

FILIP MOTERSKI

Uniwersytet Łódzki

MATERIALNE DZIEDZICTWO POPRZEMYSŁOWE JAKO CZYNNIK ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA MIASTEM

Abstract: Material Post-industrial Heritage as a Factor of Integrated Management of the City. Cultural heritage is one of the most precious that may have a city. There is a strong links between tourism, cultural heritage and the processes of renewal, which is initiated by public authorities and conducted by the private sector companies.

The aim of the article is show that the revitalization of post-industrial areas that are conducted in accordance with the principles of TCM brings benefit for partners. The article presents the results of a survey analyzing the possible demand for the cultural heritage from different partners and the analysis of entering the buildings as a monument. The article ends with conclusions and recommendations for local government.

Wstęp

Dziedzictwo kulturowe jest jednym z najcenniejszych zasobów (również pod względem turystycznym), jakie może posiadać miasto. Łódź jest doskonałym przykładem miasta, które nie ma do zaoferowania zabytków w postaci zamku czy odrestaurowanego starego miasta. Ma za to inne walory turystyczne, które powodują, że jest odwiedzana przez specyficzną grupę turystów, którzy chcą obejrzeć obiekty wybudowane niemal dwieście lat temu, jako największe w tej części Europy zakłady produkcyjne, które w różnym stanie przetrwały do dzisiaj. Obiekty te wchodzi w skład materialnego dziedzictwa przemysłowego. Można zaobserwować silny związek między dziedzictwem kulturowym a turystyką. Turystyka miejska oraz turystyka kulturowa są postrzegane jako czynniki wspomagające rewitalizację obiektów stanowiących część dziedzictwa kulturowego danego miasta. Ma to na celu przyciągnięcie zewnętrznych inwestorów, pobudzenie wzrostu gospodarczego i aktywności ekonomicznej na terenie miasta oraz całego regionu, a także zmianę istniejącego wizerunku oraz oddziaływanie na istniejącą lub tworzoną tożsamość miasta. Można także zaobserwować silne związki,

jakie istnieją między turystyką, dziedzictwem kulturowym, jakie dana jednostka posiada a procesem odnowy, który dotyka te obiekty inicjowanym przez władze publiczne i przeprowadzanym w różnym stopniu przez partnerów prywatnych.

Celem opracowania jest wykazanie, że rewitalizacja i procesy adaptacyjne obiektów stanowiących materialne dziedzictwo przemysłowe miasta przeprowadzane w duchu koncepcji zintegrowanego zarządzania miastem mogą przynieść korzyści dla wszystkich zaangażowanych partnerów przyczyniając się w efekcie do rozwoju miasta. Dodatkowo, praca ma prezentować wyniki badań, których celem były:

1. Analiza niezidentyfikowanego dotychczas popytu na materialne dziedzictwo przemysłowe ze strony różnych grup użytkowników – od poziomu lokalnego do międzynarodowego (Pozwoli to określić, czy istnieją grupy społeczne, wśród których istnieje zapotrzebowanie na obiekty dziedzictwa kulturowego w postaci budynków i budowli przemysłowych. W efekcie ma to pomóc w zbudowaniu odpowiedniej oferty pod względem marketingowym, która będzie odpowiadać zapotrzebowaniu, które płynie ze strony klientów).
2. Analiza konsekwencji wpisania obiektów przemysłowych na listę zabytków w kontekście przebiegu procesu rewitalizacji oraz przegląd obowiązującego prawa w zakresie ochrony konserwatorskiej (Wyjście z definicji dziedzictwa materialnego pozwoli uporządkować obiekty pofabryczne według odpowiednich kryteriów, a następnie przeanalizować, jaki wpływ ma prawna ochrona konserwatorska oraz istnienie planów miejscowych na funkcjonowanie obiektów pofabrycznych. Czy ochrona konserwatorska ułatwia czy przeszkadza adaptację tych zasobów na potrzeby, które płyną z rynku?).

W pierwszej części opracowania można odnaleźć próbę uporządkowania terminologii z zakresu: rewitalizacji, rewaloryzacji, odnowy, adaptacji, dziedzictwa kulturowego, dziedzictwa materialnego oraz zarządzania zintegrowanego. Kolejna część jest poświęcona prawnej ochronie zabytków i dziedzictwa oraz analizie konsekwencji wpisania obiektów przemysłowych na listę zabytków w kontekście przebiegu procesu rewitalizacji oraz przeglądowi obowiązującego prawa w zakresie ochrony konserwatorskiej. W tym miejscu zostaną zaprezentowane wyniki pierwszego badania, którego celem jest uzyskanie danych na temat ewentualnego wpływu, jaki ma prawna ochrona konserwatorska na funkcjonowanie obiektów pofabrycznych. Badanie ma udzielić odpowiedzi na pytanie: czy ochrona konserwatorska ułatwia czy przeszkadza adaptację tych zasobów na potrzeby płynące z rynku? W następnej części pracy przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród różnych grup użytkowników miasta, od poziomu lokalnego do międzynarodowego, które pomogą odpowiedzieć na pytanie: czy istnieje niezidentyfikowany popyt na obiekty stanowiące materialne dziedzictwo przemysłowe w postaci budynków i budowli pofabrycznych? Ostatnia część to wnioski, podsumowanie oraz rekomendacje dla władz lokalnych.

Na początku należy jednak zaprezentować oraz wyjaśnić aparat pojęciowy, który będzie używany w opracowaniu. Najpierw zostanie przeprowadzona analiza zagadnień związanych z kulturą i dziedzictwem kulturowym, potem z procesami odnowy i ada-

ptacji obiektów przemysłowych, aby w ostatnim fragmencie tej części zająć się kwestią zintegrowanego zarządzania miastem.

1. Kultura, dziedzictwo kulturowe, dziedzictwo przemysłowe – wyjaśnienie pojęć

Pierwszym pojęciem wymagającym uporządkowania terminologicznego jest *kultura*. Jak pisze Golka (2008), termin ten wywodzi się z łacińskiego słowa *cultus* oznaczającego uprawę, hodowlę, pielęgnację. Dalej autor przedstawia cechy charakterystyczne dla kultury z punktu widzenia socjologii. Tak więc:

- kultura jest pojęciem nader abstrakcyjnym (obejmuje wiele zjawisk, choć sama realnie nie istnieje);
- kultura składa się ze wzorów zachowań (idei, wartości, zasad), samych zachowań i wytworów zachowań;
- kultura nie jest naturą, chociaż jest zbudowana na naturze, wykorzystuje naturę, zmienia ją;
- kultura posiada zdolność oderwania się od swego bezpośredniego wytwórcy, wynalazcy, pomysłodawcy, i może zostać przyjęta przez innych ludzi i inne zbiorowości (zauważalne są tu znamiona dóbr publicznych ponieważ wzory, zachowania i wytwory kultury nie mają cech indywidualnych; tylko społeczna absorpcja indywidualnych pomysłów i wynalazków sprawia, że wytwory kultury zaczynają żyć, dopiero gdy stają się dobrem zbiorowym, potwierdza się ich jakość i ranga);
- kultura jest nabywana od innych ludzi w procesie wychowywania i współdziałania;
- kultura opiera się na społecznym dziedziczeniu;
- kultura jest sferą otaczającą człowieka ze wszystkich stron i niemal każde jego zachowanie jest wyznaczone albo współwyznaczone przez wzory kulturowe, które są obecne w danej zbiorowości i jej kulturze;
- kultura jest zawsze wspólna pewnej liczbie ludzi, pewnej zbiorowości, w której funkcjonuje, wiążąc się z jej cechami społecznymi;
- kultura obowiązuje w danej zbiorowości (zbiorowość ta może mieć różną wielkość i charakter oraz stopień jej obowiązywania), jest przy tym zazwyczaj uznawana za cenną, pożądaną;
- kultura posiada zdolność trwania w czasie (choć niejednoznaczny jest zakres tego trwania), a jednocześnie posiada względną zdolność przystosowania do zmieniających się uwarunkowań, doświadczeń, potrzeb, pokoleń;
- kultura tworzy względnie zintegrowaną całość, która jest jednak zazwyczaj naruszana i przekształcana.

Według Golki to w pismach Gustava Klemma datowanych na połowę XIX w. pojawiło się pojęcie *kultury*, które jest bardzo bliskie dzisiejszemu jej pojmowaniu. Kultura obejmuje w nim niemal wszystkie aspekty życia społecznego, czyli obyczaje, wierzenia,

formy ustrojowe, rzemiosła i umiejętności, życie domowe i publiczne, religię, naukę i sztukę (*ibidem*).

Z kolei Kłoskowska (2007) nadmienia, że kulturę można definiować w bardzo różnorodny sposób, zwracając uwagę na różne jej aspekty, w tym kwestie związane z jej odbiorem. W przytoczonej przez autorkę definicji kultury, zaproponowanej przez Pufendorfa można odnaleźć sformułowania świadczące o wieloaspektowości kultury, która jest dorobkiem ludzkości na przestrzeni wieków w postaci wszystkich urządzeń i wynalazków zastosowanych w ludzkim życiu, takich jak: ubranie, język, obyczaje, różnorodne sztuki, ale także dorobek systemów organizacji społeczeństw obywatelskich, przez których ukształtowanie gatunek ludzki został wprowadzony w ramy odpowiedniego porządku, również cywilizacyjnego. W kolejnej cytowanej definicji, tym razem autorstwa Herdera można znaleźć odwołania do procesu ewolucji oraz odróżnienia od innych gatunków i traktowania kultury jako jednego z etapów tej ewolucji. Jak zauważa Kłoskowska, twierdzenia Herdera odnośnie do kultury można podsumować w następujący sposób: „kultura stanowi uniwersalną gatunkową właściwość ludzką, a do jej osiągnięcia zbliżają się już najbliższe człowiekowi gatunki zwierzęce. Kultura stanowi swoiście ludzki aparat przystosowania do środowiska, dzięki któremu człowiek góruje nad otaczającym go światem zwierzęcym, a przystosowanie to realizuje się w walce, w ciągłym sporze przeciwstawnych interesów i samozachowawczych dążeń gatunków.” Kłoskowska przytacza słowa Taylora, który za *kulturę* uważał złożoną całość, obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje i wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa. Widać, że w tej definicji autor bardzo mocno zwraca uwagę na niematerialny wymiar kultury. Kłoskowska w końcu definiuje *kulturę* jako względnie zintegrowaną całość obejmującą zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz zawierającą wytwory takich zachowań (*ibidem*).

Jak pisze Madurowicz (2008), ludzie od zawsze byli twórcami kultury materialnej i niematerialnej, a dzięki temu, skutecznie przeciwstawiali się potędze natury. Autor proponuje definicję kultury opartą na koncepcji odróżnienia oraz oddziaływania na elementy infrastruktury społecznej, środowiskowej. Dodatkowo Madurowicz samo miasto, uważa za najbardziej okazały twór kultury, techniki, nauki i sztuki, który dominuje nad innymi twórcami i zdobyczami.

Na inne aspekty kultury zwraca uwagę Kozak (2009), który powołuje się na definicję m.in. Czarnowskiego, który *kulturę* określił jako całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego (bez podziału na dorobek materialny i niematerialny), wspólnych dla określonych grup i ze względu na swą obiektywność ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie. Zatem jednym z zasadniczych atrybutów kultury jest zdolność dyfuzji terytorialnej.

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

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

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

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

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

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

Warte odnotowania jest to, że jeśli tak zdefiniuje się elementy dziedzictwa kulturowego to okazuje się, że w ich skład wchodzi tylko zabytki będące częścią dziedzictwa materialnego. Przechodząc z postanowień prawa międzynarodowego w kierunku prawa krajowego, definicję dziedzictwa kulturowego można znaleźć w *Ustawie o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami z 23 lipca 2003 r.* W artykule 3, w punkcie 1 tego aktu

prawa, można znaleźć informację, że zabytkiem jest rzecz ruchoma lub nieruchomość, ich części lub zespoły, które są dziełem człowieka lub są związane z jego działalnością i stanowią świadectwo minionej epoki albo zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym, ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną tudzież naukową.

Cytowany już wcześniej Kozak wskazuje kompletność definicji dziedzictwa kulturowego sformułowanej przez ONZ. Mówi ona, że w skład dziedzictwa kulturowego należy zaliczyć następujące elementy:

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

Z punktu widzenia rewitalizacji obszarów zdegradowanych, swoją definicję dziedzictwa kulturowego proponują Korenik i Ślodeczyk (2005), uważając za *dziedzictwo kulturowe* najciekawsze oraz najcenniejsze fragmenty starej zabudowy przemysłowej. Jak zaznaczają autorzy, tereny te bywają chętnie odwiedzana atrakcją turystyczną, pod warunkiem spełnienia innych niezbędnych ku temu warunków, m.in. wyposażenia w odpowiednią infrastrukturę turystyczną czy odpowiednią promocję produktu turystycznego.

Szczegółowo rozważania definicyjne dotyczące dziedzictwa kulturowego podjął Jędrysiak. Odwołując się do definicji UNESCO, autor stwierdza, że *dziedzictwem kulturowym* będzie dorobek materialny i duchowy kolejnych pokoleń, który stanowi element historii oraz tożsamości danego społeczeństwa (Jędrysiak 2008). Na podstawie tej definicji można zatem dostrzec, że dziedzictwo kulturowe stanowi wartość unikalną pozwalającą odróżnić różne grupy społeczne od siebie. Dalej Jędrysiak zagłębia się w szczegóły wyznaczające zasięg dziedzictwa kulturowego, stwierdzając, że tworzą je zarówno przestrzeń miejska, jak również wiejska. Bardzo często ten rodzaj dziedzictwa jest utożsamiany z architekturą i sztuką, należy jednak pamiętać, że dziedzictwo kulturowe to również element społeczny, czyli ludzie z ich podziałami etnicznymi, wyznaniowymi, struktury społeczne i lokalna tradycja przekazywana pokoleniowo często w postaci słowa mówionego, legend i opowieści. Jędrysiak, podobnie jak Korenik i Ślodeczyk, zwraca uwagę, że dziedzictwo przyciąga turystów, tak więc dziedzictwo kulturowe i turystyka są ze sobą silnie związane. Dziedzictwo może być jednym ze stymulatorów rozwoju turystyki na danym obszarze. Warunek, który jak podkreśla autor, należy spełnić to rozpoznawalność (czyli wykorzystanie narzędzi promocji i marketingu, również terytorialnego) oraz od-

powiednie wykorzystanie (adaptacja) jako atrakcyjnego produktu rynkowego. Jędrysiak dodatkowo traktuje ten rodzaj dziedzictwa jako zasób w sensie ekonomicznym i społecznym, co oznacza, że właściwa ochrona tych zasobów, odpowiednie działania konserwatorskie czy adaptacja mogą się przyczynić do rozwoju turystyki, a także do poprawy estetyki otoczenia i tym samym stanowić niematerialny, pozaekonomiczny, psychologiczny czynnik służący poprawie poziomu jakości życia (*ibidem*).

Zeidler mówiąc o dziedzictwie kulturowym podkreśla, że jest to swoiste świadectwo kultury. Zwraca zarazem uwagę na szeroki zakres tego pojęcia, które obejmuje dorobek materialny i niematerialny (duchowy) danej grupy społecznej (Zeidler 2007).

Kobyliński (2009) definiuje *dziedzictwo kulturowe* jako wszystkie elementy materialne i niematerialne, które zostały odziedziczone po przeszłych pokoleniach, bez prowadzenia jakiegokolwiek selekcji tych rzeczy. Jednak autor dalej zauważa, że następuje naturalna selekcja dziedzictwa, za które w takim kontekście określa się część dawnych dóbr kultury (a więc materialnych i niematerialnych wytworów człowieka lub natury posiadających wartości duchowe), która uznana została za wartościową przez następne pokolenia i dzięki temu dotrwała do chwili obecnej. Uzupełnieniem tej definicji mogą być słowa Albert, która stwierdza, że *dziedzictwo* jest wynikiem rekonstrukcji przeszłości określonej potrzebami teraźniejszości (Murzyn, Purchla 2007).

Według Murzyn (2006) *dziedzictwo kulturowe* pojmowane jest jako szeroki zbiór materialnych i niematerialnych wartości, zasób interpretowany współcześnie przez różnych użytkowników i interesariuszy miasta, począwszy od mieszkańców przez inwestorów po turystów.

Zatem *dziedzictwem kulturowym* będzie materialny i niematerialny dorobek przeszłych pokoleń, który jest selekcjonowany przez siły rynkowe (ekonomiczne), ale również społeczne i środowiskowe, przez które nie każdy obiekt stanowiący część dziedzictwa kulturowego ma szansę przetrwać. Na ten aspekt zwraca uwagę m.in. Ostrowski, który wprost stwierdza, że kwestia zachowania dziedzictwa kulturowego nie powinna przyjmować postaw skrajnych. Jak zauważają niektórzy architekci oraz urbaniści, nie należy we wszystkich przypadkach sprzeciwiać się rozbiorce budynków lub budowli przedstawiających pewne wartości kulturowe, jeśli jest ona konieczna dla realizacji ważnych dla społeczeństwa zadań. (Ostrowski 2001). Należy wziąć pod uwagę stan samego budynku, konieczność wykonania prac adaptacyjnych, koszt takich prac oraz znalezienie partnerów z sektora prywatnego, którzy będą zainteresowani finansowaniem adaptacji oraz rewitalizacji takiego obiektu lub zespołu obiektów. Jakkolwiek, nie do przyjęcia jest postawa, kiedy wyrażana jest bezkrytyczna zgoda na wyburzenie tego typu obiektów, w miejsce których mają powstawać nowe. Celne wydaje się tu sformułowanie Ostrowskiego, który mówi, że najwłaściwszym rozwiązaniem jest wybór pod nowe inwestycje takich terenów, aby tworzenie nowych wartości nie pociągało za sobą strat w dziedzictwie. Jeśli to niemożliwe, trzeba starać się, aby z dziedzictwa tego uratować jak najwięcej (*ibidem*). W podobnym tonie, z punktu widzenia prawnika, wypowiada się Zalasieńska (2010), która stwierdza, że obiekt nieużywany niszczy o wiele

szybciej w wyniku warunków atmosferycznych, zmian temperatury i wilgotności na zewnątrz i wewnątrz, co w konsekwencji powoduje, że adaptacja do funkcji użytkowych jest często jedynym sposobem na zachowanie zabytku w jakiegokolwiek formie.

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

Definicją uzupełniającą kwestie dziedzictwa kulturowego i przemysłowego może być *dziedzictwo materialne*, które bardzo często definiowane jest jako widoczne, namacalne dzieła architektury. Z punktu widzenia potrzeb opracowania trafne wydaje się spojrzenie Murzyn, która stwierdza, że *dziedzictwem materialnym miasta* są zespoły obiektów, które dopiero gdy brane są pod uwagę całościowo, tworzą harmonijny i uniwersalny zbiór (Murzyn, Purchla 2007). Zeidler również dokonuje podziału na dziedzictwo materialne i niematerialne. Do tego pierwszego zalicza wszystkie materialne przejawy twórczości kulturowej ludzi, czyli m.in. zabytki. Do grupy niematerialnego dziedzictwa kultury zalicza się: utwór muzyczny, sztukę teatralną, film, tradycję, poglądy, a także inne dzieła, które nie są rzeczą w rozumieniu kodeksu cywilnego, a podlegają ochronie prawnej głównie na podstawie przepisów prawa autorskiego.

Widać zatem, że kultura oraz dziedzictwo kulturowe wraz z jego rozróżnieniami (dziedzictwo materialne i niematerialne) są pojęciami szeroko definiowanymi i poza nielicznymi przypadkami określenia tych pojęć są zbieżne, a ich wielość wynika bardziej z chęci dookreślenia niż zmiany merytorycznej.

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

2. Rewitalizacja, rewaloryzacja, adaptacja

– wyjaśnienie pojęć z zakresu odnowy i przebudowy miast

W kolejnej części opracowania zostanie przedstawiony aparat pojęciowy z zakresu rewitalizacji, rewaloryzacji i adaptacji, czyli procesów związanych z odnową obszarów centralnych miasta.

Murzyn za *rewitalizację* uważa szeroką i zintegrowaną wizję, która realizowana prowadzi do rozwiązywania problemów natury ekonomicznej, społecznej, ekologicznej

i innych na obszarze, który podlega przemianom. Jak zaznacza autorka, w wymiarze przestrzennym rewitalizacja powinna się przyczynić m.in. do ukształtowania nowej przestrzeni i fizjonomii miasta lub do przywrócenia ładu przestrzennego, utrwalenia, wyeksponowania o zachowania charakteru dawnych dzielnic i obiektów (Murzyn 2006). Z punktu rozważań dotyczących problematyki ochrony dziedzictwa kulturowego, szczególnie ważne wydają się ostatnie słowa, które mówią o zachowaniu charakteru dawnych dzielnic oraz obiektów. Silne powiązanie procesów ochrony dóbr kultury z rewitalizacją pokazuje Stangel (2009) kontynuując rozważania Zuziaka, który wskazuje, że czynnik kulturowy odgrywa rolę decydującą w procesach rewitalizacji, a dziedzictwo kulturowe staje się istotnym potencjałem rozwojowym obszarów metropolitalnych Stangel podkreśla, że rola kultury w procesach odnowy miast jest dwójaka. Jest to wykorzystywanie istniejącego potencjału, ale i tworzenie nowych funkcji kulturotwórczych i bazującej na nich nowej tożsamości miejsc, będącej wynikiem procesów odnowy. Dziedzictwo kulturowe, które pojawia się w optyce działania w ramach działań rewitalizacyjnych, nie jest związane z nostalgią za przeszłością, ale powinno być silnie powiązane i wykorzystywane jako jeden z ważnych elementów w rozwoju miasta.

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

Rewitalizacja szeroko definiowana jest w pracy pod redakcją Markowskiego i Stawasz, pt.: *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miasta Łodzi*. Autorzy tak charakteryzują to pojęcie:

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

Za nadrzędny cel rewitalizacji autorzy uważają odwrócenie negatywnych trendów, takich jak: degradacja przestrzeni i zabudowy, nasilanie się patologii społecznych, marginalizacja obszaru, odpływ zamożnych warstw społeczeństwa, dewastacja cennych architektonicznie obiektów. Tereny zdegradowane, poddawane procesom rewitalizacji zlokalizowane są w centralnych częściach miasta, zatem celem procesu jest ponowne włączenie najcenniejszych terenów miejskiej przestrzeni do zasobów możliwych do przyjęcia nowych form zagospodarowania. Kolejnym celem rewitalizacji jest odwrócenie niekorzystnych tendencji „rozlewania się” miast na zewnątrz. Jest to cel możliwy do zrealizowania wtedy, gdy zdegradowane obszary miasta staną się ponownie atrakcyjne, będą korespondowały z istniejącym popytem i potrzebami w zakresie jakości życia, a dodatkowo wytworzą unikalny klimat miejskości, odpowiadający standardom współczesnych czasów. Następnym celem, który został sformułowany, jest związany z koniecznością usprawnienia komunikacji wewnątrz miasta, zwłaszcza w jego centralnych częściach, co wiąże się także z pobudzaniem rozwoju gospodarczego i funkcjonalnego miasta przez wytworzenie „nowej struktury miejskiej”, która stanie się impulsem do rozwoju przedsiębiorczości. Ostatni ze wskazanych przez autorów celów sprowadza się do aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców, a także w miarę możliwości skutecznego eliminowania zagrożonych patologiami społecznymi obszarów miasta. Z punktu widzenia zmian przestrzennych, celem przekształceń będzie potrzeba wprowadzenia do miasta form zabudowy, wzmacniających funkcje metropolitalne jednostki, stwarzających szanse dyfuzji procesów rozwoju społeczno-gospodarczego miasta (Markowski, Stawasz 2007). W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że autorzy wskazują, że rewitalizacja pociąga za sobą nie tylko procesy odnowy, ale również – jeśli to konieczne – procesy wyburzania, adaptacji i przebudowy. Wszystkie te działania mają wprowadzić ożywienie oraz nową jakość w zdegradowane części miasta. Jeśli chodzi o Łódź, procesy odnowy dotyczą obiektów poprzemysłowych, które położone są w atrakcyjnych punktach w centrum miasta lub bezpośrednio do niego przyległych.

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

Na położenie obiektów poddawanych procesom odnowy zwracają uwagę Korenik i Słodczyk. Za *rewitalizację* autorzy postrzegają działania związane z ponownym ożywieniem zdegradowanych obszarów pod względem gospodarczym i społecznym.

Efektem tych działań są zmiany w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej zmieniającego obszaru (Korenik, Ślódczyk 2005). Również ci badacze postulują, aby w procesach rewitalizacji starać się zachować najciekawsze i najcenniejsze fragmenty starej zabudowy poprzemysłowej, które stanowią dziedzictwo kultury materialnej, a które dodatkowo będą podkreślać unikalność tych budowli po zakończonych procesach przemian. Potrzebę adaptacji tkanki historycznej do nowych potrzeb zauważa Pęski (2009), który zaznacza, aby czynić to ze szczególną ostrożnością, minimalizując możliwości naruszenia formy, kształtu oraz struktury obiektów.

Ciekawe ujęcie procesu rewitalizacji prezentują Siemczyński i Topczewska, którzy posługują się definicją zawartą w dokumencie ZPORR. *Procesy rewitalizacji* przedstawiane są tam jako kompleksowe, zintegrowane, kilkuletnie, lokalne programy inicjowane przez samorząd terytorialny (głównie gminny) dla realizacji działań: technicznych, gospodarczych i społecznych – z uwzględnieniem zasad: spójności terytorialnej i ochrony środowiska naturalnego – na zróżnicowanych obszarach, takich jak: zdegradowane dzielnice miast lub obszary poprzemysłowe i powojenne. W definicji tej bardzo mocno podkreślona jest integracja działań oraz ich kompleksowość, które mają być inicjowane przez podmiot publiczny (Siemczyński, Topczewska 2009). Autorzy wskazują, że działania odnowy i przebudowy są swego rodzaju reakcją na kryzys, który dotknął dany obszar miasta i przejawia się w wielu dziedzinach jednocześnie. Kompleksowy charakter działań powinien prowadzić do jakościowych zmian na całym obszarze. Autorzy dodatkowo podkreślają, że za prawidłowy proces rewitalizacji nie można uznać takiego, w którym prowadzone są jedynie działania remontowo-budowlane, w tym również takie, które podejmowane są poza obszarami typowanymi do odnowy. Dodatkowo, proces ten powinien mieć charakter obszarowy, całościowy, a nie oparty na działaniach punktowych, które nie są ze sobą powiązane. Badacze zwrócili także uwagę na niezwykle ważną kwestię związaną z zaangażowaniem podmiotów prywatnych, dysponujących odpowiednim kapitałem oraz zapleczem organizacyjnym. To właśnie dorobek sektora prywatnego w zakresie nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w punkcie zarządzania strategicznego pozwala na realizację wcześniej założonych celów z optymalnym wykorzystaniem zasobów.

Skalski mówiąc o procesie rewitalizacji wskazuje, że gminy, które organizacyjnie, a przede wszystkim finansowo, nie były w stanie udźwignąć kosztów remontów, adaptacji i przebudowy, w działania odnowy włączały się bardzo niechętnie. Do samej rewitalizacji podchodziły z dużym dystansem i brakiem zaangażowania. Skalski wskazuje, że prawidłowe procesy związane ze zmianą dotychczasowej funkcji danego obszaru muszą być poprzedzone fazą inicjacji rozpoznania, planowania, czyli elementami zarządzania strategicznego (Skalski, za Frąckiewicz 2004). Oznacza to konieczność czerpania z doświadczenia podmiotów prywatnych w zakresie zarządzania, koordynowania i organizowania prac, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Na rolę administracji publicznej w procesie rewitalizacji zwraca uwagę Piccinato. Pisze on, że w ramach opracowanych planów zagospodarowania przestrzennego miasta,

władze publiczne powinny konkretyzować poszczególne, strategiczne cele, dokonując jednocześnie oceny ich społecznej akceptowalności oraz ekonomicznej i technicznej osiągalności. Opierając się na uchwalonych dokumentach, administracja lokalna kieruje do zainteresowanych środowisk (sektor prywatny, mieszkańcy, przedsiębiorcy i inni) odpowiednie sygnały rynkowe, umożliwiające konkretne realizacje. (Piccinato, za Belniak 2009).

Belniak w podjętych rozważaniach nad rewitalizacją kładzie silny nacisk na kompleksowość procesu, integrację działań podejmowanych w ramach programów o wymiarze lokalnym, które inicjowane są przez władze samorządowe dla realizacji działań technicznych, gospodarczych i społecznych, uwzględniające dodatkowo zasadę zrównoważonego rozwoju, zasadę spójności terytorialnej i zasadę ochrony środowiska naturalnego. Działaniom tym powinny towarzyszyć inicjatywy zmierzające do zapobiegania degradacji kultury, gospodarki i społeczeństwa na danym terenie, których efektem będzie postępujący i pogłębiający się proces wykluczenia społecznego (Belniak 2009). Autor słusznie zauważa, że jednym z najistotniejszych warunków pomyślnej realizacji takiego przedsięwzięcia jest znalezienie punktu równowagi między inwestorami prywatnymi, którzy opierają się na zasadach wolnego rynku i wymogami efektywności podejmowanych przedsięwzięć. Jako przeciwwagę można traktować czynniki pozaeconomiczne (np. społeczne). Jednak o konkretnej realizacji decydują inwestorzy, którzy mogą podjąć określoną realizację angażując ich w proces przemian obszaru (gdy jest to dla nich opłacalne, a wysokość wkładu ma szansę się zwrócić) i zrezygnować ze swoich planów, gdy wymogi pozaeconomiczne są niemożliwe do spełnienia lub nieopłacalne. Możliwości pomocy i oddziaływania pozostające w kompetencji administracji publicznej oraz atrakcyjność i realność ekonomiczna proponowanych założeń, powinny odpowiednio silnie motywować partnerów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia. Także Markowski (1999) opisując rewitalizację zwraca uwagę na jej ekonomiczny wymiar. Zauważa, że przekształcanie tkanki miejskiej daje korzystne efekty w przypadku dużej skali prowadzonych działań. Wtedy to możliwe jest pojawienie się efektów skali i zakresu oraz możliwość dyfuzji na obszary okalające rewitalizowane kwartały.

W rozumieniu wiedeńskim rewitalizacja miasta i odnowa substancji mieszkaniowej to proces ciągły, normalny, stale obecny w życiu organizmu miejskiego, będący dla niego procesem korzystnym. W efekcie tego należy wypracować takie metody rewitalizacji, które będą współgrały z normalnymi technikami i metodami zarządzania miastem. Pierwszą fazą tak pojmowanej rewitalizacji jest określenie niezbędnych, drobnych prac wstępnych, a także wnikliwa, dogłębna, interdyscyplinarna analiza kolejnych etapów projektu. Opisywany powyżej typ rewitalizacji wiedeńskiej zwany jest również *rewitalizacją integracyjną* (Giecwicz 2008). Autorka zauważa, że bardzo ważne jest, aby działania władz lokalnych były zgodnie z definicją procesu rewitalizacji działaniami płynnymi, wpisanymi w normalność funkcjonowania organizmu miejskiego, a przy tym były konsekwentne oraz kompleksowe. Widać tutaj zwrócenie

szczególnej uwagi na zasady zarządzania zintegrowanego, które podchodzi do procesu odnowy holistycznie i dogłębnie. Giećewicz stwierdza także, że bardzo poważnym zagrożeniem ze strony rynku prywatnego był wykup kamienic znajdujących się w złym stanie technicznym. Celem działania inwestorów było wyburzenie budynków i odzyskanie działki położonej na atrakcyjnym terenie, ale już bez kamienicy. Jako rozwiązanie tego problemu, aktorzy procesu rewitalizacji w Wiedniu zaproponowali niedopuszczenie do sytuacji, kiedy wartość rynkowa działki w centrum miasta przekracza wartość stojących nań budynków, ponieważ może to prowadzić do zastępowania istniejącej zabudowy nową lub wyburzeniami. W polskich realiach należy na to nałożyć zasady polityki mieszkaniowej gminy oraz istnienie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego konfrontując to z zasadami „dobrego sąsiedztwa”.

Kaczmarek (2001) wskazuje, że kolejnym pojęciem porządkującym kwestie terminologiczne związanym z procesem rewitalizacji, czasem stosowanym zamiennie, jest *rewaloryzacja*. Małachowicz za *rewaloryzację* uważa działania obejmujące aspekt konserwatorski oraz estetyczny, ale także zajmujące się problemami technicznymi, funkcjonalnymi, socjologicznymi i ekonomicznymi danych zasobów. Prezentowane ujęcie jest zatem bardzo szerokie, a sam autor dalej uzupełnia je zwracając uwagę, że rewaloryzacja jest zespołem działań gospodarczych na rzecz przywrócenia i utrwalenia ich historycznych walorów, nadania im współczesnych treści, jak również ich funkcjonalnej i kompozycyjnej integracji z całością organizmów miejskich. Patrząc z innej perspektywy, pojęcie *rewaloryzacji* zawiera połączenie zabiegów konserwatorskich lub odbudowy z całym repertuarem działań adaptacyjnych.

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

- **Oczyszczenie** – polega na usunięciu elementów nie stanowiących składowych zespołu w sensie historycznym i kompozycyjnym. Nie mogą to być jednak elementy świadczące o ciągłości istnienia zespołu (także pod względem historycznym). Zabieg ten nie powoduje większych zmian funkcjonalnych, a jedynie wizualne i estetyczne.
- **Restytucja** – jest to przywrócenie zespołowi właściwych mu walorów kompozycyjnych, które zostały z czasem zatracone, a sam zabieg oczyszczania okazuje się już niewystarczający. Dotyczy to przede wszystkim korekty stanu zabudowy i użytkowania terenów, a polega na uporządkowaniu gabarytów i ciągów ulicznych (w tym zakłada też ich przebudowę), osi widokowych, akcentów urbanistycznych, wyodrębnieniu zespołów staromiejskich pasmami zieleni, przywróceniu dawnej sieci ulicznej i ewentualnie lokalizacji niektórych funkcji usługowych. Widać zatem już znaczny stopień ingerencji ze strony odpowiednich instytucji.
- **Reintegracja** – to działania, które polegają na uzupełnieniu istniejącej już zabudowy i innych elementów składowych zespołu zgodnie z założeniem historycznym

i kierunkami rozwoju jego idei kompozycyjnej, lub też na harmonijnym połączeniu go z miastem współczesnym. Powinna być w zasadzie realizowana za pomocą form architektury współczesnej odpowiednio dostosowanej do zabytkowego otoczenia. Całość powinna być spójna zarówno pod względem wizualnym, jak również funkcjonalnym.

- **Odbudowa** – jest przykładem szczególnym, ponieważ dotyczy zespołów zniszczonych wskutek kataklizmów lub wojny, gdy wystąpi możliwość odbudowy w dawnych zarysach kompozycyjnych lub budowy nowego miasta współczesnego. Może ona przybrać postać rekonstrukcji, bardziej lub mniej oddającej oryginał. Z odbudową mamy do czynienia m.in. po wojnach, powodziach, trzęsieniach ziemi.

Natomiast działania konserwatorskie to inaczej działania adaptacyjne. Adaptacja jest rozumiana jako dostosowywanie do współczesnych potrzeb użytkowych. Dotyczy zarówno architektury, komunikacji i urządzeń rekreacyjnych, ale także całej infrastruktury występującej w danym zespole. Z punktu widzenia tej pracy adaptacja będzie nierozłącznie kojarzona z procesem rewitalizacji, jako jedna z form aktywności podejmowanej w odniesieniu do zdegradowanych obszarów, na których znajdują się budynki stanowiące materialne dziedzictwo przemysłowe (Małachowicz 1982). Adaptacja to jeden z elementów tworzenia oraz zmiany jakości dotychczas istniejącej przestrzeni publicznej.

3. *Town Centre Management*, czyli koncepcja zintegrowanego zarządzania miastem

Kolejną kwestią poruszaną w opracowaniu będzie koncepcja zintegrowanego rozwoju miasta, do której zostaną odniesione wyniki badań ankietowych oraz wyniki badań związanych z wykorzystaniem obiektów dziedzictwa przemysłowego. Na początku należy jednak odpowiedzieć na pytanie, co rozumie się przez sformułowanie *zintegrowane zarządzanie miastem*? Wnaby mówiąc o zintegrowanym zarządzaniu miastem ma na myśli „proces budowania przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, który inicjowany i współprowadzony jest przez interesariuszy z sektorów: publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych. Celem jego jest zdyskontowanie współpracy między sektorami publicznymi i prywatnym na rzecz szeroko pojętego rozwoju miasta” (Forsberg *et al.* 1999).

Z kolei Coca-Stefaniak *et al.* przytaczają wiele definicji *Town Centre Management*. Na przykład Wells opisuje, że w Wielkiej Brytanii TCM definiowano najpierw jako „wszechstronną odpowiedź ze strony jednostki terytorialnej na popyt konkurencyjności płynący ze strony potencjalnych zainteresowanych użytkowników, który w swoim zakresie zawiera rozwój, zarządzanie i promocję obszarów publicznego i prywatnego, generując poprzez partnerstwo zysk dla wszystkich zainteresowanych”. Inny cytowany autor – Whyatt opisując TCM wskazuje, że jest to:

- „gromadzenie i rozpowszechnianie (współdzielenie) informacji rynkowej, która pozwala interesariuszom współpracować ze sobą na podstawie zasad planowania i zarządzania strategicznego;
- wypracowanie modelu formalnej i nieformalnej komunikacji oraz budowaniu sieci i więzów społecznych między partnerami;
- szkolenia dla pracowników organizacji będących interesariuszami w celu realizowania celów strategicznych (w tym odnowy) oraz utrzymaniu postawionych celów marketingowych, które mają skutkować wzrostem motywacji partnerów i monitorowaniem postępów realizacji dokumentów strategicznych leżących u podstaw rozwoju”

Autorzy artykułu trafnie zauważają, że kompleksowe ujęcie prezentowane jest przez *Association of Town Centre Management (ATCM)* – ciało reprezentujące miasta na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii, gdzie wdrażane są zasady *TCM*. *ATCM* zarządzanie zintegrowane postrzega jako „skoordynowane inicjatywy do działania stworzone, aby upewnić się, że nasze miasta oraz obszary ich śródmieść są miejscami atrakcyjnymi i pożądanymi. W niemal wszystkich przypadkach tymi inicjatywami są partnerstwa między sektorami prywatnym i publicznym i czerpanie z nich korzyści w dużej skali” (Coca-Stefaniak *et al.* 2009).

Jeśli chodzi o polską specyfikę koncepcji zarządzania zintegrowanego to Penc jest jednym z pierwszych naukowców, którzy starali się kompletnie opisać tę strategię mocno osadzając ją w kontekście i realiach funkcjonowania sektora prywatnego. Autor zauważa, że zarządzanie strategiczne, które mówi o sukcesie w długim czasie, musi integrować różne podejścia oraz wiedzę z różnych obszarów, czasami bardzo od siebie oddległych. Menedżerowie muszą mieć jak najbardziej całościowy obraz sytuacji wewnątrz organizacji oraz otoczenia. Jest to niezbędne, gdyż każde przedsiębiorstwo wymaga skoordynowanego reagowania na różne impulsy oraz zmiany rynkowe. Bez całościowej wizji, bez orientacji na długofalowe cele, kompleksowym rozumieniu potrzeb w ujęciu całościowym, a także zasobu informacyjnego, przedsiębiorstwo nie może ustalić priorytetowych zadań i skutecznie zarządzać stosunkami z otoczeniem (Penc 1995).

Dokumentem, który określa ramy zintegrowanego zarządzania w mieście jest Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich, przyjęta w 2007 r. podczas spotkania europejskich ministrów właściwych ds. rozwoju miast. Jej autorzy zalecają wykorzystanie na szeroką skalę zintegrowanego podejścia do polityki rozwoju miejskiego, charakteryzującego się zaangażowaniem podmiotów gospodarczych, publicznych i społecznych na rzecz procesu, w ramach którego następuje koordynacja kluczowych obszarów polityki miejskiej, z punktu widzenia przestrzeni, przedmiotu działania oraz czasu. Silny nacisk kładziony jest na konieczność godzenia interesów co sprowadza się do tworzenia partnerstw, których uczestnikami są władze publiczne, obywatele oraz przedsiębiorcy. Koncepcja zintegrowanego zarządzania szczególnie oddziałuje na mieszkańców i społeczności lokalne, dając im możliwość realnego wpływu i odgrywanie aktywnej roli w kształtowaniu swojego otoczenia.

Wszyscy autorzy bardzo silnie zwracają uwagę na konieczność budowania porozumień, które w długim okresie, odpowiednio zaprogramowane będą przynosić korzyści dla wszystkich stron. Podstawą budowania takich partnerstw powinno być:

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

Powyższe czynniki tworzą kapitał, na którego podstawie można próbować stworzyć partnerstwa, których cele będą tożsame z celami *Town Centre Management*. Koncepcja ta pojawia się w rozważaniach Skiby dotyczących rewaloryzacji zespołów mieszkaniowych i urbanistycznej tkanki zabytkowej, gdzie autor wspomina, że nabyte doświadczenia wskazują na konieczność bardzo precyzyjnego współgrania wielu zależnych od siebie działań, stosowania nowoczesnych środków i metod wspomagania, które będą ułatwiały realizowanie programu zgodnie z celem i harmonogramem (Skiba 1976).

4. Łódź jako przykład miasta mającego materialne dziedzictwo przemysłowe

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

bezpardonową ingerencję w wygląd i przeznaczenie budynków przemysłowych. Lata 1989 i 1990 w Europie Środkowo-Wschodniej to czas wielkich zmian. Zmiany na scenie politycznej pociągnęły za sobą kolejne m.in. w funkcjonowaniu systemów gospodarczych krajów tego regionu. Nie wszystkie wielkie organizacje były przygotowane na takie zmiany. Negatywnym przykładem w skali Polski stała się Łódź, gdzie zakłady włókiennicze, które zatrudniały niekiedy 15 tys. ludzi były zamykane z powodu niedostosowania popytu i podaży, przestarzałych technologii produkcji oraz nieefektywnego systemu zarządzania zasobami materialnymi i ludzkimi. Brak możliwości szybkiej reakcji na zmieniające się otoczenie oraz wymagania klientów jednoznacznie prowadziły w kierunku upadku zakładów, które nie mogły w tak krótkim czasie dostosować swojej kultury organizacyjnej i działalności do wymagań współczesności. W pierwszych latach transformacji gospodarczej pracę straciło 25% dotychczas pracujących w Łodzi. Po zamkniętych zakładach pozostały tylko budynki, które po 1989 r. były często okradane popadając w coraz większą ruinę. Zamykane przedsiębiorstwa, ulokowane w ścisłym centrum lub przylegających do niego terenach, miały bardzo duży wpływ na pogarszającą się sytuację społeczno-ekonomiczną mieszkańców miasta, a szczególnie wpływ negatywnych mechanizmów dotyczył centrum miasta. Należy wspomnieć, że w centrum miasta i jego najbliższym sąsiedztwie ulokowane zostały osiedla robotnicze, w których mieszkała większa część pracowników danych zakładów. Utrata miejsc pracy przez mieszkańców tych zespołów mieszkaniowych przyczyniła się do postępującej marginalizacji społecznej (zarówno pod względem osób wykluczonych z rynku pracy, jak również osób nieprzystosowanych do radzenia sobie w nowej sytuacji gospodarczej). Brak odpowiedniej reakcji ze strony władz lokalnych, upolitycznienie działań gospodarczych, nieskuteczna polityka państwa w zakresie pobudzania zawodowego osób zagrożonych marginalizacją spowodowały, że obszar ścisłego centrum był szczególnie narażony na występowanie skupisk osób bezrobotnych, słabo wykwalifikowanych i szerzenia się zjawisk patologii społecznej. Ponieważ obiekty pofabryczne położone są w bezpośrednim sąsiedztwie centrum, mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania miasta. Tutaj uwidacznia się silny wpływ władzy publicznej, w tym władzy lokalnej, która jest często właścicielem tych obszarów oraz wyposażenia infrastrukturalnego tych miejsc.

Problemy, jakie występują przy okazji planowania i przeprowadzania takich procesów są związane zarówno z obowiązującym prawem w zakresie rewitalizacji oraz ochrony dziedzictwa kulturowego, a także polityką miasta w zakresie rewitalizacji w odniesieniu do różnych grup użytkowników.

Łódź jest miastem, które nie posiada innych wyróżniających ją zasobów, które mogłyby być atrakcyjne turystycznie. W Łodzi znajduje się jedna z największych nekropoli żydowskich oraz kilka obiektów sakralnych nie będących jednak istotnymi z punktu widzenia krajowej czy międzynarodowej turystyki. Brak zainteresowania ze strony turystów miastem przemysłowym odcisnął głębokie piętno w działaniu władzy publicznej ostatnich czterdziestu lat. Mało kto zwracał uwagę, że obiekty pofabryczne,

które powstały w XIX w. mogą być atrakcją turystyczną. Postrzegano je jako miejsca produkcji oraz miejsca pracy, a nie jako obiekty istotne z punktu widzenia turystyki. Dlatego też w Łodzi infrastruktura turystyczna jest w znacznej części w fazie planowania, a także wstępnej realizacji. W Łodzi na chwilę obecną znajduje się tylko jeden hotel o podwyższonym standardzie. Wcześniej nikt nie uważał, że Łódź jest w stanie przyciągnąć turystę. W mieście nie ma bowiem typowego „starego miasta” jako części zabytkowej oraz zamku królewskiego, który stanowiłby wielką atrakcję turystyczną. Mimo to okazuje się, że Łódź jest odwiedzana przez specyficzną grupę turystów, którzy chcą obejrzeć obiekty wybudowane niemal dwieście lat temu jako największe w tej części Europy zakłady produkcyjne, które nie zmieniły swojego wyglądu do dziś. Turystyka miejska oraz turystyka kulturowa są postrzegane jako czynniki wspomagające rewitalizację obiektów stanowiących część dziedzictwa kulturowego danego miasta. Ma to na celu przyciągnięcie zewnętrznych inwestorów, pobudzenie wzrostu gospodarczego i aktywności ekonomicznej na terenie miasta oraz całego regionu, a także zmianę istniejącego wizerunku oraz oddziaływanie na istniejącą/kreowaną tożsamość miasta (Pender, Sharpley 2008). Również Jędrusiak zwraca uwagę na bardzo silne związki, jakie istnieją między turystyką, dziedzictwem kulturowym, jakie dana jednostka posiada a procesem odnowy, który dotyka te obiekty. Dziedzictwo kulturowe jest magnesem ze względu na potencjalnie uniwersalny dostęp bez względu na porę roku oraz ponadczasowość, które to czynniki przyciągają turystów będąc tym samym jednym ze stymulatorów rozwoju ekonomicznego i społecznego, pod warunkiem, że obiekty będą rozpoznawalne oraz w odpowiedni sposób wykorzystywane. W innym przypadku budynki te, nawet jeśli będą odnowione, a dostęp do nich będzie utrudniony czy niemożliwy (np. przez prowadzenie tam działalności produkcyjnej) to potencjał ich mimo wszystko nie zostanie optymalnie wykorzystany. Turyści mając do wyboru budowle o podobnych walorach historycznych, atrakcyjnie położone, do której mają swobodny dostęp, bez wątpienia tam skierują swoje kroki. Niezbędne zatem wydaje się przekształcenie obiektów pofabrycznych w atrakcyjny produkt, który będzie odpowiedzią na zapotrzebowanie ze strony różnych klientów (mieszkańców, turystów, inwestorów, artystów i innych) (Jędrusiak 2008).

5. Ochrona i opieka nad obiektami poprzemysłowymi będącymi elementem dziedzictwa kulturowego

Powyżej wspomniany został stan obiektów stanowiących materialne dziedzictwo poprzemysłowe. W tej części pracy zostanie przeanalizowana możliwość prawnej ochrony tego typu budynków i budowli.

Na początku należy wyjaśnić, że nadzór konserwatorski, którego zakres jest poruszany w prezentowanym opracowaniu to w doktrynie prawa administracyjnego sytuacja, która służy ochronie pewnych dóbr, w której organ nadzorujący ma możliwość wiążącego wpływania na postępowanie podmiotów nadzorowanych. Istnieją

mechanizmy prawne, regulujące ochronę zabytków, które znajdują się w różnych aktach prawnych.

Art. 6 *Ustawy o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami* mówi, że: opiece i ochronie podlegają bez względu na stan zachowania wymienione kategorie zabytków nieruchomych, zabytków ruchomych oraz archeologicznych. Do zabytków nieruchomych należą w szczególności:

- krajobrazy kulturowe;
- układy urbanistyczne, ruralistyczne i zespoły budowlane;
- dzieła architektury i budownictwa;
- dzieła budownictwa obronnego;
- obiekty techniki, jak kopalnie, huty, elektrownie i inne zakłady przemysłowe;
- cmentarze;
- parki, ogrody i inne formy zagospodarowania zieleni;
- miejsca upamiętniające wydarzenia historyczne lub działalność wybitnych osobistości lub instytucji.

Mówiąc o obiektach stanowiących materialne dziedzictwo poprzemysłowe mamy na myśli budynki, których pierwotną funkcją był przemysł, zatem obiekty te mogą podlegać opiece i ochronie, jako zabytki nieruchome w zakresie zarówno dzieł architektury i budownictwa, jak również zespołów budowlanych, układów urbanistycznych oraz zakładów przemysłowych.

Jak słusznie zauważa Zeidler jednym z najważniejszych celów ochrony dziedzictwa kultury jest zachowanie go w jak najlepszym stanie, tak aby mogło przetrwać następne lata i cieszyć zmysły kolejnych pokoleń. Niezwykle istotne jest, aby z dziedzictwa kultury i jego poszczególnych elementów mogło korzystać w określonym zakresie, bez wyłączenia – całe społeczeństwo. Albowiem chronić zabytki to ni mniej ni więcej, tylko stale wytwarzać dla nich najkorzystniejsze możliwe warunki przetrwania w oddziaływaniu na kulturę narodową i światową (Zeidler 2007). We wspomnianej już *Ustawie o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami*, ustawodawca dokonał rozdzielenia działalności polegającej na ochronie zabytków i działalności polegającej na opiece nad zabytkami. Tak więc, porządkując aparat definicyjny w tym zakresie, *ochroną* są działania prawne, a *opieką* działania faktyczne. Ochrona zabytków jest zawsze realizowana przez organa administracji publicznej i obejmuje czynności o charakterze władczym. Natomiast opieka nad zabytkiem sprawowana jest przez inne podmioty, w szczególności przez ich właścicieli lub posiadaczy. Zeidler kładzie szczególny nacisk na to, że w myśl obowiązujących przepisów prawa, organem ochrony zabytków jest wojewoda, przy czym w jego imieniu zadania i kompetencje w przedmiotowym zakresie wykonuje Wojewódzki Konserwator Zabytków, który jest powoływany przez wojewodę na wniosek Generalnego Konserwatora Zabytków lub za jego zgodą. Wojewódzki Konserwator Zabytków (WKZ) jest co do zasady organem pierwszej instancji w sprawach określonych w *Ustawie o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami*. Do jego kompetencji należy m.in.:

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

Z punktu widzenia zasad zintegrowanego zarządzania, szczególnie dwa ostatnie punkty wydają się być bardzo istotne. Pozostałe punkty wydają się być naturalnymi kompetencjami WKZ, natomiast w dwóch ostatnich można odnaleźć dodatkowy potencjał. Upowszechnianie wiedzy o zabytkach należy skoordynować z zaleceniami i programami zawartymi w strategii marketingowej miasta, tak aby były to działania jednolite, a koncepcja marketingowo możliwie jak najbardziej spójna. Niezbędna może okazać się rewizja celów określonych przez strategię, jeśli pomija ona kwestie związane z promocją i upowszechnianiem wiedzy przez zasoby kulturowe miasta. Materialne dziedzictwo poprzemysłowe można w niezwykle interesujący sposób wykorzystać nie tylko na potrzeby tworzenia filmów, czy folderów reklamowych. Obiekty te mogą stać się również miejscem docelowym zwiedzania przez zorganizowane grupy, punktem zbiórki wycieczek, hot spotem – miejscem spotkań, czy częścią szlaku tematycznego. Potrzebne są zatem konkretne działania. Optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy osoby związane z WKZ mogą uczestniczyć w tworzeniu lub monitorować postęp prac pisania strategii marketingowej miasta. W tym miejscu podjęta zostaje problematyka punktu ostatniego z całej palety kompetencji Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków – współpraca z innymi organami administracji publicznej w sprawach ochrony zabytków. Można przypomnieć kolejny raz jedną z definicji koncepcji *zarządzania zintegrowanego*, która mówi o budowaniu przewag konkurencyjnych oraz eliminowaniu błędów, które mogą wystąpić. Bardzo często powtarzającą się niedogodnością są błędy komunikacyjne, nie biorąc pod uwagę w tej chwili, po której stronie leży błąd – czy są to

błędy nadawcy, odbiorcy, czy też są spowodowane szumami deformującymi komunikat. Należy jednak bacznie przyglądać się temu procesowi, tak aby poziom komunikacji (zarówno formalnej, jak też nieformalnej) między różnymi organami administracji publicznej nie był niepotrzebnie zakłócany.

Kontynuując rozważania na temat ochrony zabytków trzeba zauważyć, że zgodnie z art. 71 *Ustawy o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami*, w zakresie sprawowania opieki nad zabytkami osoba fizyczna lub jednostka organizacyjna, posiadająca tytuł prawny do zabytku, wynikający z prawa własności, użytkowania wieczystego, trwałego zarządu, ograniczenia prawa rzeczowego albo stosunku zobowiązaniowego, finansuje prowadzenie prac konserwatorskich, restauratorskich i robót budowlanych przy tym zabytku. Sprawowanie opieki nad zabytkami, w tym finansowanie prac konserwatorskich, restauratorskich i robót budowlanych przy zabytku, do którego tytuł prawny ma jednostka samorządu terytorialnego, jest zadaniem własnym tej jednostki. Należy nadmienić, że jedną z form ochrony zabytków przekazaną w pełni w ręce samorządów jest tworzenie, w drodze uchwały rady gminy, parku kulturowego.

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

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

Jak już wcześniej zostało powiedziane ochrona zabytków nie jest tożsama z opieką nad zabytkami. Zgodnie z art. 7 *Ustawy o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami*, formami ochrony zabytków są:

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

Rejestry zabytków są prowadzone przez WKZ. Obejmują zabytki znajdujące się na terenie danego województwa. Rejestr zabytków jest prowadzony w formie odrębnych ksiąg dla poszczególnych rodzajów zabytków. Do rejestru nie wpisuje się zabytku wpisanego do inwentarza muzeum lub wchodzącego w skład narodowego zasobu bibliotecznego. Wpisu do rejestru zabytków dokonuje wojewódzki konserwator zabytków, w drodze decyzji administracyjnej. (Zeidler 2007) Warte podkreślenia jest to, że jak pisze Zalaśńska w orzecznictwie dominuje pogląd, że mimo znacznego stanu zniszczenia, a nawet stanu ruiny, obiekt może wciąż zachować wartość zabytkową. Dopiero utrata wartości historycznej powoduje wykreślenie lub decyzję odmowną o wprowadzeniu

do rejestru zabytków. Zalasieńska (2010) przedstawia na podstawie orzeczeń sądowych, w jaki sposób odbywa się prawna ochrona dziedzictwa kulturowego w Polsce. Na podstawie art. 9 *Ustawy*, można powiedzieć, że wniosek o wpis do rejestru zabytków może być dokonany przez:

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

W praktyce jednak, jak zaznacza autorka, wpis do rejestru zabytków wszczynany jest raczej na wniosek właściciela lub użytkownika wieczystego. Postępowania prowadzone z urzędu należą do rzadkości, a związane są z zagrożeniem związanym z zachowaniem danego obiektu. Można porównać, jakie istnieją różnice między wciągnięciem w ewidencję zabytków a wpisaniem do rejestru zabytków. Jak już podkreślano, wpis do rejestru skutkuje wzmocnionym reżimem ochrony danego zabytku (powstają nowe prawa i obowiązki właściciela lub posiadacza zabytku). Ewidencja zabytków natomiast zawiera jedynie dokumentację zabytku (w tym dane umożliwiające określenie zabytku, jego miejsce położenia lub przechowywania, zwięzły opis cech i wartości kulturowych oraz wskazanie właściciela i posiadacza zabytku). Także wpis do ewidencji nie rodzi żadnych skutków prawnych i nie może stać się podstawą ingerencji władz konserwatorskich. Ochronie prawnej podlegają jedynie zabytki wpisane do rejestru zabytków. Zalasieńska zauważa jednak, że obiekt, który został ujęty w gminnej ewidencji zabytków ochronie ze strony konserwatora zabytków podlega ochronie, jeżeli zostanie uwzględniony w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

6. Analiza wpisania obiektów do rejestru zabytków – przykład Łodzi

W celu sprawdzenia skuteczności funkcjonowania ochrony konserwatorskiej przeprowadzono badanie dokumentacji, polegające na analizie konsekwencji wpisania obiektów przemysłowych na listę zabytków w kontekście przebiegu procesu rewitalizacji. Wyjście z definicji dziedzictwa materialnego pozwoli uporządkować obiekty pofabryczne według odpowiednich kryteriów. Mówiąc o obiektach stanowiących materialne dziedzictwo przemysłowe mamy na myśli budynki, których pierwotną funkcją był przemysł lub inaczej *materialne dziedzictwo przemysłowe* to taka część spuścizny historycznej w postaci nieruchomości lub części nieruchomości, wykorzystywanej w przeszłości na potrzeby działalności produkcyjnej, ewentualnie poddanej procesom odnowy lub przebudowy, której zachowanie jest ważne z punktu widzenia posiadanej wartości historycznej. Można zatem zadać pytanie: czy ochrona konserwatorska ułatwia czy przeszkadza adaptację tych zasobów zgodnie z potrzebami, które płyną z rynku? Czy jest to utrudnione przez działania WKZ?

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

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

Uzasadniając wybór tych obszarów należy zwrócić uwagę na stopień zaawansowania prac w ramach procesu rewitalizacji. Obszar pierwszy, w którego skład wchodziły domy robotnicze pochodzące z XIX w. położony jest w granicach dawnego kompleksu Poznańskiego jest w początkowym stadium prac. Ostatnie wzmianki dotyczące prac koncepcyjnych na tym terenie są z drugiej połowy 2008 r. Można odnieść wrażenie, że władze miasta nie wykorzystały szansy sprawnego przygotowania oraz przeprowadzenia procesu rewitalizacji tego terenu, ponieważ w 2006 r. oddano do użytku Centrum Handlowo-Rozrywkowe „Manufaktura”, gdzie budynki wchodzące w skład tego centrum stanowiły niezwykle ważną część imperium przemysłowego Izraela Poznańskiego. Budynki, o których mowa w tym obszarze są położone w bezpośrednim sąsiedztwie „Manufaktury”. Zwieńczona sukcesem adaptacja obiektów pofabrycznych kompleksu przemysłowego tego wielkiego fabrykanta powinna stanowić istotny impuls do intensyfikacji prac nad rewitalizacją całego obszaru, zmieniając jego charakter oraz wizerunek.

Drugi opisywany obszar to tzw. Nowe Centrum Łodzi w skład którego wchodzi m.in. teren dzisiejszego dworca kolejowego Łódź Fabryczna oraz starej elektrociepłowni EC-1. W przypadku tego kwartału możemy powiedzieć, że proces rewitalizacji jest w fazie realizacji. Jest gotowa koncepcja przebudowy oraz wykorzystania terenu wraz z określeniem nowych funkcji, które ma pełnić. Silny związek ze sztuką oraz czterokulturową historią Łodzi ma być tematem przewodnim, na podstawie którego mają zostać przebudowane oraz wybudowane od nowa m.in. centrum festiwalowe, muzea, budynki biurowe, węzły komunikacyjne oraz rynek im. K. Kobra, artystki związanej z Łodzią. Istotnym elementem procesu rewitalizacji ma być przebudowa węzła transportowego wraz ze sprowadzeniem torowiska kolejowego oraz dworca pod ziemię, a docelowo wybudowanie tunelu łączącego dwa dworce – Łódź Fabryczną oraz Łódź Kaliską, który to tunel będzie istotnym punktem planowanej inwestycji kolei szybkiej prędkości w Polsce. Przebudowa tej części centrum miasta ma się rozpocząć w drugiej połowie 2010 r.

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

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

Spośród niemal 230 obiektów wpisanych do rejestru zabytków, 7% to zabytki stanowiące materialne dziedzictwo przemysłowe. W lokalizacji wybranych trzech kwartałów znajduje się 11 z 17 obiektów będących częścią tego dziedzictwa. Stanowi to niecałe 5% wszystkich wpisów ujętych w rejestrze zabytków WKZ. W tab. 1 podano listę obiektów, które znajdują się w rejestrze zabytków i zostały zakwalifikowane jako materialne dziedzictwo przemysłowe Łodzi.

W rejestrze zabytków znajduje się tylko niewielka część obiektów, które można zakwalifikować jako materialne dziedzictwo przemysłowe Łodzi. Co gorsza, budynki przemysłowe, powstałe w XIX i XX w. często są wyburzane ze względu na zły stan, w jakim się znajdują. Jeśli obiekt nie jest w rejestrze zabytków to właściciel terenu nie jest zobligowany do jego ochrony i współpracy z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków. Oczywiście WKZ może podjąć starania, aby w trybie urzędowym wciągnąć do rejestru obiekt zagrożony zniszczeniem, jednak w tym przypadku czas może być sprzymierzeńcem instytucji, które planują rozbiorę budynku. Rozwiązaniem problemu byłyby istniejące, aktualne miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. W *Ustawie o Ochronie Zabytków i Opiece nad Zabytkami*, ustawodawca wskazuje w art. 4 o roli gmin w opiece nad zabytkami. Wskazuje, że w gminnej ewidencji zabytków powinny znajdować się takie obiekty, jak:

- zabytki nieruchome, które zostały wpisane do rejestru zabytków;
- inne zabytki nieruchome znajdujące się w wojewódzkiej ewidencji zabytków;
- inne zabytki nieruchome wyznaczone przez burmistrza, wójta lub prezydenta miasta, w porozumieniu z WKZ.

Karta adresowa powinna zawierać takie dane, jak: określenie zabytku, jego nazwę oraz adres. Reguluje to *Rozporządzenie Ministra Kultury z 14 maja 2004 r., w sprawie prowadzenia rejestru zabytków krajowej, wojewódzkiej i gminnej ewidencji zabytków oraz krajowego wykazu zabytków skradzionych lub wywiezionych za granicę niezgodnie z prawem*. Można jednak odnaleźć bardzo silny związek między planem miejsco-

Tabela 1

Obiekty materialnego dziedzictwa przemysłowego znajdujące się w rejestrze zabytków
Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Łodzi

Lp.	Nazwa zabytku	Lokalizacja	Pierwotna funkcja	Funkcja obecna	Uwagi
1	Zespół zabudowy fabryczno-mieszkalnej "Księży Młyn", 1873-1891	Tymienieckiego, Księży Młyn, Przędzalniana, Targowa	Produkcyjna (dominująca), mieszkaniowa, edukacyjna	Mieszkaniowa (dawna zabudowa oraz adaptacja Przędzalni Scheiblera – lofty), edukacyjna, usługowa, rekreacyjna	Adaptacja zespołu fabrycznego Scheiblera na potrzeby funkcji mieszkaniowej – lofty
2	Kompleks Fabryczny Towarzystwa Akcyjnego Wyróbów Bawełnianych I. K. Poznańskiego	Ogrodowa	Produkcyjna, mieszkaniowa (domy robotnicze), gastronomiczna (stółka)	Usługowa, kulturowa, handlowa, rekreacyjna, gastronomiczna – kompleks Manufaktura, oraz mieszkaniowa – domy robotnicze	Adaptacja kompleksu produkcyjnego na potrzeby centrum handlowo-rozrywkowo-kulturalnego wraz z 4* hotelem
3	Tkálnia Sp. A. Wyróbów Wełnianych i Bawełnianych Marcusa Silbersteina	Piotrkowska	Produkcyjna	Usługowa, handlowa	Elewacja budynku fabrycznego w większej części bez zmian, adaptacja wnętrza oraz otoczenia Tkalni przez podmioty prywatne
4	Fabryka Ludwika Geyera (tzw. Biała Fabryka) obecnie Centralne Muzeum Włókiennictwa	Piotrkowska	Produkcyjna	Muzealna	Pierwszy w Łodzi przypadek adaptacji obiektów pofabrycznych na dużą skalę, w skład dzisiejszego muzeum wchodzi również skansen, w którym znajdują się budynki z czasów Łodzi fabrykanckiej
5	Budynek fabryczny przędzalni (tzw. tylnej) zakładów K. W. Scheiblera	Przędzalniana	Produkcyjna	Mieszkaniowa	W trakcie prac adaptacyjnych

Tabela 1 cd.

Lp.	Nazwa zabytku	Lokalizacja	Pierwotna funkcja	Funkcja obecna	Uwagi
6	Fabryka Józefa Balle	Sienkiewicza	Produkcyjna	Usługowa, biurowa, rekreacyjna, gastronomiczna	Budynek poddany odnowie, oczyszczono i uzupełniono elewację zewnętrzną, wnętrza przystosowane na potrzeby nowych klientów; w budynku znajduje się biuro obsługi klienta sieci telekomunikacyjnej, restauracja, salon fitness, biura o klasie powierzchni A
7	Budynek elektrowni miejskiej	Targowa	Produkcyjna (elektrownia)	Kulturowa, rekreacyjna, biurowa	Są to funkcje oczekiwane, które będzie spełniać kompleks po pracach remontowo budowlanych. Początek procesu rewitalizacji obszaru planowany jest na drugą połowę 2010 r.
8	Budynek biurowy Towarzystwa Elektrycznego Oświetlenia	Tuwima	Biurowa	Biurowa	Zachowana funkcja pierwotna, budynek poddany renowacji
9	Elektrownia Tow. Wyróbów Bawełnianych K. W. Scheiblera	Tymienieckiego	Produkcyjna	Kulturowa	Na terenie kompleksu znajduje się siedziba fundacji Łódź Art. Center zajmującej się koordynacją projektów kulturowych dla Łodzi oraz kreowaniem Łodzi jako marki związanej z kulturą; stan wizualny obiektu - wymaga remontu i prac budowlanych; wnętrze obiektu zaadaptowane na potrzeby wystaw, konferencji i wernisaży
10	Bielnik T. Kopischa	Tymienieckiego	Produkcyjna	Biurowa	Przeprowadzona kompletna modernizacja i adaptacja na potrzeby usługowe (w budynku siedzibę miał przed kilku laty bank), obecnie jeden z budynków Urzędu Miasta Łodzi
11	Zespół fabryki Karola W. Scheiblera	Pl. Zwycięstwa	Produkcyjna	Produkcyjna, usługowa, handlowa, rekreacyjna, gastronomiczna, muzealna	Wnętrze budynku zaadaptowane na nowe potrzeby – firm usługowych, handlowych oraz zakładu produkcyjnego. Część kompleksu zaadaptowana na potrzeby restauratorów. Jeden z lokali zaadaptowany przez Szkołę Tańca. Tuż przy kompleksie znajduje się Muzeum Kinematografii. Zewnętrzna elewacja kompleksu wymaga interwencji budowlanej poza kilkoma przypadkami przeprowadzonych wcześniej prac remontowo-budowlanych.

Źródło: Opracowanie własne (tab. 1-5).

wym a ewidencją zabytków (w przypadku, gdy obiekt nie jest w rejestrze zabytków). Po pierwsze, karty adresowe zabytków stanowiące gminną ewidencję zabytków zawierają bardzo często o wiele więcej informacji niż wymagane, włączając w to mapy, numery obrębu i działki, plany, określenie stylu architektonicznego czy nawet charakterystykę wyposażenia. W ten sposób można stworzyć bardzo mocną bazę danych niezbędnych do utworzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Plan i ewidencja w tym przypadku mogą się uzupełniać. Akt prawa miejscowego powinien regulować zasady, według których określony potem kwartał lub działka mogą być przebudowywane, aby zachować jak największą liczbę detali i odwołań do historii, ale także starać się wykorzystać potencjał miejsca w kontekście możliwego popytu i potrzeb płynących ze strony potencjalnych inwestorów. W podobnym tonie wypowiada się Zeidler mówiąc, że w przypadku gminnej ewidencji zabytków w praktyce skutkuje nałożeniem obowiązku inwentaryzowania zabytków przez gminy. Gminna ewidencja zabytków powinna być praktycznym narzędziem podejmowania różnych decyzji lokalnych przez władze gminy, a także pomagać np. przy tworzeniu miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (Zeidler 2007).

Należy zwrócić uwagę, że brak planów powoduje wielorakie problemy dla inwestorów, którzy chcąc podjąć działania związane z adaptacją terenu muszą czekać na decyzje administracyjne zezwalające na przebudowę. Czas oczekiwania na pozwolenia jest bardzo niezadowolający, co może być jedną z przyczyn tak złego stanu wielu obiektów. Inwestorzy są bowiem skutecznie zniechęceni wydłużającymi się procedurami pozwalającymi rozpocząć prace remontowe. Jakkolwiek nadzór konserwatorski nie może pozwolić na to, aby tak ważne dla historii miasta obiekty przebudowywać bez jakiegokolwiek konsultacji z instytucjami zajmującymi się ochroną zabytków, gdyż może to grozić nieodwracalną utratą walorów, jakie ma budynek w danym momencie. Trzeba jednak mocno wyważyć, do jakiego stopnia stanowisko konserwatora powinno stać na straży posiadanych walorów, gdyż nietrafione decyzje i opór mogą doprowadzić do tego, że to nie potencjalny inwestor dokona szkodliwych zmian. To krótkowzroczne działania konserwatorskie mogą doprowadzić do tak złego stanu budynku, że trzeba będzie dokonać jego rozbiórki. Przy tego rodzaju konsultacjach prowadzonych na linii konserwator-inwestor ważne jest, aby obie strony brały pod uwagę poprawne określenie funkcji, jaką powinny spełniać zespoły i budynki zabytkowe. Funkcje te muszą zapewnić wykorzystanie dziedzictwa kulturowego dla współczesnych potrzeb bez umniejszania jego walorów, które mogą być niedostatecznie wykorzystywane lub nadmiernie eksploatowane (Małachowicz 1982). Każda ze stron musi umieć określić przeznaczenie i nową funkcję obiektu w długim czasie. Należy brać przy tym pod uwagę zapisy planów miejscowych, wytyczne sformułowane w studium, lokalizację oraz interakcje i możliwe konflikty z otoczeniem. Jeśli potencjalny inwestor nie widzi sensu w tym, aby dalej obiekt istniał i nie jest możliwe osiągnięcie zadowolającego kompromisu, nie należy dążyć do jego zawarcia za wszelką cenę. Możliwość dowolnej interpretacji i trudności w znalezieniu kompromisu potęguje wspomniany brak planów miejscowych.

Można więc wyróżnić dwie grupy obiektów poprzemysłowych, które zostały zaadaptowane do pełnienia nowych funkcji:

1. Wpisane do rejestru zabytków.
2. Nie wpisane do rejestru zabytków.

W drugiej grupie również można znaleźć bardziej lub mniej udane próby adaptacji budynków do nowych potrzeb. Za przykład mogą posłużyć obiekty pofabryczne leżące w terenie otrzymanym przez ŁSSE. Wojewódzki Konserwator Zabytków w Łodzi krytycznie ocenia działania podjęte na tamtym terenie (Szygendowski, Walczak 2009). Można zapytać, czy nie było szansy wpisać tych obiektów do rejestru zabytków? Czy nie można było utworzyć planów miejscowych? Czy decydował brak woli politycznej czy rachunek ekonomiczny? Krytykę sytuacji, w której brak jest woli politycznej do przygotowania i uchwalenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego przeprowadził Böhm, który stwierdził, że w ramach studium uwarunkowań określa się miejsca, dla których, zdaniem gminy, ewentualnie potrzebny jest plan. Autor zaznacza,

Tabela 2

Analiza SWOT obiektów poprzemysłowych stanowiących dziedzictwo kulturowe

S (mocne strony)	W (słabe strony)
• Możliwość adaptacji do różnych potrzeb • Wyposażenie infrastrukturalne • Lokalizacja obiektów • Powierzchnia obiektów • Połączenia funkcjonalne z innymi ważnymi punktami czy grupami punktów w mieście • Potencjał danych miejsc – odpowiednio wykorzystany powinien przynieść korzyści ekonomiczne i społeczne (miejsca pracy, bezpieczne obszary, atrakcyjne, zadbane obszary, zmniejszające się zagrożenie marginalizacją, aktywizacja ludności lokalnej)	• Niski stopień zaangażowania miasta w wymiarze strategicznym • Brak działań mających na celu włączenie mieszkańców i innych interesariuszy w proces podejmowania decyzji • Niekiedy punktowy charakter działań, skala procesu • Doraźny charakter działań • Brak myśli przewodniej i koncepcji prowadzonych działań • Niski stopień integracji działań w wymiarze społecznym, ekonomicznym, ekologicznym stanowiących podstawę rozwoju jednostki
O (możliwości)	T (zagrożenia)
• Zaangażowanie partnerów międzynarodowych ze względu na międzynarodowy charakter procesu rewitalizacji • Istniejący międzynarodowy turystyczny popyt na dziedzictwo poprzemysłowe • Międzynarodowe zainteresowanie ze strony specjalistów obiektami dziedzictwa poprzemysłowego (planiści, urbaniści, architekti, socjologowie miast)	• Relacje polityczne w skali regionu i kraju • Brak ujednoliconych działań w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego od poziomu lokalnego do narodowego • Ograniczone możliwości finansowania • Zróżnicowana struktura własności

że często miejsc takich wyznacza się niewiele, m.in. dlatego, że procedury uchwalenia planu skomplikowały się i wydłużyły. Jakkolwiek brak planu w miejscu przewidywanej inwestycji z punktu widzenia inwestora bywa zaletą. Według Böhma potencjalnemu inwestorowi jest łatwiej wynegocjować korzystne dla siebie warunki zabudowy terenu m.in. w myśl zasady dobrego sąsiedztwa, niż zmagać się z ustaleniami planu miejscowego. Ma to duże znaczenie, ponieważ spotykana różnorodność zabudowy istniejącej w okolicy planowanej inwestycji daje duże możliwości interpretacji, a tym samym dość swobodnego określenia obowiązujących warunków nowej zabudowy (Böhm 2006). Rozwijając myśl Böhma, obiekty pofabryczne mają swoje wady i zalety. Ich adaptacja nie jest procesem ani krótkim, ani łatwym, ani tym bardziej tanim. Zestawienie cech charakterystycznych zawiera tabela 2, będąca analizą SWOT.

Na podstawie zamieszczonej analizy SWOT, można wywnioskować, że najpoważniejsze przesłanki decydujące o powodzeniu procesu rewitalizacji w odniesieniu do obiektów dziedzictwa historycznego danego terenu to: możliwość adaptacji do różnych potrzeb, wielkość obiektu, połączenia z innymi ważnymi dla miasta obiektami oraz odległość od ciągów komunikacyjnych. Czynniki, które mogą być poważnym problemem, przyczyniając się tym samym do niepowodzenia adaptacji tego rodzaju dziedzictwa to: brak połączeń obiektu z innymi ważnymi dla miasta punktami, nieadekwatny stopień zaangażowania ze strony władz miasta, brak sterowania, nadzorowania czy wzbudzania procesów mediacji i negocjacji społecznych, brak myśli przewodniej w stosunku do danego obiektu, spreczne działania natury konserwatorskiej.

7. Rewitalizacja w oczach wybranych mieszkańców Łodzi

– przedstawienie wyników badania ankietowego

Lokalizacja obiektu to również jego związki z otoczeniem. Niezwykle ważnym uczestnikiem gry o ten rodzaj przestrzeni są interesariusze procesów odnowy. Niezbędna wydaje się zatem umiejętność kształtowania i zarządzania relacjami z interesariuszami. Modelowym przykładem wydaje się Wiedeń opisywany przez Giecwicz, gdzie autorka zauważa, że kontakt z interesariuszami został uznany za niezwykle istotny z punktu widzenia prowadzonych procesów odnowy tkanki miejskiej. W Wiedniu na zlecenie władz lokalnych powstała sieć lokalnych biur, które były prowadzone przez niezależnych ekspertów z dziedziny planowania i architektury, budownictwa, których zadaniem była koordynacja działań wszystkich działań poszczególnych aktorów procesu renowacji budynków. Widać zatem delegowanie uprawnień i odpowiedzialności w dół, w kierunku użytkownika miasta. Celem działalności takich biur było przekazywanie informacji oraz szeroko rozumiane doradztwo w sprawach mieszkaniowych. Oprócz tego biura zajmują się kwestiami infrastruktury, remontów, ale także opieki nad dziećmi, zapewnienia miejsc rekreacji oraz aktywności, zagadnieniami związanymi z poprawą warunków mieszkaniowych czy podniesieniem jakości życia i stosunków

społecznych. Ciekawą rzeczą wydaje się również powołanie mobilnego biura informacyjnego, którego pracownicy docierali do trudno dostępnych miejsc z doradztwem i informacją specjalistyczną (Giećewicz 2008). O tym, że relacje z mieszkańcami nieumiejętnie kształtowane wpływają na negatywny obraz rewitalizacji w Łodzi można się przekonać na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród mieszkańców miasta w wytyczonych i wskazanych wcześniej trzech kwartałach związanych z materialnym dziedzictwem przemysłowym.

Badania zostały przeprowadzone w maju 2008 r. na próbie 450 osób oraz w październiku 2009 r. na próbie 150 osób, równomiernie dzieląc na wszystkie obszary. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który powstał na bazie wcześniej prowadzonych wywiadów otwartych oraz wywiadów pogłębionych z mieszkańcami oraz innymi interesariuszami danych terenów. Kwestionariusz zarówno w pierwszym, jak też w drugim przypadku zawierał taką samą liczbę pytań. Ze względu na niewielką skalę prowadzonego badania, autorzy uznali, że nie ma konieczności zmiany kolejności w kafeterii w celu uniknięcia błędów świeżości i pierwszeństwa. Narzędzie wcześniej zostało poddane testowi w postaci badania pilotażowego. Dopiero ostateczna forma kwestionariusza została przekazana ankietom, którzy zostali skierowani w odpowiednie miejsca w wytypowanych kwartałach. Kwartały, wytypowano na podstawie zaawansowania procesów rewitalizacji oraz nagromadzenia obiektów przemysłowych. Badanie miało charakter sondy ulicznej, z zastrzeżeniem, że autorzy zdawali sobie od samego początku sprawę z mankamentów tej metody opisanej przez klasyków metodologii (Babbie 2008; Churchill 2002; Oppenheim 2004; Szreder 2004; Sztabiński 2005). Wyniki sondy mogą służyć do opisu problemu przedstawianego w prezentowanym opracowaniu dotyczącego adaptacji obiektów przemysłowych oraz relacji z interesariuszami, w tym z mieszkańcami wyznaczonych obszarów. Na tym etapie badań interesowało nas nastawienie osób odwiedzających te tereny do procesu rewitalizacji (ankieter wyjaśniał respondentowi co oznacza proces rewitalizacji obiektów przemysłowych). We wszystkich trzech kwartałach uzyskano podobne wyniki świadczące o bardzo wysokim poziomie społecznej akceptacji dla prowadzonych działań w ramach procesów rewitalizacji.

Tabela 3

Akceptacja dla prowadzonych działań rewitalizacyjnych

Rok badania	2008	2009
Obszar/Odpowiedź	Obiekty pofabryczne należy rewitalizować	
Ogrodowa	93,2%	91,4%
Nowe Centrum	92,7%	93,2%
Księży Młyn	87,8%	89,1%

Następnie respondenci zostali zapytani o stopień informowania przez władze lokalne o procesie rewitalizacji na danym terenie. Uzyskane odpowiedzi potwierdziły obawy, że informacje, które docierają do mieszkańców, czy użytkowników danych kwartałów, najczęściej pochodzą z prasy. Interesariusze bardzo często narzekali, że nie znają szczegółów ani planów procesu odnowy na danym terenie. Czują się systematycznie pomijani w procesie podejmowania decyzji, a zgłaszane przez nich wątpliwości nie są z nimi w żaden sposób dyskutowane. W efekcie prowadzić to może do zmniejszającego się poparcia dla działań związanych z przebudową i rewitalizacją. Z badań wynika, że na podstawie szerokich informacji prasowych zwiększył się znacznie poziom poczucia poinformowania wśród użytkowników, gdzie planowana jest inwestycja "Nowego Centrum Miasta". Jeśli chodzi o inne obszary zmiany nie były tak znaczne, jak w przypadku wspomnianego kwartału. Wyniki prezentuje tabela 4.

W trakcie przeprowadzanego badania respondenci zwracali uwagę, że brakuje informacji na temat tego, do kogo można kierować ewentualne zapytania czy prośby o wyjaśnienia. Młodzi ludzie zwracali uwagę na konieczność wykorzystania Internetu w kwestii nie tylko przekazywania informacji, ale również zbierania informacji zwrotnej. Zaproponowano wykorzystanie narzędzia Web 2.0, które pozwala na interaktywną dyskusję oraz wstęp do przeprowadzania konsultacji społecznych. W ten sposób, jak zgłaszali respondenci, będzie możliwe zwiększenie chęci udziału mieszkańców do wzięcia udziału w konsultacjach, akcjach informacyjnych czy spotkaniach z władzami lokalnymi. Można zatem powiedzieć, że informacja jest niezwykle ważnym wstępem, od którego może zależeć partycypacja interesariuszy. Za partycypację społeczną w ramach rewitalizacji należy uważać czynne angażowanie się mieszkańców w:

- zdobywanie informacji,
- konsultowanie władz,
- współdecydowanie wraz z władzami

Tabela 4

Stopień poinformowania mieszkańców danego terenu
o prowadzonych/przygotowywanych inwestycjach w ramach rewitalizacji
(1-brak informacji, 10-doskonała informacja)

	Rok badania					
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Obszar \ Odpowiedź	1-3		4-6		7-10	
Ogrodowa	29,2%	37,4%	35,5%	38,3%	5,2%	3,7%
Nowe Centrum	27,7%	22,6%	33,4%	47,9%	16,3%	19,8%
Księży Młyn	23,9%	19,1%	34,1%	35,8%	11,2%	9,6%

Tabela 5

Uczestnictwo międzynarodowych partnerów w procesie rewitalizacji

Rok badania	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Odpowiedź	Akceptacja zaangażowania zagranicznych partnerów: tylko instytucje publiczne		Akceptacja zaangażowania zagranicznych partnerów: tylko podmioty prywatne		Akceptacja zaangażowania zagranicznych partnerów: zarówno instytucje publiczne, jak i podmioty prywatne		Brak akceptacji jakiegokolwiek zaangażowania zagranicznych partnerów	
Obszar								
Ogrodowa	5,6%	5,9%	2,7%	2,6%	15,2%	15,3%	7,9%	8,1%
Nowe Centrum	3,8%	3,4%	4,4%	4,8%	17,5%	19,4%	6,0%	5,8%
Księży Młyn	5,2%	5,3%	3,1%	2,7%	15,2%	14,6%	6,5%	7,1%

- inne działania podejmowane na rzecz rewitalizacji. (Siemczyński, Topczewska 2009).

Zauważalny jest międzynarodowy charakter rewitalizacji wraz z włączaniem w ten proces partnerów międzynarodowych, zarówno publicznych, jak też prywatnych. Zgodnie z wynikami badań przedstawionymi w tabeli 5 można powiedzieć, że modelem, który zyskuje największy poziom akceptacji jest ten, w którym zarówno prywatni, jak też publiczni partnerzy równomiernie uczestniczą w procesie rewitalizacji. Jest to ważne, gdyż daje władzom lokalnym dość wyraźny sygnał, jeśli chodzi o kierunki poszukiwań potencjalnych inwestorów oraz finansowania inwestycji. Mamy tutaj na myśli zarówno środki, które możliwe są do pozyskania z Unii Europejskiej, jak również w wyniku działania międzynarodowych konsorcjów deweloperskich, które przy ścisłej współpracy z władzami lokalnymi będą w stanie skutecznie zaaranżować, wdrożyć założenia projektu. Respondenci silnie akcentowali obecność partnerów publicznych (w tym władz lokalnych) jako gwarantów przeprowadzenia inwestycji w poszanowaniu prawa i zdania obywateli.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej oraz przygotowania raportu badawczego, można wyciągnąć następujące wnioski i przedstawić jako rekomendacje dla władz lokalnych:

- Władze miasta muszą przeanalizować bardzo dokładnie proces komunikowania, sprawdzić, w którym miejscu w procesie komunikacji dochodzi do zakłóceń. W przeciwnym przypadku władze lokalne w miarę upływu czasu zamiast przechodzić do dalszych etapów w złożonym procesie rewitalizacji dalej będą poszukiwały skutecznego modelu, którego celem będzie zwiększanie akceptacji dla podejmowanych działań. Być może ciekawym rozwiązaniem okazałyby się mobilne centra

informacji, które pojawiałyby się na przekształcanych terenach. Docelowo jednak powinny tam być punkty informacyjne, w których można również porozmawiać z ekspertem. Jest to zgodne z zasadami przejrzystości i komunikowania, które leżą u podstaw koncepcji *TCM*.

- Dziwi brak działań marketingowych na dużą skalę, które integrowałyby cele działalności wydziału promocji miasta oraz Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w zakresie promocji i upowszechniania wiedzy o zabytkach. Działania takie powinny skutkować kampaniami promocyjnymi, wpisującymi się w założenia strategii marketingowej miasta. Powinny się wzajemnie uzupełniać, tak aby trafić do jak najszerszego grona, w tym do klientów międzynarodowych, wśród których istnieje popyt na materialne dziedzictwo poprzemysłowe.
- W ramach działań promocji produktu turystycznego, jakim mogą być obiekty poprzemysłowe, można pomyśleć o utworzeniu tras tematycznych, a także zwiedzaniu interaktywnym, jak też przy wykorzystaniu fotokodów, przewodników multimedialnych.
- Poważnym ograniczeniem tego narzędzia jest na pewno liczba osób korzystających z Internetu oraz tych, które aktywnie uczestniczą w forach dyskusyjnych. Natomiast trzeba zwrócić uwagę na przyszłość, jaka drzemie w tym narzędziu, które coraz powszechniej wykorzystywane jest w przedsiębiorstwach, ułatwiając oraz usprawniając komunikację z otoczeniem bliższym i dalszym, porządkując również model przekazywania, a także gromadzenia informacji w samej organizacji.
- Na podstawie przeprowadzanego badania zarówno przy wykorzystaniu metody sondy ulicznej, jak również wcześniejszych wywiadów bezpośrednich, pogłębionych uwiadamia się silnie potrzeba warsztatowego budowania relacji i akceptacji dla procesu rewitalizacji. Warsztaty powinny swym zasięgiem objąć na początku interesariuszy danego terenu/kwartалу. Następnym etapem jest warsztat w skali całego miasta, który pozwoli wypracować wspólny model oparty na celach zrozumiałych i akceptowanych przez różnych użytkowników. Kolejnym etapem powinien być warsztat regionalny, którego celem będzie wykorzystanie potencjału płynącego ze zmian w strukturze oraz funkcjonowaniu miasta. Wszystkie te warsztaty, na różnych poziomach powinny być inicjowane oraz moderowane/współmoderowane przez instytucje publiczne, ze względu na zaufanie, którym dalej są darzone. Oddanie tego pola w ręce inwestorów prywatnych może okazać się przedwczesne, zwłaszcza jeśli chodzi o pierwsze etapy budowania relacji. Bezwzględna obecność inwestorów prywatnych oraz ekspertów międzynarodowych jest konieczna na poziomie regionalnym, krajowym, gdzie wpływ rozwoju miasta w wyniku prowadzonych procesów zmian będzie rozpatrywany z szerszego ujęcia. W żadnym z etapów nie można pomijać mieszkańców, przedsiębiorców i innych szeroko definiowanych użytkowników danego terenu, ponieważ w postępującym procesie rewitalizacji nie można pominąć żadnej ze stron.
- Należy rozważyć możliwość utworzenia parku kulturowego na terenach, gdzie znajdują się obiekty stanowiące materialne dziedzictwo poprzemysłowe. Jak pisze

Zeidler, jedną z form ochrony zabytków przekazaną do wyłącznej kompetencji samorządów jest tworzenie, w drodze uchwały rady gminy parku kulturowego (Zeidler 2007). Dla takich form, rada gminy musi utworzyć plan miejscowy, który będzie skutecznie chronił obiekty pofabryczne, ale nie będzie utrudniał inwestorom adaptacji budynków na nowe potrzeby, pod warunkiem wysokiej jakości inwestycji (Zalasińska 2010).

Można powiedzieć, że dopiero umiejętne połączenie posiadanych walorów przez obiekty przemysłowe, w tym lokalizacji wraz z trafnie dobraną nową funkcją obiektu, decydują o powodzeniu wykorzystania dziedzictwa kulturowego w procesie rewitalizacji. Połączenie takie, przy szerszych działaniach, daje możliwość czerpania ekonomicznych zysków w długim okresie, czyli przesądza o opłacalności prowadzonych działań dla zaangażowanych partnerów prywatnych. W przypadku nadmiernej, nieuzasadnionej interwencji władz publicznych oraz braku opracowanych celów strategicznych, istnieje możliwość degradacji cennych obiektów przemysłowych na skutek działań lub braku działań ze strony władz miasta. Jedną z konsekwencji takich zachowań są spojrzenia skrajne na proces rewitalizacji – wyburzać lub nie, bez podjęcia merytorycznej, społecznej, ekonomicznej i środowiskowej analizy oddziaływań i wpływów. Aby takie analizy oraz wnioski mogły powstać, a cele procesu mogły być sformułowane rzetelnie i w sposób kompleksowy, istnieje konieczność spojrzenia interdyscyplinarnego (architektów, urbanistów, planistów, ekonomistów, historyków sztuki, socjologów, animatorów kultury) na rewitalizację tych obszarów, gdzie spoiwem jest adaptacja zasobów dziedzictwa kulturowego.

Gwarancją skutecznej ochrony takich obiektów w obecnie panujących warunkach w otoczeniu jest umiejętne włączenie go do sfery gospodarki rynkowej, co jest jednoznaczne z koniecznością znalezienia punktu równowagi między jego ścisłą ochroną, ekonomiczną opłacalnością a zwykłym życiem (Pazder 2008). Trzeba jednak pamiętać, że kwestia zachowania dziedzictwa kulturowego nie powinna przyjmować postaw skrajnych. Od władz lokalnych należy jednak oczekiwać, że będą potrafiły lub będą się starały odnaleźć ten „złoty środek”, dzięki któremu interesy i potrzeby wszystkich stron będą rozpoznane. Jest to niezwykle ważne z punktu widzenia koncepcji zintegrowanego zarządzania miastem, w której bardzo mocno sygnalizuje się umiejętność budowania porozumień i wspólnego osiągania celów, ponieważ niesie to za sobą efekty synergii, a także w przypadku niektórych aktywności (jak rewitalizacja) możliwość dyfuzji na nowe tereny w mieście.

Rewitalizacja obiektów pofabrycznych, stanowiących materialne dziedzictwo przemysłowe w kontekście zintegrowanego zarządzania miastem jest procesem złożonym, uzależnionym od spełnienia wielu warunków: ekonomicznych, przestrzennych, urbanistycznych, społecznych i ekologicznych. Inicjatywna oraz przywilej oddziaływania w procesie zarządzania zintegrowanego leży po stronie różnych partów, także władz miasta. Istotne jest zatem, jak pisze Giecwicz, aby działania władz lokalnych były zgodne z definicją procesu rewitalizacji, czyli były działaniami płyn-

nymi, wpisanymi w normalność funkcjonowania organizmu miejskiego, a przy tym były konsekwentne oraz kompleksowe. Widać tutaj zwrócenie szczególnej uwagi na zasady zarządzania zintegrowanego, które podchodzi do procesu odnowy holistycznie i dogłębnie (Giećewicz 2008). Słusznie Zauważają Pender i Sharpley, że strategia eksploatacji materialnego dziedzictwa kulturowego powinna się opierać na zasadach partnerskich, szczególnie w zakresie społecznym i kulturowym, a przy okazji przyczyniać do rozwoju gospodarczego danego miejsca. Ponadto, powinna jak najdokładniej starać się określać profil docelowej grupy turystów. Jednym z celów procesu odnowy i przebudowy, który następnie prowadzi do prezentacji eksploatacji dziedzictwa polega na opracowaniu i upowszechnieniu wizerunku, który odzwierciedla tożsamość danego miejsca i dostarcza turystom wiarygodnych informacji, przyczyniając się w ten sposób do zdobycia ich zaufania. Przedsięwzięcie oparte na eksploatacji dziedzictwa należy dopilnować, aby strategię działania w odniesieniu do konsumentów i innych interesariuszy współgrały z wykreowanym wizerunkiem danego miejsca (Pender, Sharpley 2008). Kolejny raz widać odwołanie do podstawowych zasad zarządzania zintegrowanego, opartego na współuczestnictwie w działaniu i podziale korzyści.

Literatura

- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Belniak S., 2009, *Rewitalizacja nieruchomości w procesie odmowy miast*. Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Bonisławski R., Podolska J., 2008, *Spacerownik łódzki*. Biblioteka Gazety Wyborczej, Agora, Łódź.
- Böhm A 2006, *Planowanie przestrzenne dla architektów krajobrazu. O czynniku kompozycji*. Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków.
- Chmielewski J. M., 2001, *Teoria urbanistyki w projektowaniu i planowaniu miast*. Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej.
- Churchill G., 2002, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., 2009, *Town Centre Management Models: a European Perspective*. Cities, t. 26, Elsevier Science Ltd.
- Forsberg H., Medway D., Warnaby G., 1999, *Town Centre Management by Co-operation*. Cities, t. 16, Elsevier Science Ltd.
- Frąckiewicz L. (red.), 2004, *Wykluczenie. Rewitalizacja. Spójność społeczna*. Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice–Warszawa.
- George P., 1956, *Miasto*. PWN, Warszawa.
- Giećewicz J., 2008, *Konserwatywna awangarda. Wiedeńska polityka mieszkaniowa 1920-2005*. Oficyna Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Golka M., 2008, *Socjologia kultury*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Jałowiecki B., Szczepański M. S., 2006, *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Jędrzyński T., 2008, *Turystyka kulturowa*. Wyd. PWE, Warszawa.

- Kaczmarek S., 2001, *Rewitalizacja terenów przemysłowych. Nowy wymiar w rozwoju miast*. Wyd. UŁ, Łódź.
- Kłoskowska A 2007, *Socjologia kultury*. PWN, Warszawa.
- Kobyliński Z., 2009, *Własność dziedzictwa kulturowego*. Wyd. Instytutu Archeologii i Etnologii PAN, Warszawa.
- Korenik S., Ślodziński J., 2005, *Podstawy gospodarki przestrzennej – wybrane aspekty*. Wyd. AE, Wrocław.
- Koseski A., Stawarz A., 2002, *Tożsamość społeczno-kulturowa współczesnego miasta w Polsce*. Polskie Towarzystwo Etnologii Miasta, Warszawa-Pułtusk.
- Kowalewski M., 2006, *Zmieniając miasto. Wokół teorii i praktyki rewitalizacyjnej*. Fundacja Twórców Architektury, Poznań.
- Kozak M. W., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*. Wyd. Scholar, Warszawa.
- Madurowicz M., 2008, *Miejska przestrzeń tożsamości Warszawy*. Wyd. UW, Warszawa.
- Małachowicz E., 1982, *Ochrona środowiska kulturowego*. Tom 1. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Markowski T., Stawasz D. (red.), 2007, *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miasta Łodzi*. Wyd. UŁ, Łódź.
- Murzyn M. A., 2006, *Kazimierz. Środkowoeuropejskie doświadczenie rewitalizacji*. Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Murzyn M. A., Purchla J., 2007, *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*. Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Oppenheim A. N., 2004, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*. Wyd. Zys i s-ka, Poznań.
- Ostrowski W., 2001, *Wprowadzenie do historii budowy miast*. Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej.
- Pazder D., 2008, *Rewitalizacja śródmiejskich przestrzeni kulturowych jako czynnik wzrostu atrakcyjności miasta. Badania średniej wielkości miast Wielkopolski*. Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Penc J., 1995, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*. Agencja Wyd. Placet, Warszawa.
- Pender L., Sharpley R., 2008, *Zarządzanie turystyką*. Wyd. PWE, Warszawa.
- Pęski W., 1999, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*. Wyd. Arkady, Warszawa.
- Podręcznik rewitalizacji* 2003, Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast, Warszawa.
- Polko A., 2005, *Miejski rynek mieszkaniowy i efekty sąsiedztwa*. AE, Katowice.
- Siemczyński W., Topczewska T., 2009, *Rewitalizacja miast w Polsce przy wsparciu funduszy UE w latach 2004-2008*. Wyd. Difin.
- Skiba J., 1976, *Rewaloryzacja zespołów zabytkowych Krakowa*. Wyd. Literackie Kraków, Kraków.
- Stangel M., 2009, *Odnowa miast w społeczeństwie informacyjnym. Technologie informacyjne i komunikacyjne w procesach rewitalizacji*. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Starzewska-Sikorska A., 2007, *Instrumenty zarządzania rewitalizacją zdegradowanych terenów przemysłowych oraz obszarów odnowy miejskiej*. Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.

- Sulek A., 2002, *Ogród metodologii socjologicznej*. Wyd. Scholar, Warszawa.
- Szerszeń J., 1987, *Śródmieście jako obszar kultury*. PWN, Warszawa–Łódź.
- Szreder M., 2004, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Wyd. PWE, Warszawa.
- Sztabiński P. B. (red.), 2005, *Fieldwork jest sztuką. Jak dobrać respondenta, skłonić do udziału w wywiadzie, rzetelnie i sprawnie zrealizować badanie*. Wyd. IFiS PAN, Warszawa.
- Szygendowski W., Walczak B. M., 2010, *Adaptacje zespołów zabytkowych we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych na przykładzie dziedzictwa przemysłowego Łodzi*. www.wuoz.bip.lodz.pl.
- Zalasińska K., 2010, *Ochrona zabytków. Orzecznictwo z komentarzem*. Wyd. LexisNexis, Wyd I, Warszawa.
- Zeidler K., 2007, *Prawo ochrony dziedzictwa kultury*. Oficyna Wolters Kluwert Warszawa.