

# Łukasz Gaweł

---

## Szlaki dziedzictwa kulturowego – praktyka zarządzania : refleksje po audycie śląskiego Szlaku Zabytków Techniki

---

Turystyka Kulturowa nr 2, 5-27

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Artykuły

Lukasz Gawel, Uniwersytet Jagielloński

### Szlaki dziedzictwa kulturowego – praktyka zarządzania. Refleksje po audycie śląskiego Szlaku Zabytków Techniki

**Słowa kluczowe:** szlaki dziedzictwa kulturowego, zarządzanie szlakami kulturowymi, profesjonalizacja produktów turystycznych, audyt śląskiego Szlaku Zabytków Techniki

#### Streszczenie

Artykuł powstał jako podsumowanie doświadczeń zdobytych przez autora podczas audytu prowadzonego na śląskim Szlaku Zabytków Techniki. Mimo że punktem wyjścia niniejszego tekstu jest określone badanie konkretnego produktu turystycznego, starano się zawrzeć w nim wnioski i refleksje istotne z punktu widzenia zarządzania szlakiem dziedzictwa kulturowego, jako takim. W artykule zaprezentowano m.in. różne perspektywy spojrzenia na szlaki kulturowe (w kontekście wyznaczanych im celów), jak również możliwe do zastosowania w polskich warunkach rozwiązania w zakresie kreowania struktury zarządzającej szlakiem (ze wskazaniem mocnych i słabych stron poszczególnych podmiotów). Odnosząc się bezpośrednio do Szlaku Zabytków Techniki, zaprezentowano proponowany schemat kategoryzacji obiektów oraz wymagania, jakie powinny być stawiane poszczególnym grupom zabytków. Ponadto zdefiniowano obszary zmian, które muszą być wprowadzone w celu autentycznej profesjonalizacji tego szlaku.

#### Wstęp

Niniejszy artykuł jest efektem doświadczeń zdobytych podczas audytu przeprowadzonego na śląskim Szlaku Zabytków Techniki (SZT). Poniżej zamieszczono główne założenia audytu, przedstawiono również sposób prowadzenia badania. Sam artykuł nie skupia się jednak na prezentowaniu wyników tego konkretnego działania czy ocenie odwiedzonych miejsc, ale ma za zadanie prezentację spostrzeżeń o charakterze ogólnym, mających istotny wpływ na praktykę zarządzania szlakami dziedzictwa kulturowego.

#### 1. Audyt – założenia, metoda badawcza

Autor przeprowadził badanie na zlecenie śląskiego Urzędu Marszałkowskiego w okresie od sierpnia do listopada 2011 roku, odwiedzając, co najmniej jednokrotnie, wszystkie 36 obiektów na szlaku. Badanie przeprowadzono metodą tajemniczego klienta (ang. *mystery shopper*), uznając, że tylko w ten sposób można w wiarygodny sposób zweryfikować jakość oferty przygotowanej dla turystów oraz poziom ich obsługi. W badaniu Szlaku Zabytków Techniki wykorzystano kartę zawierającą 50 zagadnień zgrupowanych w trzech kategoriach: *Informacja-promocja*, *Otoczenie obiektu*, *Obiekt-ekspozycja* (arkusz badawczy został umieszczony w aneksie).

#### 2. Wyniki audytu – wnioski wstępne

Przeprowadzony audyt pozwolił na zdefiniowanie braków, których usunięcie jest nieodzownym elementem przygotowanego programu profesjonalizacji szlaku. Warto przy tym podkreślić, że opisane poniżej problemy są zbieżne z sytuacją panującą na większości wytyczonych w Polsce szlaków dziedzictwa kulturowego. Jako ich przyczynę można podać okoliczność, że zdecydowana większość tego typu tras (jeśli nie wszystkie) są

wytyczane bez działań przygotowawczych, które objęłyby wszystkie aspekty funkcjonowania przyszłej trasy. Etap planowania w praktycznym funkcjonowaniu większości polskich szlaków kulturowych sprowadza się do opracowania listy obiektów, wyznaczenia łączących je tras, ewentualnie wydaniu publikacji informacyjnych i promocyjnych oraz – w przypadku szlaków materialnych – ustawieniu drogowskazów i tablic informacyjnych. Zaniedbania już w tej fazie projektu skutkować będą licznymi negatywnymi konsekwencjami, których wyrugowanie – o ile w ogóle możliwe – będzie znacznie bardziej czasochłonne, niż zapobieżenie im na etapie projektowania szlaku. Tym sposobem realizowane w obrębie kilku szlaków kulturowych w Polsce działania mające na celu profesjonalizację ich oferty (m.in. śląski Szlak Zabytków Techniki, wielkopolski Szlak Piastowski), sprowadzają się w rzeczywistości nie tyle do jej doskonalenia, co usuwania pierwotnych błędów, popełnionych na etapie tworzenia wspomnianych tras. Podstawowym działaniem będzie więc wyznaczenie warunków brzegowych, jakie muszą zostać spełnione przez wszystkie obiekty chcące nadal współtworzyć szlak. Ich zestaw będzie oczywiście zależny od charakteru trasy, jej konstrukcji, rozpiętości itp. – w przypadku Szlaku Zabytków Techniki stworzona lista takich parametrów wygląda następująco (założono, że powinny zostać one spełnione w ciągu roku):

- 1) Wszystkie obiekty powinny ustalić harmonogram dostępności, obejmujący wymogi zarówno turystów indywidualnych, jak i grupowych. Każdy obiekt powinien być czynny, co najmniej, w jeden dzień w tygodniu nie krócej niż do godziny 18.00, a w sezonie letnim (maj, czerwiec, lipiec, sierpień) dodatkowo w jeden z dni weekendowych (co najmniej do godziny 18.00).
- 2) Obiekty posiadające ofertę związaną z dużymi kosztami (zjazd do kopalni, pokaz maszyn i urządzeń) powinny wyznaczyć, co najmniej, jeden dzień w tygodniu, kiedy o ustalonej godzinie, niezależnie od liczby turystów, będzie można skorzystać z pełnej oferty obiektu (np. pokaz pracy maszyny parowej, niezależnie od liczby turystów, w każdą sobotę o godzinie 14.00).
- 3) Obiekty zapewniające przewodnika w cenie biletu grup zorganizowanych powinny wyznaczyć, co najmniej, jeden dzień w tygodniu, kiedy o ustalonej godzinie przewodnik (bez dodatkowej opłaty) jest do dyspozycji turystów indywidualnych (bez względu na liczebność przybyłych osób).
- 4) Wszystkie obiekty na szlaku winny zostać zobowiązane do umieszczenia na drukach własnych oraz biletach logo Szlaku Zabytków Techniki (po wyczerpaniu nakładu druków – każdy obiekt powinien złożyć deklarację, co do czasu realizacji tego zadania).
- 5) Należy przeprowadzić prace porządkowe w bezpośrednim otoczeniu obiektów, polegające w szczególności na posprzątaniu terenu, ograniczeniu liczby tablic i przekazów wizualnych zakłócających informację o przynależności obiektu do szlaku, ustawieniu koszy na śmieci itp.
- 6) Przy każdym obiekcie powinny zostać wyznaczone, co najmniej dwa, miejsca parkingowe opisane jako stanowiska dla „Gości na SZT”. Mógłby to być kolejny element podkreślający przynależność obiektu do szlaku, gdyby stanowiska takie zostały w całości pomalowane kolorami, w których realizowane są elementy identyfikacji wizualnej szlaku.

Podstawowym problemem wielu polskich obiektów zabytkowych (zwłaszcza tych położonych z dala od dużych ośrodków miejskich i głównych szlaków turystycznych) jest ich ograniczona dostępność. Stąd podstawowym wymogiem, jaki powinien być stawiany obiektom tworzącym szlaki dziedzictwa kulturowego, jest ustalenie dogodnych dla odwiedzających godzin otwarcia. Założono, że poza sezonem turystycznym miejsca te powinny być (przynajmniej raz w tygodniu) czynne do godziny 18.00 (zapewne będzie to weekend). Warto mieć świadomość, że w tym czasie ruch turystyczny ma przede wszystkim wymiar lokalny – powinno się zadbać o możliwie dogodną dostępność obiektu dla turystów

miejscowych (chodzących do pracy, mających na głowie codzienne obowiązki). Tymczasem liczne obiekty zabytkowe są otwarte w godzinach „szkolnych”, od rana do wczesnego popołudnia. Często stosowanym rozwiązaniem jest możliwość umówienia indywidualnego terminu zwiedzania, ale ta opcja zarezerwowana jest niemal zawsze dla grup (liczących nie mniej niż 10 osób). Problemem wielu obiektów jest i to, że nawet w godzinach otwarcia, turyści indywidualni mogą korzystać z ich oferty w sposób ograniczony. Dotyczy to zwłaszcza obiektów z ofertą unikatową, ale często obejmuje również usługi przewodnickie (indywidualny turysta może skorzystać z niej jedynie po uiszczeniu wysokiej opłaty). Wzorem w tym zakresie może być obsługa turystów w Zabytkowej Kopalni Soli w Bochni, gdzie (poza sezonem!) wyznaczono trzy terminy każdego dnia, kiedy z pełnej oferty mogą skorzystać przybywający tam turyści indywidualni (autorowi niniejszego artykułu zdarzyło się zjeżdżać do bocheńskich podziemi wyłącznie w towarzystwie przewodnika).

### **3. Miejsce szlaku dziedzictwa kulturowego w przestrzeni publicznej**

Analizując ofertę i charakter funkcjonujących obecnie polskich szlaków kulturowych, można pokusić się o próbę ich typologii ze względu na zadania, jakie są wyznaczane (lub mogłyby być wyznaczone) tym trasom przez ich organizatorów oraz współtworzące je podmioty. Stosując uproszczone kryteria opisu i oceny przygotowanej oferty można wyróżnić cztery możliwe perspektywy obecności szlaków dziedzictwa kulturowego w przestrzeni publicznej. Poszczególne elementy opisane poniżej nie są zarezerwowane jedynie dla wyróżnionych czterech poziomów organizacyjnych szlaków kulturowych. Są jednak warunkiem niezbędnym, aby dana trasa mogła zostać zaliczona do danej kategorii (np. badania audytorium mogą być prowadzone już na poziomie pierwszym, ale są warunkiem koniecznym, by szlak mógł być zaliczony do grupy określanej mianem „profesjonalnych produktów turystycznych”).

#### ***Doraźny produkt turystyczny***

Tym mianem można określić zdecydowaną większość szlaków dziedzictwa kulturowego, funkcjonujących dzisiaj w Polsce. Są to trasy spełniające zewnętrzne warunki szlaku kulturowego (oznaczenia drogowe, tablice informacyjne, mapy, przewodniki), nieposiadające jednak uporządkowanej struktury zarządczej ani spójnej oferty. Obiekty zachowują całkowitą autonomię, przynależność do szlaku praktycznie nie ma żadnego wpływu na ich ofertę, „mentalne” poczucie wspólnoty celów (w rzeczywistości często nie są one nawet wyznaczane) jest bardzo słabe, albo wręcz nieobecne. Szlak funkcjonuje jedynie w wymiarze marketingowym, jego marka (nazwa, logotyp) pozwalająca lepiej (skuteczniej) sprzedawać ofertę poszczególnych miejsc.

#### ***Profesjonalny produkt turystyczny***

Szlak dziedzictwa kulturowego poddany profesjonalizacji, będącej wynikiem świadomości zasad sprawnego i skutecznego zarządzania. Z tego powodu obiekty muszą spełniać warunki brzegowe, określone jako niezbędne dla standardu oferowanej usługi. Prowadzona jest zaplanowana kampania marketingowa mająca na celu popularyzację trasy turystycznej. Jej elementem jest święto szlaku – organizowane w letni dzień, polega na przygotowaniu oferty specjalnej, o wiele szerszej niż dostępna na co dzień. Ponadto dostępne są usługi przygotowane specjalnie dla odwiedzających szlak, np. zorganizowany transport zbiorowy, umożliwiający dotarcie do kilku obiektów w ciągu dnia turystom niezmotoryzowanym, powszechnie dostępne usługi przewodnickie (w tym obcojęzyczne przewodniki audio), publikacje informacyjne i promocyjne w językach obcych. Prowadzone są profesjonalne badania audytorium, mające na celu ciągłe doskonalenie oferty. Obiekty uczestniczą w przedsięwzięciu na zasadzie pełnej dobrowolności, decydują się jednak na przestrzeganie ustalonych reguł – nie tylko oczekują działań ze strony organizatora (podmiotu

zarządzającego), ale same są gotowe kreować działania rzutujące na kondycję całości szlaku, a nie tylko własną.

W trosce o odbiorcę wprowadzana jest kategoryzacja obiektów, spełniających różne standardy. Punktem wyjścia do tego procesu jest ustalenie, wspomnianych wcześniej, warunków brzegowych (granicznych), które muszą spełnić wszystkie obiekty na szlaku. Następnie obiekty spełniające wyższe kryteria dzielone są na grupy.

Interesującą propozycją w zakresie hierarchizacji obiektów tworzących szlak kulturowy jest trójstopniowa klasyfikacja stosowana w obrębie Łużyckiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego – Energia, wchodzącego w obręb Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (ERIH). Tworzące ten szlak obiekty podzielono na następujące kategorie:

- 1) Highlights – obiekty zaliczone do tej grupy są otwarte przez cały rok, nie mniej niż przez 6 dni w tygodniu; możliwe jest zarówno skorzystanie ze zwiedzania w grupie z przewodnikiem, jak i zwiedzanie indywidualne; odwiedzający mają do czynienia z wysokiej klasy aranżacją tematu w autentycznej scenerii; przygotowano specjalną ofertę dla dzieci; w obrębie obiektu znajduje się punkt gastronomiczny i sklep; obiekt dysponuje własnym parkingiem; dostępna jest prezentacja obiektu w Internecie, poza tym przygotowano informacje o ofercie towarzyszącej (innych atrakcjach znajdujących się w bezpośredniej bliskości).
- 2) Places of Interest – obiekt ma wyznaczone stałe regularne godziny otwarcia; możliwe jest zwiedzanie w grupie z przewodnikiem lub indywidualne; odwiedzającym oferowana jest wysokiej klasy aranżacja w autentycznej scenerii; obiekt posiada własny parking, przygotowano jego prezentację w Internecie.
- 3) Insider Tips – możliwe jest zwiedzanie z przewodnikiem po wcześniejszym uzgodnieniu terminu; zachowana jest autentyczna sceneria miejsca; do dyspozycji gości pozostaje parking.

W wyniku audytu przeprowadzonego na Śląskim Szlaku Zabytków Techniki zaproponowano podział tworzących go obiektów na cztery kategorie.

Grupa I (określona mianem punktów kotwicznych) winna obejmować obiekty oferujące najwyższą jakość i różnorodność usług, przy jednoczesnej dużej wartości merytorycznej miejsca. Z powodu dużej rozpiętości geograficznej szlaku, w wyborze punktów kotwicznych należy kierować się również tym parametrem (zarówno na północnym, jak i południowym skraju województwa powinno się wyznaczyć, co najmniej, po jednym takim punkcie). Przy wyborze punktów kotwicznych zaleca się branie pod uwagę zarówno obiektów już dziś spełniających w całości (lub w większej części) stawiane im wymagania, jak również miejsca dysponujące potencjałem umożliwiającym w przyszłości utworzenie w nich silnych punktów na szlaku.

Punkty kotwiczne powinny spełniać następujące warunki oraz zostać wyposażone w wymienione poniżej elementy:

- 1) Wysokiej klasy ekspozycja w autentycznej scenerii.
- 2) Zbiorcza tablica szlakowa – duża tablica informacyjna zawierająca mapę całego szlaku oraz listę obiektów z hasłowym opisem i systemem piktogramów (o czym poniżej).
- 3) Punkt dystrybucji materiałów szlakowych – mapa, przewodnik, ulotki o każdym z obiektów na szlaku (co najmniej po polsku i angielsku).
- 4) Poza sezonem obiekt czynny przynajmniej pięć dni w tygodniu, przy czym – co najmniej – jeden dzień w weekend nie krócej niż do 18.00; w sezonie letnim (maj–sierpień) obiekt czynny codziennie, przy czym – co najmniej – pięć dni w tygodniu (w tym jeden dzień w weekend) nie krócej niż do 18.00.

- 5) Możliwe jest zwiedzanie w grupie z przewodnikiem (konieczna wcześniejsza rezerwacja drogą telefoniczną lub mailową).
- 6) Turyści indywidualni mogą bez opłaty dodatkowej skorzystać z pełnej oferty obiektu wraz z usługą przewodnicką przynajmniej raz w tygodniu poza sezonem (weekend) oraz co najmniej trzy razy w tygodniu (w tym jeden dzień w weekend) w sezonie letnim (maj–sierpień) – o ustalonej stałej porze.
- 7) W obrębie obiektu działa sklep (możliwość nabycia pamiątek związanych z obiektem).
- 8) Punkt gastronomiczny działający przynajmniej w sezonie letnim (maj–wrzesień), oferujący potrawy regionalne.

Grupę II powinny tworzyć obiekty o mocnym wizerunku i atrakcyjnej ofercie merytorycznej. W pełni dostępne dla turystów indywidualnych i grup, powinny spełniać następujące warunki:

- 1) Wysokiej klasy ekspozycja w autentycznej scenerii lub ekspozycja w scenerii nieautentycznej, ale cechująca się wysokimi wartościami merytorycznymi i rozbudowanym scenariuszem oraz miejsca oferujące ofertę unikatową (niepowtarzalne wrażenia).
- 2) Punkt dystrybucji materiałów szlakowych – mapa, przewodnik, ulotki o miejscu oraz innych obiektach leżących w jego bezpośredniej bliskości (co najmniej po polsku i angielsku).
- 3) Poza sezonem obiekt czynny przynajmniej pięć dni w tygodniu, przy czym – co najmniej – jeden dzień w weekend nie krócej niż do 18.00; w sezonie letnim (maj–sierpień) obiekt czynny codziennie, przy czym – co najmniej – trzy dni w tygodniu (w tym jeden dzień w weekend) nie krócej niż do 18.00.
- 4) Możliwe jest zwiedzanie w grupie z przewodnikiem (konieczna wcześniejsza rezerwacja drogą telefoniczną).
- 5) Turyści indywidualni mogą bez opłaty dodatkowej skorzystać z pełnej oferty obiektu wraz z usługą przewodnicką przynajmniej raz w tygodniu poza sezonem (weekend) oraz co najmniej trzy razy w tygodniu (w tym jeden dzień w weekend) w sezonie letnim (maj–sierpień) – o ustalonej stałej porze.

Do grupy III zaliczono obiekty oferujące skromniejsze ekspozycje w autentycznej scenerii oraz miejsca o ograniczonym dostępie. Zaliczone tu miejsca powinny spełniać następujące warunki:

- 1) Ekspozycja w autentycznej scenerii lub ekspozycja w scenerii nieautentycznej, ale cechująca się wysokimi wartościami merytorycznymi.
- 2) Punkt dystrybucji materiałów szlakowych – mapa, przewodnik, ulotki o miejscu (co najmniej po polsku i angielsku – do rozważenia).
- 3) Poza sezonem obiekt czynny przynajmniej trzy dni w tygodniu, przy czym co najmniej jeden dzień w weekend nie krócej niż do 18.00; w sezonie letnim (maj–sierpień) obiekt czynny przynajmniej pięć dni w tygodniu, przy czym co najmniej dwa dni w tygodniu (w tym jeden dzień w weekend) nie krócej niż do 18.00.
- 4) Możliwe jest zwiedzanie w grupie z przewodnikiem (konieczna rezerwacja telefoniczna).
- 5) Turyści indywidualni mogą skorzystać z pełnej oferty po wcześniejszej rezerwacji terminu.

Grupa IV (obiekty towarzyszące) – to miejsca, w których nie ma przygotowanej oferty merytorycznej związanej z tematem przewodnim szlaku. Znalazły się tu również obiekty, których główna oferta ma charakter sezonowy (w przypadku śląskiego SZT są to np. stacje

kolei wąskotorowej). Minimalne wymagania w stosunku do tych obiektów powinny być następujące:

- 1) Możliwość zwiedzania miejsca z przewodnikiem (grupy oraz turyści indywidualni) po wcześniejszej rezerwacji terminu.
- 2) Usługa przewodnicka realizowana poza sezonem przynajmniej dwa dni w tygodniu, przy czym co najmniej jeden dzień w weekend nie krócej niż do 18.00; w sezonie letnim (maj–sierpień) – trzy dni w tygodniu, przy czym co najmniej w jeden dzień w weekend nie krócej niż do 18.00.

Proponuje się ponadto, aby starannie rozważyć kwestię rozszerzenia szlaku o kolejne obiekty towarzyszące, które w znaczący sposób mogą podnosić wartość merytoryczną szlaku, mimo że same nie oferują specjalnej oferty tematycznej, ani profesjonalnie przygotowanej usługi. Dobrym przykładem takiego obiektu w przypadku Szlaku Zabytków Techniki jest wzniesiony w 1927 roku w Zabrze „stalowy dom”. „To niezwyklej konstrukcji dom, wzniesiony w 26 dni. Był to eksperyment budowlany z zastąpieniem tradycyjnych murowanych ścian ścianami metalowymi, przygotowanymi w pobliskiej hucie Donnersmarcka. Dom ten był budowany dla pracowników huty. W zachowanej dokumentacji jest on określany jako »Stahlhaus«. Budowę rozpoczęto 15 lipca 1927 roku, a zakończono 12 sierpnia. Nie znamy architekta tego niezwyklej dzieła – prawdopodobnie obawiał się konsekwencji przy tej realizacji – a na zachowanych planach budowy jego podpis, prawdopodobnie specjalnie, jest tak złożony, by nie był do odczytania. Budowa przebiegała w trzech etapach, według systemu »Branne & Roth« z Leipzig. Najpierw wykopano klasyczny, głęboki fundament, następnie, z użyciem jasnych cegieł, wykonano podstawę wraz z piwnicą. W drugim etapie przystąpiono do montażu specjalnego stelażu dla metalowych ścian, składających się ośmiu płyt z wyciętymi otworami okiennymi. W ostatnim etapie nałożono na całość dach i ocieplono od wewnątrz ściany. Przy budowie domu, przez miejscowych żartobliwie nazywanego »konserwą«, pracowało 16 osób. Mieszkały w nim cztery rodziny w pięćdziesięciometrowych lokalach, składających się z dwóch pokoi i kuchni z ubikacjami na parterze. Prawdopodobnie jest to najstarszy z pięciu budynków zachowanych w Europie o konstrukcji metalowej. Wśród wielu zabrzańskich zabytków jest to obiekt najczęściej odwiedzany przez wycieczki zorganizowane i turystów indywidualnych z całego świata” [Walerjański 2010, s. 30]. Obiekt ten doskonale wpisuje się w pejzaż kulturowy chroniony dzięki szlakowi, dopełniając historię przez niego opowiadaną. Wpisanie tego typu miejsc jako obiektów towarzyszących jest zasadne tym bardziej, że obecnie w obrębie SZT znajdują się zabytki nie oferujące żadnej ekspozycji, oferty merytorycznej (m.in. dworce kolejowe w Bielsku-Białej i Sosnowcu, kolonia robotnicza Ficus w Rudzie Śląskiej).

### ***Oś turystyki kulturowej w regionie***

Szlak pełniący rolę jednej z głównych ofert turystyczno-kulturowych w regionie, obudowany siecią dodatkowych usług i produktów turystycznych. Przygotowywane są pakiety pobytowe dla turystów, wiodąca oferta tematyczna szlaku jest wzbogacona o ofertę dodatkową o różnym charakterze (gastronomia, obiekty hotelarskie, sport i rekreacja, eventy itp.). Marka szlaku jest świadomie wykorzystywana jako element strategii marketingowej (może być używana np. do certyfikowania lokali gastronomicznych – logo szlaku może być używany przez lokale posiadające w swoim menu co najmniej 50% potraw regionalnych). W tym ujęciu w regionie (województwie) musi zostać przeprowadzone solidne rozpoznanie zasobów, które posłużą do wytyczenia maksymalnie 2–3 takich wiodących szlaków kulturowych. Tym sposobem szlaki dziedzictwa kulturowego mogłyby się stać wysokiej klasy (pod względem merytorycznym, organizacyjnym, jakości oferowanych usług) produktami, chroniącymi i promującymi najcenniejsze zasoby dziedzictwa kulturowego

danego regionu. Mogłyby się również przyczyniać do rozwoju mniejszych inicjatyw, stanowiąc dla nich wzorzec, katalog dobrych praktyk.

### ***Komplementarny układ wykorzystywany jako medium służące ochronie i promocji dziedzictwa kulturowego<sup>1</sup>***

Przedstawiony tu opis pozostaje w głównej mierze jedynie konstrukcją teoretyczną, ale jej elementy możemy zaobserwować w kilku najmocniejszych szlakach dziedzictwa kulturowego działających w Europie. Taki idealny szlak może być swoistym punktem odniesienia czy podstawą do dyskusji nad sensem istnienia tras tego typu. Przynajmniej część z opisanych tu działań mogłaby być podejmowana przez funkcjonujące szlaki dziedzictwa kulturowego, zakładając, że ich organizatorzy (zarządzający) są w stanie dostrzec w nich fenomen o wiele wyższego rzędu, niżli tylko produkt turystyczny.

W tym ujęciu szlak kulturowy postrzegany jest jako medium wykorzystywane do ochrony, kształtowania oraz zarządzania materialnym i niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, z profesjonalnie przygotowaną ofertą służącą rozwojowi turystyki kulturowej, traktowanej jako istotny składnik gospodarki regionalnej. Rozbudowany układ produktów i usług kulturowych oraz turystycznych, wzbogaconych o różnego rodzaju aktywności, tworzący razem komplementarny układ. Bardzo mocno zaznaczony walor edukacyjny obiektów na szlaku, służący przede wszystkim dzieci i młodzieży w procesie edukacji regionalnej, pozwalający na wzmocnienie i rozwijanie poczucia tożsamości kulturowej. Szlak kulturowy wykorzystywany jest przy tym jako istotny element kreowania kulturalnej polityki regionu. Nieprzypadkowo „najmocniejsze” szlaki kulturowe funkcjonują w województwach, w których od dawna dziedzictwo było wpisywane jako istotny element strategii rozwoju regionu. Blisko dziesięć lat temu Grażyna Praweńska-Skrzypek pisała: „Kultura była obecna w celach strategicznych wyznaczających kierunki rozwoju większości województw. Pojawiała się w czterech głównych formach, jako: 1) czynnik/nośnik tożsamości regionalnej, 2) czynnik integracji wewnątrzregionalnej, 3) czynnik kształtujący jakość życia, 4) czynnik rozwoju gospodarczego. Za nośnik bądź czynnik tożsamości kulturalnej uznawane było zarówno materialne dziedzictwo kulturowe, jak i tradycja, historia, życie kulturalne, wielokulturowość, a także współczesne osiągnięcia regionu w dziedzinie kultury i sztuki. [...] Nieco rzadziej w celach strategicznych wskazywano na kulturę jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej województwa dla rozwoju gospodarczego [...]. Najczęściej deklarowano wykorzystywanie dziedzictwa, zabytków, tradycji, walorów kultury dla rozwoju turystyki. W czterech województwach: małopolskim, pomorskim, wielkopolskim i śląskim, w usługach kultury upatrywano czynnika restrukturyzacji i unowocześnienia gospodarki, przy czym w województwie małopolskim potencjał kultury regionu uznano za bazę dla rozwoju tzw. »przemysłów regionalnej szansy«, za które uznano: »przemysł czasu wolnego« i »przemysł kulturowy«. Inaczej mówiąc, województwo małopolskie upatrywało szans na rozwój gospodarczy w oparciu go na potencjale kultury regionu [Praweńska-Skrzypek 2003].

Szlak w tej najpełniejszej formie może być wreszcie traktowany jako istotny składnik realizowanych w regionie założeń marketingu terytorialnego. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Andrzeja Szromnika, marketing terytorialny jest sposobem zarządzania jednostką osadniczą, zmierzającym do osiągania założonych celów w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, przy czym podstawową kategorią oceny podejmowanych działań jest umiejętność zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz wewnętrznych i zewnętrznych grup interesu. Jest to możliwe wyłącznie wówczas, gdy w pełni zostaną rozpoznane i racjonalnie wykorzystane posiadane zasoby, a zmieniające się wraz z upływem czasu oczekiwania i potrzeby będą na bieżąco monitorowane [zob. Szromnik 2008, s. 16–19].

<sup>1</sup> Fragmenty poniższego podrozdziału były drukowane w monografii *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania* [zob. Gawel 2011, ss.173–174].



Do najistotniejszych zasobów zaliczyć należy bez wątpienia dziedzictwo kulturowe regionu (również niematerialne, jego historię, tradycje itp.), a więc tworzywo budujące wszelkie szlaki kulturowe. Ma ono znacznie nie tylko jako atrakcja dla przybywających do danego miejsca turystów. Zabytkowy obiekt współtworzący markowy produkt o znaczeniu ponadlokalnym staje się mentalnym punktem odniesienia dla mieszkańców miejscowości, pozwalającym dookreślić miejsce jednostki osadniczej na mapie regionu, jak również podkreślić jej specyficzne wyróżniki. Pojęcie regionu czy regionalizacji ma sens wyłącznie wówczas, gdy jesteśmy w stanie wskazać takie unikatowe cechy, a z punktu widzenia zarządzania jednostką osadniczą – wykorzystać je jako przewagę konkurencyjną. Tymczasem jedną z najważniejszych cech unikatowych regionu jest właśnie wspomniane wyżej dziedzictwo.

Fakt powiązania zabytku z innymi obiektami (uznanymi według ustalonego klucza za „podobne”), należącymi do tej samej grupy, pozwala zarówno na budowanie tożsamości kulturowej mieszkańców, jak również na otwieranie ich świadomości na świat zewnętrzny, wpisywanie się w jego porządek. Skoro ten sam szlak obejmuje zarówno ich miejscowość, jak i wieś czy miasto oddalone o kilkadziesiąt kilometrów, rodzi się poczucie wspólnoty o zasięgu znacznie większym niż gmina. Zarówno miejscowy obiekt, jak i sam szlak stwarzają szansę rozwijania własnej osobowości, pasji, zainteresowań, podsuwając nieskończone możliwości w zakresie zagospodarowania czasu wolnego. Jednocześnie dla przybywających do danego miejsca turystów, dzięki istnieniu szlaku dziedzictwa kulturowego, staje się ono częścią pewnej komplementarnej całości, dając możliwość lepszego jej zrozumienia, w wymiarze zachodzących procesów historycznych, społecznych, ekonomicznych itp.

W opisanym ujęciu szlak powinien wzmacniać pamięć o dziedzictwie niematerialnym regionu. Nie chodzi tu wyłącznie o opisaną wcześniej działalność edukacyjną, ale również o możliwości rozwijania działalności badawczej i archiwizacyjnej, co powinno stać się aktywnością kreowaną czy inspirowaną przez strukturę zarządzającą szlakiem. W tym celu można zagospodarować jeden z obiektów na szlaku, czyniąc zeń centrum nie tylko turystyczne, ale i naukowo-badawcze.

W przypadku śląskiego Szlaku Zabytków Techniki tym wyjątkowym obiektem mogłaby się stać elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu. Modernistyczny obiekt został zbudowany z cegły klinkierowej wg projektu Emila i Georga Zillmanów (ci sami architekci byli autorami m. in. słynnego osiedla robotniczego Nikiszowiec) i oddany do użytku pod koniec 1920 roku. Symbolem monumentalnego kompleksu stała się z czasem charakterystyczna wieża zegarowa z czterostronnym zegarem marki Siemens und Halske oraz trzy potężne kominy, z których najwyższy wznosi się na wysokość 120 m. W przeszłości ta jedna z największych elektrowni europejskich, od października 2011 roku przestała być zakładem produkcyjnym. Wygaszono ostatnie dwa kotły, a nowy właściciel – fiński koncern Fortum □ zamknął Szombierki dla zwiedzających (wcześniej elektrociepłownia była częściowo dostępna dla miłośników zabytków techniki, w wielkiej hali organizowano zaś od czasu do czasu różnego rodzaju imprezy, głównie kulturalne). Dziś przyszłość tego miejsca jawi się jako niepewna, choć obecny właściciel zapewnia, że chce przywrócić mu funkcje publiczne, zaś władze samorządowe (miejskie i wojewódzkie) zapowiadają, że być może zostanie tu umieszczone śląskie Centrum Nauki. Warto już w tym momencie zaplanować przyszłość Szombierek z większym rozmachem (oczywiście problem z realizacją wszelkich rozwiązań jak zawsze są pieniądze). To miejsce, w przeszłości współtworzące potęgę gospodarczą Śląska, powinno być poddane przemysłanej rewitalizacji, samo stając się jednocześnie ośrodkiem rewitalizacji społecznej – dziś jest szansą nowego życia dla zdegradowanego (w różnych wymiarach) regionu. Umieszczone tu Centrum Nauki nie powinno wyczerpywać oferty, którą powinny tworzyć różnego rodzaju wydarzenia kulturalne (spektakle teatralne, operowe, projekcje filmowe, koncerty muzyczne itp.) – tylko ciągle zmieniająca się, rozwijana oferta może zapewnić autentycznie żywą obecność tego miejsca w przestrzeni publicznej. Trzeba

pamiętać, że codzienna rzeczywistość obiektu nie jest związana z licznie przybywającymi doń turystami, ale ludźmi żyjącymi w bliższej i dalszej okolicy (regionie), dlatego to przede wszystkim oni muszą znajdować tu atrakcyjną ofertę. Tak wielki obiekt mógłby jednocześnie pełnić kilka innych funkcji. Na przykład jako siedziba skansenu maszyn i urządzeń przemysłowych – mogłyby znaleźć tu schronienie przed złomiarzami niszczącymi materialną przeszłość Śląska. Jest tu wystarczająco wiele przestrzeni dla zbudowania atrakcyjnej wielowątkowej ekspozycji dawnych maszyn, wzbogaconej historycznymi filmami, zdjęciami, projektami, dźwiękiem, światłem, makietami, modelami edukacyjnymi itp. Jednak i te zadania, polegające na ochronie pejzażu kulturowego oraz zabytków techniki, nie wyczerpują potencjału tego miejsca, nie mogą więc być uznane za wystarczające. Kolejnym wątkiem jest kwestia ochrony dziedzictwa niematerialnego. Wędrując śląskimi szlakami w czasie prowadzonego audytu, autor niniejszego artykułu spotkał na przykład emerytowanego górnika, który w latach 80. XX wieku, jako ostatni, prowadził generalny remont pracującej tam wówczas maszyny parowej. Sfotografował cały proces klatka po klatce, opowiada o nim, jakby remont przeprowadził wczoraj, chciałby przekazać komuś tę pamięć, ale nie wie komu... Dlatego potrzebne jest centrum naukowo-dokumentacyjne, ratujące przeszłość niematerialną (dokumentacja filmowa, audio), ale też druki, zdjęcia, pocztówki, czy – co jest śląską specyfiką – ulotki plebiscytowe. Ratujące więc wszystko, co budowało kulturę Śląska, w każdym je wymiarze (wielonarodowym, religijnym, społecznym, ekonomicznym, przemysłowym itp.). Takie centrum, z biblioteką, mediateką, animującą działalność naukową, organizującą konferencje, musi mieć swoją siedzibę – mogłyby nią być Szombierki. Jeśli dołożyć do tego działalność komercyjną (pensjonat czy hotel, restauracja) oraz fakt, że do zagospodarowania są olbrzymie przestrzenie administracyjne dawnego zakładu – mamy obiekt nieomal kompletny. Pozostają jeszcze bardzo duże tereny zielone, otaczające elektrociepłownię. Należy zachować je w niezmienionej formie – nie tylko będą tworzyły strefę buforową dla dominującej w pejzażu budowl, ale może być również wykorzystywana jako przestrzeń rekreacyjna, na co dzień dostępna dla okolicznych mieszkańców. W ten sposób obiekt pełniłby istotne funkcje społeczne, gwarantujące mu autentyczną obecność w przestrzeni publicznej.

#### **4. Struktura zarządcza a charakter szlaku dziedzictwa kulturowego**

Nieodmiennie powracającym problemem – mającym bezpośredni związek z jakością produktu określanego mianem szlaku kulturowego – jest kwestia funkcjonowania mocnej struktury zarządczej szlaku. W styczniowym numerze „Turystyki Kulturowej” Armin Mikos von Rohrscheidt podjął próbę usystematyzowania modeli koordynacji turystycznych szlaków tematycznych [Mikos v. Rohrscheidt 2012]. Warto odnieść zaprezentowane tam rozwiązania do polskich warunków zarządzania szlakami dziedzictwa kulturowego. Spostrzeżenia poczynione podczas prowadzonego na Śląsku audytu (w pełni pokrywające się z wynikami badań prowadzonymi wcześniej przez autora), pozwolą na uporządkowanie praktycznych rozwiązań w tym zakresie.

Z pewnością można powiedzieć, że jakość struktury zarządczej determinuje poziom, jaki może osiągnąć dana trasa kulturowa. Można zaryzykować twierdzenie, że dla szlaków opisanych wyżej jako typ pierwszy (doraźny produkt turystyczny) nie ma większego znaczenia, jakiego rodzaju struktura zarządcza została wykreowana. Wystarczy podmiot o jakiegokolwiek konstytucji, podejmujący okresowe działania związane z promocją szlaku jako całości i dysponujący określonym budżetem. Jeszcze kilka lat temu był to dominujący w Polsce typ podmiotów zarządzających szlakami kulturowymi. Najczęściej zadania zarządcze brały na siebie urzędy marszałkowskie, delegując związane z tym zadania do różnych departamentów (niekiedy były to departamenty odpowiedzialne za dziedzictwo kulturowe, w niektórych przypadkach – turystykę, a nawet promocję i współpracę narodową). Szlakom kulturowym stawiono przy tym bardzo wysokie wymagania, zakładając, że staną się one

samoistnym medium promującym województwo i przyczyniającym się do gwałtownego rozwoju turystyki w regionie.

Szybko okazało się, że te – nierzadko – kosztowne działania nie przynoszą spodziewanych efektów. Wynikiem tego są, obserwowane aktualnie – intensywne działania mające na celu, jak się to zwykle określa, „profesjonalizację szlaków kulturowych”. Prowadzone są, różnie profilowane, audyty na szlakach, ponowne wartościowanie posiadanych zasobów, poszukiwane możliwości nowej organizacji szlaku. W tle wszystkich tych działań pozostaje wciąż nierozstrzygnięta kwestia znalezienia jak najskuteczniejszego, w naszych warunkach, modelu zarządzania szlakiem. Bez mocnej struktury o wysokich prerogatywach nie jest bowiem możliwe stworzenie profesjonalnego produktu, znacząco różniącego się od szlaków zaliczonych powyżej do grupy pierwszej. Projektując ostateczny kształt takiej struktury należy brać pod uwagę kilka okoliczności związanych z praktycznym wymiarem funkcjonowania szlaku:

- 1) Wiele działań reorganizujących funkcjonowanie szlaku wymaga podmiotu cieszącego się niepodważalnym autorytetem.
- 2) Konieczny jest stały budżet umożliwiający planowe działanie zarządcze.
- 3) Organizacja (struktura) zarządzająca szlakiem musi mieć status podmiotu niezależnego, obiektywnego i bezstronnego.
- 4) Musi mieć zdolność aktywizowania i animowania działalności obiektów współtworzących szlak.
- 5) Integruje wewnętrzne środowisko szlaku, organizując stałe spotkania, wdrażając programy szkoleniowe itp.
- 6) Wykazuje troskę o wymiar identyfikacji wizualnej szlaku, jest właścicielem marki szlaku, jego logotypu oraz projektów graficznych przygotowywanych dla szlakowych wydawnictw.
- 7) Podmiot zarządzający jest gotowy do planowania i podejmowania działań niestandardowych, nieszablonowych, przyjmuje elastyczną postawę względem zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.
- 8) Musi mieć zdolność integrowania środowisk mogących współdziałać w podnoszeniu jakości oferty na szlaku (przede wszystkim musi posiadać rozeznanie w tych środowiskach).
- 9) Musi dysponować odpowiednimi zasobami ludzkimi, zdolnymi do realizowania rozbudowanych, wymagających projektów.
- 10) Po stronie podmiotu zarządzającego musi znajdować się *know how*, bez którego niemożliwe będzie podjęcie działań czyniących ze szlaku nowoczesną i atrakcyjną strukturę.
- 11) Podmiot zarządzający jest zdolny i mentalnie przygotowany do podejmowania działań nie nastwionych na zysk, których głównym celem jest dobro publiczne (czasem niewymierne, trudne do zdefiniowania w określonej perspektywie czasowej).

Biorąc pod uwagę wymienione wyżej punkty, autor niniejszego artykułu jest przekonany, że szlak kulturowy – w najszerszej, opisanej wyżej jako poziom IV, formule – nie może być zarządzany przez podmiot komercyjny. Celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku, tymczasem pełne wykorzystanie potencjału szlaków dziedzictwa kulturowego wiąże się z wieloma działaniami niemającymi charakteru komercyjnego, za to istotnych z punktu widzenia dobra publicznego.

Szeroka formuła szlaku kulturowego powoduje, że nie najlepiej w roli podmiotu zarządzającego będą spełniały się regionalne organizacje turystyczne. Zgodnie z artykułem 4.3 *Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej*, wymogami Polskiej Organizacji Turystycznej oraz założeniami „trójstopniowego systemu promocji turystycznej w Polsce

(tworzonego od 2000 roku) do najważniejszych zadań regionalnych organizacji turystycznych należą:

- 1) Skoordynowanie działań promocyjnych w województwie.
- 2) Stworzenie regionalnego systemu informacji turystycznej – w celu zapewnienia kompleksowej informacji o województwie w oparciu o lokalne punkty informacji turystycznej oraz włączenie w krajowe rozwiązania systemu informacji turystycznej, promocja walorów turystycznych regionu w kraju i zagranicą.
- 3) Stymulowanie tworzenia i rozwoju produktu turystycznego w regionie (zapewnienie wysokiej jakości produktu turystycznego zdolnego sprostać konkurencji międzynarodowej).
- 4) Inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej.
- 5) Inspirowanie i pomoc przy tworzeniu Lokalnych Organizacji Turystycznych w regionie.
- 6) Doskonalenie kadr dla potrzeb turystyki.
- 7) Prowadzenie badań i analiz marketingowych w dziedzinie turystyki [*Regionalna Organizacja Turystyczna – dok. elektron.*].

Regionalne organizacje turystyczne zapewne doskonale sprawdzą się one w tej części działań, które wiążą się z rozwijaniem oferty turystycznej, jednak pozostałe obszary funkcjonowania szlaku nie będą bliskie istocie działania tego typu podmiotów.

W odniesieniu do tego, co napisano powyżej, jako idealne podmioty zarządzające szlakiem jawią się organizacje trzeciego sektora. To po ich stronie w największym stopniu występuje otwartość myślenia, kreatywność, elastyczność dziania, mobilność intelektualna, gotowość do pracy nieograniczonej sztywnymi zasadami i ograniczeniami; organizacje tego typu skupiają ludzi oddanych idei, chcących działać dla wspólnego dobra i gotowych do pełnego zaangażowania.

Niestety praktyczna strona działania polskich organizacji pozarządowych nie pozostawia złudzeń: mimo dużego potencjału intelektualnego, są one słabe w wymiarze organizacyjnym i finansowym. W dodatku nie mają mocnej pozycji wśród podmiotów publicznych dysponujących środkami na dotacje celowe, często są również negatywnie postrzegane przez samorządy. Bogaty zestaw mocnych i słabych stron organizacji pozarządowych zawarto w publikacji *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych*: „do mocnych stron małopolskich organizacji pozarządowych zaliczyć można przede wszystkim:

- 1) Dużą aktywność w pozyskiwaniu i zarządzaniu wolontariuszami akcyjnymi.
- 2) Dużą świadomość konieczności profesjonalizacji działań organizacji trzeciego sektora – szczególnie w zakresie potrzeby poszerzenia kadr o osoby dysponujące wiedzą, jak i zdobywania umiejętności i wiedzy przez członków tych organizacji.
- 3) Duży potencjał profesjonalizacji regionalnych organizacji w zakresie tworzenia zespołów zadaniowych, zarządzania zasobami ludzkimi oraz procedur ewaluacji działań organizacji pozarządowych.
- 4) Dywersyfikację źródeł dochodów – coraz częstsze sięganie po takie źródła finansowania jak: działalność gospodarcza (zarówno organizacje regionalne, jak i lokalne), *fundraising* (organizacje lokalne), czy wspomaganie działalności organizacji trzeciego sektora poprzez model ekonomii społecznej (lokalne organizacje działające w obszarze pomocy osobom niepełnosprawnym).
- 5) Duży potencjał generowania projektów społecznie użytecznych.
- 6) Duży potencjał budowania silnej marki organizacji w społecznościach lokalnych – dzięki obecności w mediach, aktywności wśród mieszkańców, czy upowszechnianiu logotypów.

- 7) Potencjał części organizacji w dostosowywaniu się do środowiska, w którym działają – coraz częstsze stosowanie internetowych narzędzi komunikowania się z otoczeniem [...].

Małopolskie organizacje pozarządowe borykają się także z szeregiem problemów. Do najistotniejszych należą:

- 1) Niedobory profesjonalnej kadry oraz zespołów zadaniowych (szczególnie w zakresie: księgowości, przygotowania wniosków o dofinansowanie, realizacji projektów) – zwłaszcza w lokalnie działających organizacjach.
- 2) Duża rotacja pracowników spowodowana brakiem stabilności zatrudnienia oraz niskimi zarobkami w III sektorze.
- 3) Brak możliwości lub nieumiejętność aktywizacji społecznej i gospodarczej mieszkańców – szczególnie w podregionie krakowskim.
- 4) Brak stałego dopływu środków na realizację zadań organizacji trzeciego sektora, co skutkuje.
- 5) Negatywnym postrzeganiem współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego i ograniczonymi możliwościami profesjonalizacji poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników.
- 6) Aktywność organizacji o charakterze parasolowym, które powinny wspierać organizacje pozarządowe tworząc mechanizmy współpracy, zazwyczaj działających „we własnym interesie”.
- 7) Współpraca z administracją publiczną ograniczona przede wszystkim do pozyskiwania funduszy, przy jednoczesnym braku akceptacji procedur mających na celu kontrolę i weryfikację wydatkowanych środków” [*Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych 2010, cz. I, s. 7–8*].

Z doświadczeń autora wynika również, że nierealne jest wykreowanie podmiotu zarządzającego spośród obiektów tworzących szlak. Nawet jeśli znajduje się wśród nich ewidentny lider, o niekwestionowanej pozycji, otwartą pozostaje kwestia podporządkowania się decyzjom „jednego spośród nas” (sprawne i skuteczne zarządzanie szlakiem musi doprowadzić do sytuacji, kiedy pewne działania będą musiały być wprowadzane, nawet jeśli nie budzą entuzjazmu wszystkich zainteresowanych). Jeszcze większych problemów nastroczą nieodzowne działania kontrolne, których konsekwencją będzie m. in. ocena poszczególnych obiektów.

Biorąc pod uwagę wszystko, co napisano powyżej oraz zważywszy na fakt, że podmiot zarządzający szlakiem musi wykazywać się wysoką trwałością organizacyjną, instytucjonalną i finansową, wydaje się, że powinna nim być organizacja publiczna lub działająca na podobnej zasadzie. Kwestią otwartą pozostaje, czy będzie to np. wydzielony departament w urzędzie marszałkowskim czy też odrębna instytucja. Ważne jest, aby zarządzanie szlakiem było jej jedynym (lub przynajmniej głównym) zadaniem.

Jest wreszcie możliwe jeszcze inne rozwiązanie, które można nazwać modelem łączonym. Główne kompetencje w zakresie planowania strategicznego i zarządzania szlakiem pozostają w kompetencji urzędu marszałkowskiego, który praktyczny wymiar codziennej pracy nad doskonaleniem szlaku powierza zewnętrznej firmie na zasadzie outsourcingu. Zgodnie z definicją przedstawioną przez P. Bendora-Samuela outsourcing to „powierzenie przez organizację realizacji określonego procesu usługodawcy, określając szczegółowo efekty, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań, pozostawiając inicjatywę w tym zakresie zleceniobiorcy” [za: *Encyklopedia zarządzania*, dok. elektron. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Outsourcing>; odczyt: 5.01.2012]. Być może ten właśnie model zostanie zrealizowany w województwie śląskim w odniesieniu do Szlaku Zabytków Techniki. Zalety takiego rozwiązania są oczywiste.

Organizator zachowuje pełną kontrolę nad własnym produktem, wyznacza cele i kierunki jego rozwoju, nie angażując przy tym sił i ludzi do codziennej realizacji konkretnych zadań.

## **5. Profesjonalizacja szlaku dziedzictwa kulturowego – obszary działania**

Odnosząc się do wniosków z audytu przeprowadzonego na SZT można w uproszczeniu przedstawić obszary, które powinny podlegać profesjonalizacji w przypadku każdego szlaku kulturowego. Generalnie podejmowane działania można podzielić na dwie grupy.

### ***Informacja, obsługa ruchu turystycznego, kultura organizacyjna***

Pierwsza grupa powinna obejmować zadania z zakresu informacji, poprawy obsługi ruchu turystycznego oraz kultury organizacyjnej. Zaliczyć tu można następujące zalecenia:

- 1) Jednolita tablica szlakowa umieszczana wewnątrz obiektów, zawierająca wszystkie najważniejsze informacje dla turystów: ceny biletów, godziny i terminy otwarcia, pory stałych wejść dla turystów indywidualnych, informacje o ograniczeniu w zwiedzaniu (osoby starsze, niepełnosprawne, dzieci), czas zwiedzania obiektu, warunki specjalne (jeśli są inne niż w otoczeniu – np. temperatura w kopalniach).
- 2) Wszystkie obiekty powinny dysponować, poza materiałami własnymi, szlakowym folderem (ulotką) poświęconym ich miejscu. Opracowane w jednorodnej szacie graficznej, powinny zawierać zestandaryzowane informacje. Ulotka taka powinna być dostępna, co najmniej, w języku polskim i angielskim.
- 3) Stabilny (pod względem uzupełniania braków, ale też w wymiarze estetycznym) sposób dystrybuowania materiałów szlakowych. Wskazana byłaby indywidualizacja przygotowanych materiałów, dzięki czemu możliwe byłoby łatwe informowanie o innych obiektach ze szlaku znajdujących się w pobliżu miejsca odwiedzanego właśnie przez turystę.
- 4) Wszystkie materiały dotyczące obiektu (nie tylko szlakowe) powinny być oznaczone logo szlaku. Podobny wymóg powinien dotyczyć również biletów i innych materiałów dystrybuowanych w obiekcie (i dotyczących obiektu).
- 5) Dobrą praktyką byłoby, gdyby wszyscy pracownicy obiektów szlakowych nosili jednolite identyfikatory zawierające m. in. logo szlaku.
- 6) Przed obiektami powinna znajdować się tablica zawierająca, poza informacjami o odwiedzanym zabytku, również informacje o najbliższych obiektach szlakowych wraz ze schematyczną mapą ułatwiającą orientację w okolicy.
- 7) Ustalenie stałych dla wszystkich obiektów na szlaku dni o radykalnie wydłużonych porach zwiedzania – np. w sobotę obiekty czynne do 17.00, a w sezonie nie krócej niż do 18.00.
- 8) Działania zmierzające do lepszej obsługi klienta indywidualnego (opisane wyżej).
- 9) Wprowadzenie karnetu (ważnego np. przez dwa miesiące) umożliwiającego na bezpłatne zwiedzanie wszystkich obiektów na szlaku (byłby to przy okazji doskonały element uzewnętrzniający ideę pełniejszej integracji obiektów).
- 10) Należy rozważyć wprowadzenie spójnej oferty dla turystów zagranicznych. Wspomniana wcześniej tablica o ofercie powinna być, co najmniej, dwujęzyczna (polski i angielski). Niemożliwe jest jednak wymaganie od obiektów, by utrzymywały przewodników władających językiem angielskim, ale można pomyśleć o wprowadzeniu systemu audio-przewodników (konieczne w przypadku punktów kotwicznych).
- 11) Koniecznym elementem informacyjnym jest profesjonalnie prowadzona i często aktualizowana strona internetowa szlaku (co najmniej w języku polskim i angielskim).

### ***Profesjonalizacja szlaku kulturowego a nowe media***

Celowym zadaniem jest zapewnienie pełne wykorzystanie możliwości jakie niosą ze sobą nowe media. Jest to obszar na tyle istotny i rozległy, że poświęcono mu odrębny podrozdział. Technologia Web 2.0 wydaje się być stworzona do zachowania ciągłego i bliskiego kontaktu – zarówno pomiędzy obiektami na szlaku, jak również obiektów ze swoimi odwiedzającymi (również potencjalnymi).

Dobrze zorganizowana platforma, służąca komunikacji wewnętrznej, ułatwi realizowanie wielu istotnych – z punktu widzenia zarządzaniem szlakiem – działań. Może przynieść wymierną oszczędność pieniędzy (nie ma konieczności zjeżdżania się wszystkich przedstawicieli obiektów), jak i czasu (spotkania robocze staną się efektywniejsze, bo będą mogły być realizowane częściej). Ułatwi to również pracę nad jednostkowymi projektami, realizowanymi w odniesieniu do całego szlaku (np. niemal natychmiastowa możliwość przedyskutowania w czasie rzeczywistym projektów graficznych wspólnych dla szlaku druków). Poza tym zarządzanie fenomenem o tak niejednorodnej strukturze jak szlak kulturowy wymaga częstego kontaktu wszystkich współtworzących go podmiotów, ustalania stanowisk w kwestiach strategicznych, ciągłej wymiany myśli i doświadczeń. Wszystko to można będzie również robić dzięki wspomnianej platformie. W dobrze zorganizowanym środowisku cyfrowym będziemy mieli możliwość organizowania wideokonferencji, generowania materiałów szkoleniowych do pobrania, dopracowywania projektów poprzez możliwość współkreowania i korygowania wiodącego wątku. Oznacza to działania skuteczniejsze i bardziej efektywne (m. in. dzięki skróceniu obiegu informacji i procesów decyzyjnych).

Nie mniejsze możliwości Web 2.0 daje w kontaktach z audytorium oraz w zakresie aktywnego i wszechstronnego marketingu. Zakładając, że obiekty na szlakach dziedzictwa kulturowego działają na zasadzie podobnej do sieci instytucji kultury – generujące określone produkty na rynku usług kulturalnych oraz turystycznych – ich funkcjonowanie musi wiązać się ze zbieraniem jak najpełniejszych danych na temat ich odbioru tych. Nie jest możliwe konstruowanie atrakcyjnej oferty, jeśli nie wchodzi się w autentyczny dialog z odbiorcami kreowanego produktu. Doskonale można to zrobić poprzez uruchomienie bezpośredniego i szybkiego kanału komunikacyjnego. Tu można wykorzystać w pełni możliwości technologii cyfrowej, począwszy od tych najbardziej już klasycznych (jak newsletter), na nowszych kończąc (czat). Społeczność skupiona wokół szlaku może stworzyć środowisko w istotny sposób oddziałujące na funkcjonowanie zarówno pojedynczych obiektów, jak i całej struktury. Trudno przy tym założyć, które aktywności będą miały znaczenie dominujące. Bez wątplenia mogą one przynieść istotną zmianę kondycji samego szlaku.

Najbardziej namacalną, najszybciej weryfikowaną korzyścią płynącą z włączenia tych aktywności w rytm życia szlaku będzie niemal natychmiastowa weryfikacja oferowanych usług. Odbywać się to może dwutorowo. Pośrednio, poprzez wpisy na blogach i czatach, komentujące i oceniające produkt. Bezpośrednio poprzez otwarcie prostych formularzy badawczych wypełnianych przez użytkowników. Uproszczone wiedzę przyniosą również dodatkowe aktywności animowane przez zarządzających stroną, np. konkurs polegający na wyborze obiektu uważanego przez użytkowników za najciekawszy lub najbardziej przyjazny turystom. Bez wątplenia zwycięzca takiego plebiscytu winien stać się studium przypadku, obserwowanym przez zarządzających szlakiem w celu podwyższania panujących na nim standardów.

Przy docenieniu olbrzymiej roli nowych technologii, nie można odrzucić tego, na co zwracają uwagę krytycy Web 2.0 – zalewu amatorszczyzny, dyletanckich wytworów sieciowych i niskiego poziomu dyskursu. Z tego powodu od początku powinno dbać się o budowanie nie tyle maksymalnie wielu relacji, co skupionego wokół idei zabytków techniki środowiska. Taka grupa pasjonatów będzie doskonałym zapleczem do pełnego wykorzystania możliwości drzemiących w cyberprzestrzeni. Poza opisywanymi i znanymi elementami

(blogi, czaty, kanały filmowe) powinno się maksymalnie eksplorować narzędzia wiki, umożliwiające wspólną pracę nad projektem. Znow jednak trzeba podkreślić, że działalność taka musi mieć swojego lidera, moderatora. Powraca więc element podstawowy dla funkcjonowania SZT: sprawnego i skutecznego zarządzania (tym razem zarządzania informacją). Mądrze i programowo wykorzystywana kultura Web 2.0 pozwoli osiągać doskonałe efekty w wielu wymiarach dotychczas nie eksplorowanych w kontekście zarządzania dziedzictwem – jako archiwum, w którym znajdują się monograficzne artykuły, ale też archiwalne źródła: stare fotografie, plany, projekty, dokumenty, instrukcje obsługi, książki przeglądów itp. To cyfrowe multiplikowanie dokumentów nie tylko ułatwia korzystanie z nich, ale również zapewnia im trwanie, stanowi swoistą kopię bezpieczeństwa w odniesieniu do oryginałów.

Podstawą tych działań, każdorazowo musi być świadomość budowania wewnętrznego środowiska. Otwarte, dostępne dla wszystkich, ale moderowanego i zarządzanego w wymiarze generowanej informacji (zamiast uruchamiać ogólny kanał video, można próbować „zamawiać” pewne treści – formalnie (konkurs) lub nieformalnie (czat) – szukając np. najbardziej klimatycznego filmu z elektrowni, huty, cynkowni itp. Żeby to moderowanie, zarządzanie informacją było możliwe, znow konieczna staje się struktura zarządcza, stabilna i kompletna (o czym wspomniano na początku niniejszego raportu).

### ***Jakość merytoryczna i wizualna ekspozycji***

W przypadku wielu miejsc na szlakach kulturowych można poczynić uwagę generalną: wiele z nich prowadzi działalność muzealną lub paramuzealną, ale jedynie nieliczne mogą zaliczyć się do autentycznych muzeów (realizujących konstytutywne zadania tego typu placówek – wyraźny brak programów konserwatorskich). W przypadku SZT wpisane na szlak muzea instytucjonalne (w zdecydowanej większości) prezentują ekspozycje w znaczący sposób odbiegające od osiągnięć nowoczesnego muzealnictwa. W większości przypadków konieczna jest całkowita przebudowa tych ekspozycji, stworzenie zarówno nowych projektów merytorycznych, z wyraźną linią narracyjną, jak i aranżacja wystaw oraz przestrzeni przez nie zajmowanych.

Ponadto działaniem nieodzownym jest opracowanie dla wszystkich miejsc scenariuszy zwiedzania. Niezbędne jest osiągnięcie pewnego standardu zwiedzania poszczególnych miejsc, realizowanego przez każdego przewodnika. Będzie to możliwe wyłącznie poprzez wskazanie punktów węzłowych (wystawy, ekspozycji, trasy), które muszą być każdorazowo omawiane przez oprowadzających. Takie opracowanie programu zwiedzania będzie zostawiało przewodnikom pewien margines swobody, gwarantując jednocześnie, że wszyscy odwiedzający obiekt turyści będą mogli skorzystać z produktu o określonym poziomie.

Istotnym zaleceniem w tym względzie powinno być włączenie do ekspozycji wymiaru edukacyjnego. Brak tego typu elementów szczególnie widoczny jest właśnie na takich trasach, jak Szlak Zabytków Techniki. Martwe urządzenia i maszyny są atrakcyjne dla stosunkowo wąskiej grupy odbiorców, urządzenia działające, wzbogacone o modele edukacyjne przestają być nudnymi eksponatami, stając się elementami bogatej opowieści o przeszłości danego miejsca czy regionu. Generalnym zaleceniem, w wymiarze przygotowywanej ekspozycji, powinno być dążenie do zbudowania narracji, opowieści, której elementem są zgromadzone eksponaty czy zachowane zabytki. Żaden z nich nie powstał przecież w oderwaniu od otoczenia, kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturalnego itp. Warto pokazać je, dążąc do przekazania fragmentu historii, nie zaś zachowania martwych, poddanych muzeumifikacji eksponatów.



### Zakończenie

Przeprowadzony na śląskim Szlaku Zabytków Techniki audyt utwierdził autora w przekonaniu, że nie jest możliwe stworzenie spójnego, oferującego wysokiej klasy ofertę kulturową i turystyczną szlaku dziedzictwa kulturowego, jeśli nie jest on poddany sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu. Funkcjonujące w Polsce szlaki kulturowe zostały wykreowane bez refleksji na ten temat. Jediną drogą, mogącą doprowadzić do profesjonalizacji tras tego typu, jest – realizowany właśnie na Śląsku – proces niejako wstecznego działania, polegającego na poddaniu wyodrębnionych już zasobów planowemu zarządzaniu.

Zdefiniowane dla szlaku cele będą determinowały strategię, która zapewni ich osiągnięcie. Stworzona struktura zarządcza będzie zaś miała za zadanie podjęcie działań prowadzących do realizacji tej strategii. Bez względu na indywidualnie wyznaczane dla poszczególnych szlaków cele, zawsze ich podstawą musi być rozważne dysponowanie zasobami, co w przypadku dziedzictwa kulturowego jest szczególnie istotne, gdyż stanowi ono zbiór niezwykle wrażliwy. Składa się z dóbr nieodnawialnych, które raz utracone, nie mogą być już nigdy odzyskane w pierwotnej formie.

### Bibliografia:

1. Gawęł Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Mikos v. Rohrscheidt A., 2012, *Koordinacja turystycznych szlaków tematycznych – analiza wybranych systemów polskich i europejskich* „Turystyka Kulturowa“, nr 1, s. 34-59.
3. *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych*, 2010, Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, Kraków.
4. Praweńska-Skrzypek G., 2003, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. *Regionalna Organizacja Turystyczna*, dokument elektroniczny pobrany ze strony internetowej Polskiej Organizacji Turystycznej: <http://www.pot.gov.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne/> (odczyt 2 III 2011).
6. Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
7. Walerjański D., 2010, *Dziedzictwo kulturowe Zandki. Historia. Krajobraz. Zabytki* [w:] Niezabitowski M., Rożałowska B. [red.], *Ludzie i instytucje w procesie przemian miejskiej społeczności lokalnej. Studium socjologiczne na przykładzie osiedla Zandka w Zabrze*. Monografia, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

**ANEKS**

Formularz ewaluacyjny wykorzystywany podczas audytu śląskiego Szlaku Zabytków Techniki.

**» WYNIK EWALUACJI****punktów****» UWAGI****» KOMENTARZ****INFORMACJA – PROMOCJA****1. Strona internetowa obiektu (własna)**

0	1
---	---

**2. Strona internetowa obiektu w innych wersjach językowych**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – niedostępna

1 – j. angielski

2 – dwa języki (w tym angielski)

3 – więcej języków (w tym angielski)

**3. Informacja o tym, że obiekt znajduje się na SZT – strona internetowa (własna)**

0	1
---	---

**4. Mapa z lokalizacją obiektu na stronie internetowej (własnej)**

0	1
---	---

**5. Ocena strony internetowej obiektu**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**6. Cennik oferowanych usług dostępny na stronie internetowej (własnej)**

0	1
---	---

**7. Informacje na temat ograniczeń w dostępności do obiektu (osoby starsze, niepełnosprawne) lub informacje o udogodnieniach lub ofercie do nich kierowanej – na stronie internetowej (własnej)**

0	1
---	---

**8. Informacje dotyczące długości programu (zwiedzania, wizyty) na stronie internetowej (własnej)**

0	1
---	---

**9. Informacje na temat dodatkowych wydarzeń/usług/aktywności na stronie internetowej (własnej)**

0	1
---	---

**10. Informacja o tym, że obiekt znajduje się na SZT – materiały informacyjne (własne)**

0	1
---	---

**11. Oznakowanie własnych materiałów (bilety, broszury, foldery) logo SZT**

0	1
---	---

**12. Cennik oferowanych usług w materiałach własnych (folder, broszura)**

0	1
---	---

**13. Ocena materiałów dystrybuowanych w obiekcie (nie dotyczy materiałów szlakowych)**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**14. Informacja na temat oferty – pod wskazanym numerem telefonu**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**15. Możliwość rezerwacji zwiedzania przez telefon**

0	1
---	---

**16. Możliwość rezerwacji zwiedzania przez Internet (strona www, mailowo)**

0	1
---	---

**OTOCZENIE OBIEKTU****17. Identyfikacja obiektu ze Szlakiem Zabytków Techniki**

Wszystkie obiekty na szlaku zostały oznaczone znormalizowanymi tablicami informacyjnymi. Chodzi o ogólne wrażenie, jakie odnosi gość przyjeżdżający do danego miejsca. Wpływa na nie miejsce umieszczenia tablicy szlakowej, umieszczenie innych oznakowań, tablic i informacji (stanowiących szum dla jasnej identyfikacji obiektu ze szlakiem).

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**18. Oznakowanie dróg dojazdu/dojścia**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**19. Jakość dróg dojazdu/dojścia**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**20. Estetyka otoczenia obiektu**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**21. Parking dla gości**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**OBIEKT – EKSPozyCJA****22. Potencjał obiektu**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**23. Zagospodarowanie potencjału**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**24. Stan zachowania obiektu**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**25. Autentyzm miejsca**

0	1	2	3
---	---	---	---

- 0 – źle  
1 – przeciętnie  
2 – dobrze  
3 – bardzo dobrze

**26. Autentyzm ekspozycji**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**27. Jakość wizualna ekspozycji**

Oceniane są sposoby komunikowania z odbiorcą, zastosowanie nowych materiałów i technologii, elementów interaktywnych, teatralizacja przestrzeni (światło, dźwięk, inscenizacja), jak również jakość elementów sztucznych wprowadzanych w autentyczną przestrzeń.

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**28. Wartość merytoryczna ekspozycji**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**29. Bezpieczeństwo**

Poczucie bezpieczeństwa odwiedzających obiekt, dotyczy zarówno bezpieczeństwa w wymiarze ogólnym (stosunek autochtonów do gości), jak i poczucia komfortu w tym zakresie podczas zwiedzania ekspozycji (tablice, ostrzeżenia, ulotki). W tej kategorii ocenione będzie również poczucie komfortu w wymiarze osobistym (np. brak jednorazowych wkładek higienicznych do założenia pod kaski obowiązkowe w kopalniach).

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**30. Postawa personelu**

Ocena zachowania personelu. W tej kategorii ocenia się zarówno kompetencje i rzetelność udzielanych informacji, jak również stosunek do odwiedzających, okazywanie chęci zapewnienia jak najlepszej obsługi.

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**31. Godziny otwarcia obiektu**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

poniedziałek	
wtorek	
środa	
czwartek	
piątek	
sobota	
niedziela	

**32. Zróżnicowanie godzin otwarcia w zależności od sezonu**

0	1
---	---

**33. Cennik oferowanych usług dostępny w obiekcie**

0	1
---	---

**34. Istnienie recepcji (kasy, punktu obsługi klienta)**

0	1
---	---

**35. Informacje na temat ograniczeń w dostępności do obiektu (osoby starsze, niepełnosprawne) – w obiekcie**

0	1
---	---

**36. Możliwość płatności kartą**

0	1
---	---

**37. Możliwość uzyskania faktury**

0	1
---	---

**38. Dystrybucja materiałów szlakowych w obiekcie**

0	1
---	---

**39. Węzeł sanitarny (toalety, umywalki, płyn do mycia rąk, ręczniki/suszarka)**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**40. Komfort – miejsca do odpoczynku dla zwiedzających (krzesła, ławki, sofy) – przed rozpoczęciem zwiedzania**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**41. Komfort – miejsca do odpoczynku dla zwiedzających (krzesła, ławki, sofy) – po rozpoczęciu zwiedzania**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**42. Możliwość nabycia pamiątek, produktów związanych z danym obiektem**

0	1
---	---

**43. Usługi gastronomiczne na terenie obiektu**

0	1
---	---

**44. Dodatkowe aktywności: warsztaty, lekcje muzealne, wydarzenia kulturalne**

0	1
---	---

**45. Informacja na temat oferty – na miejscu (w obiekcie)**

Ocena jakości informacji na temat przygotowanej oferty, którą odwiedzający może zdobyć w obiekcie (kompletność informacji, miejsca umieszczenia informacji, czytelność). Informacje powinny zawierać okresy, dni i godziny, kiedy możliwe jest odwiedzenie (zwiedzanie obiektu), ceny biletów, ograniczenia w dostępie, ew. czas trwania zwiedzania.

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – źle

1 – przeciętnie

2 – dobrze

3 – bardzo dobrze

**46. Materiały dla turystów obcojęzycznych**

Dostępność materiałów informacyjnych i promocyjnych w języku obcym.

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – niedostępne

1 – j. angielski

2 – dwa języki (w tym angielski)

3 – więcej języków (w tym angielski)

**47. Kontrolowany wstęp, możliwość prowadzenia statystyk (monitorowania ruchu turystów)**

0	1
---	---

**48. Łatwo rozpoznawalny personel obiektu (uniformy/plakietki/inne elementy umożliwiające identyfikację)**

0	1
---	---

**49. Dostępne usługi przewodnickie**

0	1
---	---

**50. Usługi przewodnickie dostępne w języku obcym**

0	1	2	3
---	---	---	---

0 – niedostępna

1 – j. angielski

2 – dwa języki (w tym angielski)

3 – więcej języków (w tym angielski)

## Cultural heritage routes – the practice of management. Reflections of the audit of the Industrial Monuments Route of Silesia

**Key words:** Cultural Heritage Routes, management practices, tourist products professionalization, audit of the Industrial Monuments Route of Silesian

### **Abstract**

This article is a summary of the experience gained by the author during an audit conducted on the Silesian Industrial Monuments Route. Although the starting point of this paper is the specific study of the tourist product, the author attempted to include in it the proposals and reflections relevant to the management of cultural heritage trail as such. This article presents, among others, different perspectives on cultural routes (in the context of their designated purposes), as well as solutions in terms of creating trail management structure possible to use Polish conditions (with an indication of the strengths and weaknesses of individual entities). Referring directly to the Industrial Monuments Route, the proposed scheme of categorization of objects and the requirements that should be placed on individual groups of monuments has been presented. Moreover, areas of change that must be implemented for genuine professionalization of the trail have been defined.