju ważne stają się poszukiwanie elementów stałych (odznaczających się wysoką stabilnością), które mogą mieć wpływ na budowanie przewag konkurencyjnych – a do takich należą dziedzictwo kulturowe [Gaweł 2013, s. 4].

1.2. Podmiot zarządzania dziedzictwem

Dziedzictwo to wytwory poprzednich pokoleń, ale ich współczesna interpretacja (odczytywanie) sprawia, że jest to także wytwór teraźniejszości, wpływający na relacje (kulturowe, tożsamościowe, społeczne i ekonomiczne) człowieka z miejscem, w którym żyje, funkcjonuje [Kobyliński 2011, s. 22]. Jak podkreśla Purchla [2011, s. 6], dziedzictwo współcześnie jest konstruktem społecznym i produktem rynkowym, związanym z jego interpretacją. Podmiotem zarządzania dziedzictwem stają się więc ci interpretatorzy dziedzictwa, dla których jest ono źródłem wartości historycznych, artystycznych, estetycznych, naukowych, społecznych i ekonomicznych.

Dziedzictwo posiada depozytariuszy, czyli społeczności (małe wspólnoty, a czasem całe społeczeństwa), które uznają określone dziedzictwo za źródło wiedzy, przekonań, tradycji, a także uznawanych przez nie wartości [NID 2016, s. 10]. Na gruncie teorii zarządzania należy wskazać, że dziedzictwo posiada także *interesariuszy*, których można zdefiniować jako *każdą grupę lub osobę mogącą wywierać wpływ lub wpływającą na osiągnięcie celów przez organizację* [Freeman 1984, s. 25]. Przekładając ten zapis na teorię i praktykę zarządzania dziedzictwem należałoby wskazać, że są to osoby/organizacje bezpośrednio wpływające na funkcjonowanie obiektów dziedzictwa (interesariusze wewnętrzni), jak i pośrednio odnoszące korzyści z dziedzictwa, czyli interesariusze zewnętrzni (mogą to być lokalne władze, media, jednostki edukacyjne, przedsiębiorcy) [Gaweł 2012, s. 33-34; Góral 2014, s. 280-281].

W praktyce, biorąc pod uwagę różnorodność elementów dziedzictwa, interesariusze tworzą skomplikowane sieci powiązań, niejednokrotnie o trudnym do doprecyzowania zasięgu przestrzennym (np. w przypadku niematerialnego dziedzictwa kulinarnego, szlaków dziedzictwa, czy obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO). Dziedzictwo, stając się współcześnie przedmiotem zarządzania, wymaga, aby na każdym etapie tego pro-

cesu włączyć depozytariuszy i interesariuszy, np. decydując o turystycznym wykorzystaniu dziedzictwa [Khlaikaew 2015].

Podmiotem zarządzania dziedzictwem będą więc zarówno społeczności lokalne, jak i ci wszyscy, którzy z danym dziedzictwem się utożsamiają, czy dla których ma ono jakąś wartość. W *Operational Guidelines for the implementation of the World Heritage Convention* [2012] podkreśla się ponadto, że włączenie szerokiej grupy interesariuszy (w tym szczególnie społeczności lokalnej) w jak najwcześniejszy etap ochrony dziedzictwa (włączenie nawet w przygotowywanie wniosku o objęcie ochroną) wpływa na przyjęcie współodpowiedzialności za utrzymanie określonego elementu dziedzictwa.

Analizując podmiot zarządzania dziedzictwem, warto odwołać się także do koncepcji *governance*, czyli współzarządzania³. Koncepcja ta odnosząc się do relacji pomiędzy partnerami (społecznymi, gospodarczymi i publicznymi) podkreśla znaczenie interakcji i przenikania różnych sfer zarządzania terytorialnego (lokalnych, regionalnych, krajowych) [Noworól 2013, s. 28-29]. W *governance* podkreśla się horyzontalny (zamiast hierarchicznego) charakter relacji (tzw. sieciowanie), w których podstawą jest transparentność i wolny dostęp do informacji. Wśród narzędzi wymienia się fora i portale społeczne a także partnerstwo publiczno-prywatne. Szczególną rolę, we wdrażaniu *governance* w zarządzanie dziedzictwem, mają do odegrania władze lokalne. To od nich bowiem zależy, na ile dziedzictwo zostanie włączone w procesy rozwojowe, oraz jak będzie animowana współpraca z podmiotami społecznymi (w tym NGO) działającymi w obszarze dziedzictwa, czy prywatnymi właścicielami zabytków.

2. Postrzeganie dziedzictwa przez mieszkańców obszarów wiejskich

Zarządzanie dziedzictwem jest czymś więcej niż tylko ochroną i opieką nad zabytkami. Są to przede wszystkim interakcje między ludźmi a miejscem (z jego materialną historią oraz niematerialnym dziedzictwem, tj. wierzeniami, wiedzą i tradycją). Konwencja UNESCO z Faro (2005 r.) podkreśla, że

³ *Governance* jest tłumaczone jako współzrządzenie i/lub współzarządzanie. Za Hausnerem [2008, s. 402] można wskazać, że *governance* jest rozumiane jako sposób społecznej koordynacji lub pewien porządek społeczny. Ponieważ autorka odnosi *governance* do współuczestnictwa, partycypacji, to używa tłumaczenia akcentującego społeczne zaangażowanie i jego funkcje koordynowania działań wielu aktorów polityki rozwoju lokalnego.

podmiotowym beneficjentem dziedzictwa jest społeczeństwo, szczególnie lokalne [Murzyn 2015, s. 125]. Proces zarządzania dziedzictwem w gminach jest więc spełnieniem obowiązków prawnych związanych z ochroną, zachowaniem i przekazaniem dziedzictwa jako spuścizny przyszłym pokoleniom, ale także staje się spoiwem społeczności lokalnej (szczególnie wiejskiej), podstawą wzmacniania i budowania kapitału społecznego⁴, ale też elementem polityki rozwoju, w tym ekonomicznego.

Tak rozumiane zarządzanie dziedzictwem to proces, w którym elementami są: ludzie, ich wiedza, interpretacje, skłonność do współpracy, a także świadomość odpowiedzialności przed przyszłymi pokoleniami. Zarządzanie dziedzictwem w skali lokalnej zależy więc przede wszystkim od wagi i wartości, jaką dziedzictwu przypisują jego depozytariusze.

Chcąc odpowiedzieć na pytanie, jakie znaczenie dla mieszkańców obszarów wiejskich ma dziedzictwo kulturowe, warto przytoczyć wyniki badań społecznych, jakie na zlecenie Narodowego Instytutu Dziedzictwa zostały przeprowadzone w okresie czerwiec-lipiec 2015 r.⁵ Badanie obejmujące 77 pytań (75 zamkniętych i 2 otwarte) wykonano metodą CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) na reprezentatywnej próbie 1067 dorosłych Polaków. Respondentów dobrano w taki sposób, żeby reprezentowali: miasta powyżej 200 tys. mieszkańców (21,2% udzielających odpowiedzi), miasta 50-200 tys. mieszkańców (17,2%), miasta małe – poniżej 50 tys. mieszkańców (23,6%) oraz obszary wiejskie (38,1%).

Pytania w ramach przeprowadzonych badań dotyczyły:

- znaczenia i wartości, jakie przypisują dziedzictwu respondenci,
- świadomości i poczucia odpowiedzialności za dziedzictwo,
- zainteresowania i uczestnictwa w procesach związanych z zarządzaniem dziedzictwem.

W tab. 1 zestawiono odpowiedzi na wybrane, zdaniem autorki najistotniejsze z punktu widzenia poruszanej w opracowaniu tematyki, pytania.

⁴ Porównaj [Bukraba-Rylska 2011].

⁵ Powołano badanie, które wykonane zostało na reprezentatywnej próbie dorosłych Polaków, ponadto dbając o reprezentatywność poszczególnych grup JST (w podziale na liczbę mieszkańców). Zgodnie z wiedzą autorki jest to najbardziej aktualne badanie społeczne, pozwalające przeanalizować postawy mieszkańców obszarów wiejskich, na tle Polski i porównując z miastami różnej wielkości.

Tabela 1

Postrzeganie dziedzictwa przez mieszkańców obszarów wiejskich

Treść pytania	Uzyskane wyniki ^a	
	obszary wiejskie (%)	średni wynik Polska (%)
Obszar tematyczny: znaczenie i wartości, jakie przypisujemy dziedzictwu		
W jakim stopniu ważne jest dziedzictwo kulturowe dla społeczności, w której Pani/Pan mieszka?	20,5	21,97
W jakim stopniu ważne jest dziedzictwo kulturowe dla Polski (dla społeczeństwa)?	28,7	31,6
Dziedzictwo kulturowe jest wartościowe, ponieważ jest świadectwem naszej historii, które powinniśmy przekazać przyszłym pokoleniom	44,4	52,0
Dziedzictwo kulturowe jest wartościowe, ponieważ sprawia, że może podnieść jakość życia lokalnej społeczności	32,8	38,5
Dziedzictwo kulturowe może mieć wymiar ekonomiczny w mojej społeczności lokalnej	12,7	15,3
Obszar tematyczny: świadomość i poczucie odpowiedzialności za dziedzictwo		
Czy ma Pani/Pan jakiś wpływ na to, co dzieje się z dziedzictwem kulturowym w Pani/Pana okolicy?	5,3	5,1
Czy Pani/Pana zdaniem warto inwestować publiczne pieniądze w ochronę zabytków?	25,9	32,9
Co by Pani/Pan zrobiła/-, gdyby zauważył, że zabytek jest niszczony? ^b	20,5 nie wiedziałbym jak zareagować 18,6 poinformowałbym odpowiednie instytucje 18,5 nie wiem	28,3 poinformowałbym odpowiednie instytucje 18,6 nie wiedziałbym jak zareagować 14,1 nie wiem

Treść pytania	Uzyskane wyniki ^a	
	obszary wiejskie (%)	średni wynik Polska (%)
Obszar tematyczny: uczestnictwo w procesach związanych z zarządzaniem dziedzictwem, w tym deklaratywne zainteresowanie współudziałem w zarządzaniu dziedzictwem		
Czy interesuje się Pani/Pan tym co dzieje się z dziedzictwem kulturowym w Pani/Pana najbliższej okolicy?	4,5	5,5
Czy byłaby/-by Pani/Pan skłonna/-y poświęcić na zachowanie i ochronę dziedzictwa kulturowego Pani/Pana gminy dodatkowy podatek na rzecz dziedzictwa	5,9	5,2
Czy byłaby/-by Pani/Pan skłonna/-y poświęcić na zachowanie i ochronę dziedzictwa kulturowego Pani/Pana gminy jednorazową darowiznę pieniężną	6,5	5,4
Czy byłaby/-by Pani/Pan skłonna/-y poświęcić na zachowanie i ochronę dziedzictwa kulturowego Pani/Pana gminy własny czas i pracę społeczną/ wolontariat	6,3	4,7

^a Prezentowane są tylko wyniki udzielonych odpowiedzi: bardzo ważne, lub zdecydowanie się zgadzam. W zależności od treści pytania można było wybrać:

- pytania: *W jakim stopniu ważne...*: bardzo ważne, raczej ważne, raczej nieważne, zdecydowanie nieważne, nie wiem trudno powiedzieć;
- pytania: *Dziedzictwo kulturowe jest wartościowe ponieważ...*: zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam, raczej się nie zgadzam, zdecydowanie się nie zgadzam, nie wiem trudno powiedzieć.

^b W przypadku tego pytania przytoczono trzy najczęstsze odpowiedzi podawane przez respondentów.

Źródło: Opracowanie na podstawie prezentacji: Koziol [2015, 2015a].

Jak wskazuje analiza wyników badań społecznych zleconych przez NID, mieszkańcy obszarów wiejskich w zdecydowanej większości analizowanych aspektów osiągają niższe wartości niż wynosi średnia dla Polski, a dokładna analiza wyników badania wskazuje, że to mieszkańcy małych miast (poniżej 50 tys. mieszkańców) prezentują się najkorzystniej.

Tak pogrupowane pytania można odnieść do etapów zarządzania dziedzictwem. Znaczenie i wartości, jakie przypisuje się dziedzictwu, przejawiają się w programowaniu rozwoju i tworzeniu dokumentów programowania (od znaczenia, jakie nadajemy dziedzictwu, zależy czy, i w jakim zakresie,

dziedzictwo uwzględniane jest w diagnozie strategicznej, a także w celach rozwoju). Tymczasem, z przytoczonych wyników badań wynika, że mieszkańcy obszarów wiejskich uznają, że dziedzictwo kulturowe ma większe znaczenie dla narodu, społeczeństwa Polski, niż dla lokalnych społeczności. Odnosząc postrzeganie dziedzictwa do koncepcji rozwoju zrównoważonego należy wskazać, że mieszkańcy obszarów wiejskich, rzadziej niż średnio Polacy, uważają, że dziedzictwo może mieć wpływ na podniesienie jakości życia, i że zgodnie z zasadą sprawiedliwości międzygeneracyjnej, powinno zostać przekazane przyszłym pokoleniom. Z punktu widzenia ujmowania dziedzictwa w zapisach dokumentów programowych istotny jest także fakt, że mniejszy odsetek mieszkańców wsi uważa, że dziedzictwo może mieć wymiar ekonomiczny dla społeczności lokalnej.

Poczucie odpowiedzialności za dziedzictwo oraz zainteresowanie uczestnictwem w procesach zarządzania dziedzictwem wpływa na partycypację w procesie zarządzania i na etap wdrażania, czyli realizacji zapisanych w dokumentach programowania celów. W tym zakresie mieszkańców obszarów wiejskich charakteryzuje większe, niż średnio Polaków, poczucie wpływu na to, co dzieje się z dziedzictwem kulturowym w okolicy. W tym kontekście zastanawiające jest, że tylko 4,5% mieszkańców obszarów wiejskich (a średnio 5,5% Polaków) deklaruje, że interesuje się tym co dzieje się z dziedzictwem kulturowym w najbliższej okolicy. Analiza deklaracji w zakresie skłonności do płacenia i poświęcania swojego czasu na rzecz pracy społecznej związanej z dziedzictwem, wskazuje że mieszkańcy obszarów wiejskich wypadają lepiej niż średnio Polacy, zaś deklaracja jednorazowej darowizny na rzecz dziedzictwa składana jest najczęściej przez mieszkańców obszarów wiejskich (6,5%) wobec 5,9% w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców, 4,9% w miastach 50-200 tys. mieszkańców i 3,4% w miastach do 50 tys. mieszkańców. Można więc przypuszczać, że mieszkańcy obszarów wiejskich będą skłonni częściej partycypować (także finansowo) w działaniach podejmowanych na rzecz dziedzictwa.

Analiza wyników przytoczonego badania społecznego pozwala sformułować wyzwania dla procesu zarządzania dziedzictwem na obszarach wiejskich. Można więc wskazać, że istnieje potrzeba szerokich działań:

- edukacyjnych, które pozwolą mieszkańcom obszarów wiejskich docenić dziedzictwo lokalne i dostrzec jego wpływ na: jakość życia, atrakcyjność miejsca zamieszkania, a także potencjał ekonomiczny,

- informacyjnych (uświadamiających), także w zakresie kompetencji działań administracji publicznej w zakresie zarządzania dziedzictwem (aż 1/5 respondentów z obszarów wiejskich wskazała, że nie wiedziałaby, jak zareagować na zauważone niszczenie zabytku),
- z zakresu wzmocnienia tożsamości lokalnej, żeby lokalne dziedzictwo było tym, z którym następuje identyfikacja, a także elementem (czynnikiem), na podstawie którego inicjowana jest współpraca wielu podmiotów.

3. Bariery w zarządzaniu dziedzictwem – specyfika gmin wiejskich

Bariery, tak jak czynniki są nieodłącznym elementem procesów rozwojowych. Definiujemy je jako napotymane w rozwoju problemy, trudności, które wynikają z aktualnego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego terytorium. Bariery rozwojowe można klasyfikować w różny sposób – najczęściej odnosi się je do podstawowych sfer rozwoju zrównoważonego wyróżniając bariery: ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Bariery rozwojowe mogą być również postrzegane praktycznie, w perspektywie stosowanych przez władze publiczne mechanizmów pobudzania rozwoju, a ich pokonywanie możliwe jest przez zastosowanie odpowiednich narzędzi (instrumentów), czyli technik (sposobów) oddziaływania na procesy rozwojowe.

Bariery zarządzania dziedzictwem (czyli problemy, trudności wynikające ze stanu wiedzy o dziedzictwie oraz dotychczasowych doświadczeń działań podejmowanych na rzecz dziedzictwa) nie stanowią specyficznej kategorii barier rozwojowych, mogą bowiem występować w każdej z wymienionych grup. Biorąc pod uwagę specyfikę gmin wiejskich, w tab. 2 zaprezentowano klasyfikację barier zarządzania dziedzictwem oraz ich powiązania z barierami rozwoju.

Tabela 2

Barier w procesie zarządzania dziedzictwem w gminach wiejskich⁶

Rodzaj bariery ^a	Powiązanie z barierami rozwoju ^b
Barier związane z lokalną polityką rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • Bariery wynikające z bieżącego zarządzania, • Bariery planistyczne
Barier związane z niezadowolającą współpracą	<ul style="list-style-type: none"> • Bariery organizacyjne i instytucjonalne, • Bariery wynikające z bieżącego zarządzania
Barier finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • Bariery ekonomiczne, • Bariery wynikające z bieżącego zarządzania
Barier prawne ^c	<ul style="list-style-type: none"> • Bariery planistyczne, • Bariery organizacyjne i instytucjonalne

a Bariery dla zarządzania dziedzictwem uporządkowano według ich wagi dla gmin wiejskich – ocena ekspercka autorki na podstawie doświadczeń projektu *DoM – Dziedzictwo obok Mnie. Wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczności lokalnych* (autorka w projekcie pełniła funkcję ekspertki ds. rozwoju społeczno-gospodarczego) oraz obserwacji uczestniczącej autorki w czasie warsztatów szkoleniowych dla JST z zarządzania dziedzictwem (szkolenia w ramach *Krajowego Programu Ochrony Zabytków i Opieki nad Zabytkami na lata 2013-2016*).

b Wydzielono następujące bariery rozwoju: społeczne, ekonomiczne, przestrzenne (w tym infrastrukturalne), planistyczne, organizacyjne i instytucjonalne oraz wynikające z bieżącego zarządzania.

c Wymienione zostały jako ostatnie, gdyż gminy mają niewielki wpływ na stanowione przepisy prawa (gminy wiejskie mogą prowadzić np. wspólny lobbng na rzecz zmian prawa np. przez Związek Gmin Wiejskich RP, ale jak wskazuje praktyka, są to działania mało skuteczne).

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: [NID 2016, s. 70-73].

3.1. Bariery związane z lokalną polityką rozwoju

Z punktu widzenia tematyki poruszanej w opracowaniu jest to najistotniejsza bariera (a właściwie cała grupa barier) w procesie zarządzania dziedzictwem. Można w tej grupie wyróżnić następujące bariery:

- brak wyspecjalizowanych kadr,
- niepełną diagnozę dziedzictwa lokalnego (brak wiedzy nt. dziedzictwa), a tym samym niedocnienie dziedzictwa jako czynnika rozwoju,

⁶ Rodzaje barier zarządzania dziedzictwem dla gmin miejskich i wiejskich można wskazać te same, inna jest jednak ich skala, znaczenie, a czasem także sposoby przezwycięzania.

- niespełnienie wymogów prawa w zakresie opracowania obligatoryjnych dokumentów lokalnych związanych z dziedzictwem⁷ (bariera ta jest szczególnie widoczna w gminach wiejskich – Gminny program opieki nad zabytkami (GPOZ), który jest obligatoryjnym dokumentem lokalnym posiada tylko 40% gmin wiejskich [Adamiak, Charycka 2015, s. 73]),
- brak odniesień do dziedzictwa w polityce rozwoju (np. wyrażonej w lokalnej strategii),
- brak spójnej koncepcji zarządzania rozwojem i zarządzania dziedzictwem (sprzeczne i wykluczające się zapisy celów, zredukowanie dziedzictwa do atrakcji turystycznych).

Podstawę wszystkich wymienionych barier związanych z lokalną polityką rozwoju, stanowi niewystarczający zasób kadr w urzędach⁸ – 27% gmin i powiatów wskazuje braki kadrowe w urzędzie jako zdecydowaną odczuwalną trudność w zakresie zarządzania dziedzictwem. Problemem są także kompetencje, które powinny posiadać osoby i komórki organizacyjne zajmujące się dziedzictwem. Tymczasem, jak wskazują badania, najczęściej kompetencje związane z dziedzictwem kulturowym w strukturze urzędu gminy lub powiatu są w wydziałach planowania przestrzennego, gospodarki komunalnej oraz inwestycji (39%) [Adamiak, Charycka 2015, s. 69, 76, 81].

Jednocześnie należy zauważyć, że ta grupa barier zarządzania dziedzictwem odnosi się do działań, które samorządy gminne podejmować mogą na poziomie lokalnym, często jako zadania własne. Dlatego też możliwe jest niwelowanie lub przewyciężanie tych barier przez:

- poszerzenia wiedzy nt. lokalnego dziedzictwa, w tym tworzenie bazy zasobów wiedzy o dziedzictwie i jej udostępnianie,
- opracowanie (lub aktualizację) GPOZ,
- przeformułowanie dokumentów programowania lokalnego na podstawie oceny i ewaluacji dotychczasowej polityki rozwoju w kontekście ujmowania problematyki dziedzictwa,
- zapewnienie spójności zapisów GPOZ z innymi dokumentami planistycznymi i strategicznymi.

⁷ Bariera ta wiąże się także z barierami prawnymi związanymi z brakiem egzekucji przepisów prawa.

⁸ Jak wynika z pracy eksperckiej autorki, dotyczy to szczególnie gmin wiejskich, gdzie cały zasób kadrowy urzędu to często tylko kilkanaście osób.

3.2. Bariery związane z niezadowolającą współpracą

Jest to grupa barier powszechnie wymieniana, jako trudność w zarządzaniu dziedzictwem, zarówno przez przedstawicieli JST, jak i organizacje pozarządowe. Bariera ta jest charakterystyczna dla wdrażania polityk publicznych, a związana jest z niepełnym implementowaniem koncepcji *governance*. Jak wskazano we wcześniejszej części opracowania, dziedzictwo ma zawsze wielu interesariuszy, dlatego też istnieje potrzeba współpracy na rzecz dziedzictwa, a jej inicjatorem mogą być zarówno JST, jak i organizacje społeczne.

Bariery związane z niezadowolającą współpracą mogą mieć swoje podłoże w:

- braku organizacji pozarządowych działających na rzecz dziedzictwa,
- *miękkich* czynnikach związanych z zarządzaniem dziedzictwem np. brakiem umiejętności włączania w ten proces partnerów społecznych.

Zdaniem przedstawicieli gmin i powiatów, brak organizacji pozarządowych działających na rzecz dziedzictwa może wynikać z: braku wartościowego dziedzictwa kulturowego przekładający się na brak potrzeby działań tego typu organizacji (35%), braku zainteresowania dziedzictwem kulturowym wśród lokalnej społeczności (33%), braku środków finansowych, z których mogłyby się utrzymywać tego typu organizacje (19%), małej liczby mieszkańców gminy i wynikającym z niej braku społecznych aktywistów (12%) [Adamiak, Charycka 2015, s. 90]. Zdaniem autorki jest to jednak głównie przejaw niskiego kapitału społecznego (braku zaufania społecznego), ogólnie niskiego zainteresowania Polaków działalnością w organizacjach pozarządowych i udziałem w wolontariacie.

Należy zauważyć, że główna bariera we współpracy wynika z nie do końca partnerskich relacji pomiędzy urzędami a partnerami społecznymi.

Specyfiką obszarów wiejskich jest występowanie Kół Gospodyń Wiejskiej (KGW) – są to często bardzo prężnie działające organizacje. Jak wskazują badania 81% KGW deklaruje, że współpracuje z urzędami gminy, a 67% z instytucjami kulturalno-oświatowymi, jednocześnie 23% Kół jako trudność w działaniu wskazuje brak wsparcia ze strony gminy [*Koła gospodyń wiejskich...* 2014, s. 23]. Wydaje się, że współpraca między KGW a samorządami nie wszędzie ma wymiar partnerski – KGW zapewniają często oprawę imprez, w tym kulinarną, ale nie są partnerami w procesach decyzyjnych związanych z zarządzaniem dziedzictwem. Jest to nie w pełni wykorzystany potencjał, gdyż wiele KGW nawiązuje w swoich działaniach bardzo silnie do lokalnego dziedzictwa (np. promuje lokalne produkty 22%, rekonstruuje

tradycje i historie regionu 10%, prowadzi zespół ludowy teatralny lub taneczny 13%). Dwie najważniejsze aktywności KGW, tj. kulinaria i gotowanie (92%) oraz sztuki plastyczne i rękodzieło (77%) także nawiązują do dziedzictwa i tradycji [*Koła gospodyń wiejskich...* 2014, s. 17].

Oprócz wykorzystania potencjału organizacji już istniejących ważne są także działania zachęcające do aktywności obywatelskiej. Katalizatorem tych działań może stać się dziedzictwo niematerialne. Wokół tradycji, przekazów, wspólnych umiejętności i wartości czy nawet regionalnej kuchni, można aktywizować mieszkańców. Jednym ze skutecznych sposobów przezwycięzania tych barier jest także partycypacyjny model określania celów rozwoju, w tym związanych z dziedzictwem.

3.3. Bariery finansowe

Zarządzanie dziedzictwem, szczególnie obiektami zabytkowymi jest zawsze finansochłonne. Niedostatek środków finansowych na cele związane z dziedzictwem kulturowym jest trudnością odczuwaną przez 89% samorządów gmin i powiatów (w tym 69% uznaje je za zdecydowanie odczuwalne). Jednocześnie dziedzictwu kulturowemu przypisywana jest niedostateczna waga w lokalnej polityce rozwoju (51% gmin i powiatów wskazuje ten aspekt jako trudność zdecydowanie i raczej odczuwalną) [Adamiak, Charycka 2015, s. 76]. Takie postrzeganie dziedzictwa, szczególnie w małych gminach wiejskich, gdzie środki finansowe na rozwój są niewielkie, sprawia że oszczędza się na nim w pierwszej kolejności.

Bariery finansowe mogą dotyczyć:

- trudności z wygenerowaniem funduszy lokalnych na wkład własny do projektów zewnętrznych,
- braku pomysłu na nowe funkcje obiektów zabytkowych; nawet najpiękniej odrestaurowany obiekt, który utracił swoje funkcje (np. obiekt sakralny), jeśli nie znajdziemy dla niego nowych, nie będzie żywym dziedzictwem,
- braku bezpośrednich depozytariuszy dziedzictwa, trudniej bowiem przeznaczać zawsze ograniczone środki finansowe na dziedzictwo, z którym się nie utożsamiamy (nazywane jest czasem *niechcianym*), gdyż przypomina o bolesnych kartach historii.

Możliwość przezwycięzania tej bariery jest ściśle związana ze sprawnością bieżącego zarządzania rozwojem lokalnym i dotychczasowymi doświadczeniami w zakresie pozyskiwania środków finansowych. Wskazuje na to choćby fakt, że gminy, które dobrze radzą sobie z zarządzaniem dziedzictwem nie

uznają, że brak środków finansowych jest największym problemem. Często wskazują, że główne problemy związane z dziedzictwem dotyczą: braku pomysłu na wykorzystanie dziedzictwa w procesach rozwojowych i braku społecznego zainteresowania dziedzictwem⁹. Jednocześnie należy wskazać, że środki finansowe przeznaczane na rewitalizację czy wzmacnianie kapitału społecznego, to także częściowo środki przeznaczane na dziedzictwo. Zniwelowanie tej bariery zarządzania dziedzictwem zależy więc także od umiejętności integrowania tematyki dziedzictwa z innymi elementami rozwoju.

3.4. Bariery prawne

Bariery te są bardzo często wymieniane przez gminy, jako kluczowe w procesach zarządzania, w tym zarządzania dziedzictwem. Nie jest to jednolita grupa barier i można w niej wyróżnić bariery związane z:

- niewystarczającą wiedzą wśród JST nt. obowiązków prawnych związanych z dziedzictwem (przepisy są skomplikowane, wynikają z kilku ustaw, a ponadto brakuje szkoleń dla przedstawicieli JST z zakresu ich stosowania),
- niezadowolającą egzekucją obowiązujących przepisów prawnych,
- nieprecyzyjnymi, niejasnymi (zapisanymi często hermetycznym branżowym językiem) wytycznymi konserwatorskimi.

Bariery prawne to trudna do niwelowania i przewycięzania, szczególnie z poziomu lokalnego samorządu, grupa barier. Część barier z tej grupy można niwelować przez:

- pogłębianie wiedzy z zakresu obowiązującego prawa (szkolenia dla urzędników),
- spełnianie wymogów prawnych w zakresie zarządzania dziedzictwem – opracowanie we wszystkich gminach Gminnego programu opieki nad zabytkami,
- wpływanie na postawy właścicieli obiektów zabytkowych (edukacja, informacja),
- stałą współpracę ze służbami ochrony zabytków (w tym wymiana i aktualizacja informacji),
- podejmowanie współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

⁹ Wskazują na to wyniki prac warsztatowych, prowadzonych przez autorkę w gminach Małopolski, Wielkopolski i Podkarpacia.

4. Wyzwania dla zarządzania dziedzictwem w gminach wiejskich

Wyzwania dla zarządzania dziedzictwem powinny stanowić pozytywną odpowiedź na sformułowane bariery. Bariery w zarządzaniu dziedzictwem można podzielić także ze względu na wpływ, jaki na ich niwelowanie mają same gminy wiejskie – tym samym wyzwania mogą dotyczyć działań bezpośrednio podejmowanych przez samorządy, jak i tych, na które JST mają tylko pośredni wpływ (np. bariery prawne, część barier finansowych).

Kluczowym wyzwaniem dla zarządzania dziedzictwem, szczególnie w gminach wiejskich, jest niwelowanie bariery związanej z lokalną polityką rozwoju¹⁰, ponieważ jest to bariera, w której ogniskują się także inne bariery np. brak współpracy, czy bariery finansowe. Zarządzanie dziedzictwem powinno wpisywać się w zarządzanie rozwojem, czyli w zespół skoordynowanych działań podejmowanych przez JST zmierzających do realizacji wcześniej określonych celów. W poradniku zarządzania dziedzictwem, opracowanym dla gmin [NID 2016, s. 127-129] sformułowano trzy modele zarządzania dziedzictwem¹¹ w ramach procesów programowania, tj. model obligatoryjny (wymagany), model maksimum i model *smart* (inteligentnego dostosowania do uwarunkowań i potrzeb JST).

Biorąc pod uwagę specyfikę gmin wiejskich, a przede wszystkim ich problemy związane ze zbyt małym zasobem kadrowym i eksperckim w zakresie zarządzania dziedzictwem, warto zmodyfikować to podejście i wskazać dwa możliwe modele ujmowania dziedzictwa w ramach zarządzania rozwojem – ryc. 2A. i ryc. 2B. Model rozproszony jest najczęściej funkcjonującym w praktyce zarządzania w gminach wiejskich. Dokumenty obligatoryjne (w przypadku dziedzictwa to GPOZ), jeśli są opracowywane, powstają na zlecenie w formule eksperckiej i rzadko tworzą spójną całość z innymi sektorowymi dokumentami (np. ze studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego). Model drugi zakłada, że zarządzanie dziedzictwem jest podsystemem w ramach spójnego systemu zarządzania rozwojem gminy¹².

¹⁰ Wskazują na to zarówno przytaczane wyniki badań, obserwacja uczestnicząca autorki oraz doświadczenia zebrane podczas projektu *DoM*.

¹¹ Za sformułowanie modeli odpowiadała w ramach projektu *DoM* autorka prezentowanego opracowania.

¹² Model ten nieco różni się od modelu *smart* sformułowanego w *Poradniku...* [NID 2016]. Ze względu na specyfikę gmin wiejskich, szczególnie szczupłość kadr zarządzających rozwojem (w tym dziedzictwem) nie proponuje się opracowania osobnego dokumentu, jakim

Realizacja każdego z tych modeli daje różne możliwości przewyżczenia barier zarządzania dziedzictwem kulturowym (tab. 3).

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM LOKALNYM



Ryc. 2A. Zarządzanie dziedzictwem w modelu rozproszonym



Ryc. 2B. Zarządzanie dziedzictwem jako spójny element zarządzania rozwojem

Zgodnie z zalecaniem [NID 2009] w pracach nad GPOZ można wskazać następujące fazy (etapy):

- faza poznawcza, która pozwala odpowiedzieć na pytanie, co o dziedzictwie wiemy, jakie były dotychczasowe działania na rzecz dziedzictwa podejmowane w JST, oraz jakie są zapisy w już istniejących dokumentach strategicznych i planistycznych, które odnoszą się do dziedzictwa,
- faza analizy stanu dziedzictwa kulturowego gminy, w ramach której określa się potencjalne szanse i zagrożenia dla zachowania i ochrony

jest strategia zarządzania dziedzictwem. Mniejszy nacisk jest też położony na uwzględnianie dziedzictwa w strategii rozwoju, jako głównym dokumencie zarządzania, gdyż nie wszystkie gminy wiejskie taki dokument posiadają.

dziedzictwa, także w aspekcie aktualnego i przewidywanego rozwoju społeczno-gospodarczego gminy,

- faza programowania – określenie celów i priorytetów działań obejmujących dziedzictwo kulturowe; określenie systemu realizacji (w tym źródeł finansowania) i monitorowania Programu.

Należy zwrócić uwagę, że tytuł dokumentu odnosi się do zabytków, tymczasem proponowany zakres treści obejmuje szeroko rozumiane dziedzictwo, w tym niematerialne. W praktyce wiele GPOZ koncentruje się na dziedzictwie materialnym, zaś niematerialne pomija lub traktuje marginalnie.

Tabela 3

Modele zarządzanie dziedzictwem – specyfika gmin wiejskich

Model	Krótki opis	Bariery zarządzania dziedzictwem, które zostają zniwelowane, przewyżczone
Zarządzanie dziedzictwem – model rozproszony	Podstawowym dokumentem z zakresu zarządzania dziedzictwem jest <i>Gminny program opieki nad zabytkami</i> (GPOZ ^{***}), który powstaje jako jeden z wielu dokumentów w gminie. Często ma formę inwentaryzacji zasobu dziedzictwa (głównie materialnego). GPOZ powstaje najczęściej jako dokument ekspercki. W takim ujęciu trudno zapewnić spójność dokumentów i zapisanych w nich celów.	Bariery związane z lokalną polityką rozwoju – niespełnienie wymogów prawa w zakresie opracowania obligatoryjnych dokumentów lokalnych związanych z dziedzictwem. Bariery finansowe, najczęściej posiadanie GPOZ daje możliwość ubiegania się o środki finansowe.
Zarządzanie dziedzictwem jako spójny element zarządzania rozwojem	Podstawą tego modelu jest także GPOZ, gdyż istnieje ustawy obowiązek sporządzenia tego dokumentu. Opracowanie GPOZ odbywa się w szerokiej formule partycypacyjnej, angażującej depozytariuszy i interesariuszy dziedzictwa.	Bariery związane z lokalną polityką rozwoju – niespełnienie wymogów prawa w zakresie opracowania obligatoryjnych dokumentów lokalnych związanych z dziedzictwem. Bariery związane z lokalną polityką rozwoju – brak odniesień do dziedzictwa w polityce rozwoju

Model	Krótki opis	Bariery zarządzania dziedzictwem, które zostają zniwelowane, przezwyciężone
Zarządzanie dziedzictwem jako spójny element zarządzania rozwojem (cd.)	GPOZ opracowany zgodnie z wytycznymi <i>NID</i> [2009] staje się zapisem polityki lokalnej w zakresie działań na rzecz dziedzictwa materialnego i niematerialnego. Jednym z elementów GPOZ jest zapewnienie koherentności celów z innymi dokumentami lokalnymi. Takie podejście zapewnia spójność celów zarządzania rozwojem lokalnym z celami zarządzania dziedzictwem.	(np. wyrażonej w lokalnej strategii). Bariery związane z lokalną polityką rozwoju – brak spójnej koncepcji zarządzania rozwojem i zarządzania dziedzictwem. Bariery związane z niezadowalającą współpracą – zaangażowanie interesariuszy gwarantuje zapoczątkowanie lub dopelnienie współpracy między JST a organizacjami społecznymi i/lub społecznikami działającymi na rzecz dziedzictwa kulturowego. Bariery finansowe – poszukiwanie (wspólnie z mieszkańcami) nowych funkcji dla obiektów, posiadanie GPOZ daje często możliwość ubiegania się o środki finansowe, wspólne (JST i NGO) opracowanie i następnie realizowanie projektów edukacyjnych i informacyjnych, które pozwalają także na niwelowanie części barier prawnych. Ten model zarządzania dziedzictwem daje także możliwość wzmocnienia pozycji dziedzictwa jako czynnika rozwoju.

*** Gminny program opieki nad zabytkami to element polityki samorządowej, który opracowywany jest raz na cztery lata (co dwa lata wójt/ burmistrz/prezydent miasta sporządza sprawozdanie z jego realizacji i przedkłada Radzie Gminy). Obligatoryjność sporządzenia GPOZ wynika z art. 87 *Ustawy z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami*.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Jak wskazano w prezentowanej pracy, gminy wiejskie borykają się z wieloma barierami w zarządzaniu dziedzictwem. Cześć z nich związana jest z ogólnym niskim potencjałem instytucjonalnym gmin wiejskich np. niewystarczający zasób kadrowy oraz rozproszenie kompetencji i obowiązków związanych z zarządzaniem dziedzictwem to bariery, które napotyka większość z nich. Inne bariery wynikają z indywidualnej specyfiki gmin. Do takich można zaliczyć te związane z wagą i miejscem, jakie dziedzictwu przypisuje się w lokalnej polityce rozwoju. Często występującą barierą (choć o bardzo różnym poziomie nasilenia w poszczególnych gminach) jest niewystarczająca współpraca między interesariuszami w zakresie zarządzania dziedzictwem – są gminy, w których prawie wcale jej nie ma, są i takie, które działania w tym zakresie podejmują, choć pozostali interesariusze uznają je za wysoce niewystarczające.

Wyzwania w zakresie zarządzania dziedzictwem zależą od zasobu samego dziedzictwa (także jego rozpoznania i zdiagnozowania), ale i od barier, jakie w określonym czasie napotykają w procesie zarządzania rozwojem (w tym dziedzictwem) poszczególne JST. Gminy wiejskie są bardzo zróżnicowane pod tym względem, jednak proces, w którym splatają się oba typy problemów (barier) i możliwości ich przezwyciężania, to budowanie dokumentów lokalnej polityki rozwoju. W fazie diagnozy (fazie poznawczej GPOZ) zawsze bowiem wskazujemy stan obecny, w tym występujące bariery, a faza programowania pozwala na określenie celów i działań, dzięki którym ma nastąpić niwelowanie lub przezwyciężanie barier.

Dlatego też proces zarządzania dziedzictwem w gminach wiejskich powinien rozpocząć się od partycypacyjnego opracowania (lub aktualizacji, jeśli dokument został już wcześniej opracowany metodą ekspercką) GPOZ. Oparcie zarządzania dziedzictwem na dokumencie obligatoryjnym, daje możliwość skuteczniejszej realizacji polityki w obszarze zarządzania dziedzictwem przez samorządy gmin wiejskich. Dopiero jeśli zaistnieje potrzeba, możliwe jest opracowywanie dokumentów nieobligatoryjnych odnoszących się także (przynajmniej w części) do zarządzania dziedzictwem (np. strategii rozwoju, strategii marki, strategii rozwoju turystyki itp.). Podstawę powinien jednak zawsze stanowić GPOZ, powstały w procesie otwartego planowania, z udziałem wszystkich zainteresowanych interesariuszy. Takie podejście pozwala na rzetelne i dogłębne sformułowanie barier w zarządzaniu dziedzictwem (zarówno

tych instytucjonalnych, jak i edukacyjnych i mentalnościowych) oraz określenie wyzwań (celów, propozycji działań), które pozwolą zapoczątkować (lub zintensyfikować) proces ich niwelowania, eliminowania i przezwyciężania.

Literatura

- Adamiak P., Charycka B., 2015, *Działania organizacji pozarządowych oraz samorządów w obszarze dziedzictwa kulturowego: współpraca, potrzeby, zaangażowanie interesariuszy. Raport z badania*. Stowarzyszenie Klon/Jawor [<http://wolontariat.nid.pl/files/RAPORT-badania-wolontariat.pdf>], data wejścia: 2016-09-25.
- Bukraba-Rylska I., 2011, *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce. Diagnozy, strategie, koncepcje polityki*, I. Nurzyńska, M. Drygas (red.). IRWiR PAN, Warszawa, s. 219-238.
- Doroszewski W. (red.), 2016, *Słownik języka polskiego*. PWN [<http://sjp.pwn.pl/slowniki/dziedzictwo.html>], data wejścia: 2016-09-20.
- Encyklopedia wsi i regionów*, 2016 [<http://www.wsiepolskie.pl/encyklopedia/152/dziedzictwo-materialne>], data wejścia: 2016-09-28.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston-London-Melbourne-Toronto.
- Gaweł Ł., 2012, *Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji stakeholders*. Turystyka kulturowa, nr 10/2012 [http://www.turystyka-kulturowa.org/pdf/2012_10_03.pdf], data wejścia: 2016-09-29.
- Gaweł Ł., 2013, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym w świetle koncepcji marketingu terytorialnego* [<http://docplayer.pl/3431080-Zarządzanie-dziedzictwem-kulturowym.html>].
- Góral A., 2014, *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*. Zarządzanie w kulturze, nr 15, z. 3, s. 277-286.
- Gutowska K., Kobyliński Z., 2011, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych*. Mazowsze, Studia Regionalne, nr 6, s. 51-72.
- Hausner J., 2008, *Zarządzanie publiczne*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (red.), 2013, *Kultura a rozwój*. NCK, Warszawa.
- ICOMOS, 1982, *Charter for the Preservation of Quebec's Heritage (Deschambault Declaration), Adopted by the Conseil des monuments et des sites du Québec* [<http://www.icomos.org/en/support-us/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/192-the-deschambault-charter>], data wejścia: 2016-09-21.

- Khlaikaew K., 2015, *The Cultural Tourism Management under Context of World Heritage Sites: Stakeholders' Opinions between Luang Prabang Communities, Laos and Muang-kao Communities, Sukhothai, Thailand*. *Procedia Economics and Finance*, t. 23, s. 1286-1295.
- Kobyliński Z., 2011, *Czym jest, komu jest potrzebne i do kogo należy dziedzictwo kulturowe*. Mazowsze, *Studia Regionalne*, nr 7, s. 21-47.
- Kola gospodyń wiejskich. Nie tylko o kuchni*, 2014, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”.
- Koziół A., 2015, *Co Jan Kowalski myśli o dziedzictwie. Społeczne zapatrywania na przeszłość w świetle badań socjologicznych Narodowego Instytutu Dziedzictwa*. LXIV Ogólnopolska Sesja Naukowa Stowarzyszenia Historyków Sztuki, Poznań, 26.11.
- Koziół A., 2015a, *Playing the Heritage Game: Modern Burghers at the Heritage Crossroads. Results of a Nation-wide Qualitative Survey on Heritage Perspective in Poland*. International Cultural Center, Kraków.
- Legutko-Kobus P., 2016, *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju i specjalizacji regionów*, [w:] *Specjalizacja regionalna – współczesne podejścia*, A. Klasik, K. Kuźnik (red.). *Studia KPZK PAN*, t. CLXX, Warszawa, s. 140-157.
- Murzyn-Kupisz M., 2013, *Kultura i dziedzictwo kulturowe a rozwój zrównoważony*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna a rozwój zrównoważony*, Z. Strzelecki, P. Legutko-Kobus (red.). *Studia KPZK PAN*, t. CLII, Warszawa, s. 92-105.
- Murzyn M., 2015, *Zarządzanie dziedzictwem – czyli czym?* *Zarządzanie w Kulturze*, 16, z. 2, s. 107–127.
- NID, 2009, *Gminny program opieki nad zabytkami. Poradnik metodyczny*, Kurier konserwatorski, nr 3, s. 14-36.
- NID, 2016, *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, zespół redakcyjny: Chabiera A., Koziół A., Skaldawski B., Warszawa.
- Noworól A., 2013, *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*. CEDEWU.PL, Warszawa.
- Ocena sytuacji samorządów lokalnych*, 2012, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa [<https://mac.gov.pl/files/ocena-sytuacji-samorzadow-lokalnych.pdf>], data wejścia: 2016-09-19.
- Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* [<http://whc.unesco.org/en/guidelines/>]. Tłumaczenie na język polski według angielskiej wersji językowej z 2012 r. *Wtyczne Operacyjne do realizacji Konwencji Światowego Dziedzictwa*, oprac.: K. Piotrowskiej i B. Szymgina [<http://www.icomos-poland.org/index.php/pl/dokumenty-doktrynalne>], data wejścia: 2016-10-02].

- Palmer R., Purchla J. (red.), 2010, *Kultura a rozwój 20 lat po upadku komunizmu w Europie*. MCK, Kraków.
- Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2015 r.*, 2015, Warszawa, GUS.
- Purchla J., 2011, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny*. *Małopolskie Studia Regionalne*, nr 1 (21), Kraków, s. 5-8.
- Rocznik demograficzny*, 2015, GUS, Warszawa.
- UNESCO, 2003, *Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, sporządzona w Paryżu 17 października 2003 r., Art. 2 [http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Konwencja_o_ochronie_dz_niemater_2003.pdf], data wejścia: 2016-09-23.