

# Rola interesariuszy w realizacji projektów dziedzictwa narodowego

Henryk Brandenburg

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: henryk.brandenburg@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-0732-9960

Marek Magdoń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: marek.magdon@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3517-4329

*Cytuj jako:* Brandenburg, H. i Magdoń, M. (2023). Rola interesariuszy w realizacji projektów dziedzictwa narodowego. W: D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak (red.), *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi* (s. 196-207). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Projekty dziedzictwa narodowego różnią się zarówno od projektów biznesowych, których celem jest osiągnięcie zysku, jak i od projektów lokalnego (regionalnego) rozwoju, których celem jest zabezpieczenie bieżących i przyszłych potrzeb mieszkańców danej wspólnoty. Powodzenie tego rodzaju projektów zależy w bardzo dużym stopniu od osób (instytucji) zaangażowanych w ich realizację (interesariuszy projektu). W rozdziale, po krótkim wprowadzeniu w problematykę projektu, przedstawiono specyfikę realizacji projektów dziedzictwa narodowego oraz funkcję, jaką mogą spełniać interesariusze, i ich wpływ na osiągnięcie założonych celów projektu. W końcowej części tekstu opisano realizację projektu budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoszlązaków do ZSSR w 1945 roku, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odegrali interesariusze w uzyskaniu końcowego rezultatu. Rozdział ma charakter refleksji autorów na temat możliwości i ograniczeń zastosowania klasycznego podejścia do zarządzania projektami, a jego celem jest wywołanie dyskusji na ten temat wśród specjalistów (organizacji) zajmujących się problematyką zarządzania projektami.

**Słowa kluczowe:** dziedzictwo narodowe, zarządzanie projektami, interesariusze projektów, specyfika projektów dziedzictwa narodowego.

**JEL Classification:** H40

## 1. Wstęp

Zasadniczo każdy naród kształtuje swą tożsamość, opierając się na swojej historii. Dla każdego narodu jest ona bardzo ważna. „Dziedzictwo narodowe stanowi dorobek poprzednich pokoleń, świadczy o korzeniach naszego społeczeństwa, potwierdza

w sensie materialnym i duchowym tożsamość narodu. Dlatego też troska o ochronę przedmiotów i obiektów kultury materialnej pozwala, z jednej strony na wyróżnienie cech charakterystycznych dla naszej kultury, z drugiej uświadamia, że polska spuścizna jest częścią uniwersalistycznych wartości Europy" (*Chroń Dziedzictwo Narodowe!*, b.d.).

Poddając analizie przytoczoną powyżej definicję zawartą w portalu polskiej policji, należy stwierdzić, że nie jest ona jednak precyzyjna i nie do końca oddaje istotę dziedzictwa narodowego. Dziedzictwo narodowe to nie tylko obiekty z przeszłości, ale również obiekty nowo wybudowane, których celem jest upamiętnienie wydarzeń sprzed lat. Stanowią one również dziedzictwo narodowe.

W ostatnim okresie zaobserwować można coraz większe zainteresowanie różnych organizacji społecznych i osób prywatnych renowacją obiektów zabytkowych poprzez przywrócenie im „dawnej świetności”. Niestety, ze względu na niejednokrotnie wysokie koszty, realizacja projektów rewitalizacji obiektów zabytkowych oraz tworzenia nowych obiektów upamiętniających wydarzenia sprzed lat ma jednak również wielu przeciwników. W związku z powyższym ogromne znaczenie dla osiągnięcia założonego celu ma odpowiednie zaangażowanie interesariuszy projektu, nastawionych zarówno pozytywnie (pomysłodawcy), jak i negatywnie (np.: społeczność lokalna ze względu na koszty lub wpływ na środowisko).

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie specyfiki projektów dziedzictwa narodowego, jak również analiza wpływu interesariuszy tego typu projektów na ich realizację. Dla osiągnięcia tak zdefiniowanego celu w jego pierwszej części posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa, natomiast w drugiej wykorzystano metodę studium przypadku (*case study*).

Układ tekstu został podporządkowany przedstawionemu celowi. Po krótkim wprowadzeniu w problematykę projektowania i swoistość projektów dziedzictwa narodowego opisano znaczenie oraz wpływ interesariuszy projektu ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki projektów dziedzictwa narodowego.

Dla zilustrowania roli interesariuszy projektu i ich wpływu na jego realizację w końcowej części rozdziału opisano projekt budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnolązaków do ZSSR w 1945 roku.

## 2. Projekt i jego podstawowe parametry

Proces realizacji nowego produktu, nowej jednostki produkcji dóbr lub usług, wymagający współpracy wielu przedsiębiorstw (organizacji państwowych i przemysłowych), połączonych jednym celem: dostarczyć produkt odpowiadający zapotrzebowaniu przyszłego użytkownika, najmniejszym kosztem i w określonym czasie, nazywany jest często *programem* lub *projektem* (Brandenburg, 2011, s. 44).

Metodyka PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) definiuje projekt jako „tymczasową organizację utworzoną w celu dostarczenia co najmniej jednego pro-

duktu biznesowego zgodnie z uzgodnionym przypadkiem biznesowym” (AXELOS, 2017, s. 8), a zarządzanie projektami jako „planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolę wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie osób zaangażowanych w taki sposób, aby osiągnąć cele projektu w ramach oczekiwanych celów wydajnościowych w odniesieniu do czasu, kosztu, jakości, zakresu, korzyści i ryzyka” (AXELOS, 2017, s. 9).

W podobny sposób do zagadnienia projektu podchodzi J.P. Lewis, według którego „(...) projekt to wielozadaniowe zlecenie, dla którego określa się wymagania dotyczące wydajności, kosztów, czasu i zakresu oraz które wykonuje się tylko jednorazowo” (2005, s. 14).

Międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające kierowników projektów Project Management Institute (PMI) przez projekt rozumie z kolei „tymczasowy wysiłek podejmowany w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, usługi lub rezultatu” (2021, s. 4).

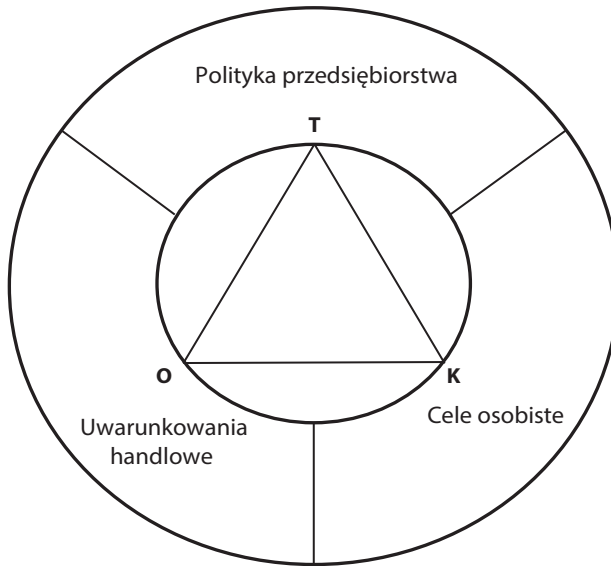
Jak wynika z powyższych definicji, projekt to nie tylko dokumentacja projektowa zawierająca odpowiednie wyliczenia, ale również cała faza realizacji (inaczej: wykonawstwa/budowy/inwestycyjna) (Behrens i Hawranek, 1993, s. 9) na podstawie tej dokumentacji, aż do momentu osiągnięcia założonego celu (efektów, produktu, usługi). Ponieważ największe ryzyko niepowodzenia projektu występuje właśnie w tej fazie, szczególnego znaczenia nabiera proces zarządzania ryzykiem projektu oraz właściwa współpraca z jego interesariuszami.

Każdy projekt dąży do zrealizowania trzech kategorii celów, mocno antagonistycznych, których ciężar gatunkowy dla jednego projektu może się mocno różnić od innego (Giard, 1991, s. 8-9):

- *cel wymaganych parametrów technicznych* – relatywny do specyfikacji funkcjonalnych i charakterystyk technicznych wyrobu (respektowanie tolerancji, niezawodność, łatwość użytkowania), które definiują *poziom jakości* i wymagają zrealizowania dużej grupy elementów, aby zaspokoić oczekiwania (potrzeby) odbiorcy;
- *cel okresu realizacji* – ważny składnik wyrażenia potrzeb (oczekiwań). Opóźnienie może w pewnych przypadkach spowodować brak zainteresowania dobrym zakończeniem projektu;
- *cel kosztów* – finansowe odzwierciedlenie/wyrażenie środków, których wykorzystanie jest akceptowane przez zamawiającego projekt ze względu na dotrzymanie wymaganych parametrów i czasu realizacji. Jest rzeczą oczywistą, że wszystkie trzy powyższe kategorie celów są ze sobą mocno powiązane (nazywane również potrójnym ograniczeniem). Przykładowo o wiele łatwiej przestrzegać celów technicznych, kiedy okres realizacji jest odpowiednio długi, oraz skrócić okres realizacji w przypadku otrzymania odpowiedniej wielkości środków finansowych na realizację projektu. W praktyce projektowej rozwiązania problemu poszukuje się w polu tzw. złotego trójkąta (trójkąta zależności), którego wierzchołkami są odpowiednio parametry techniczne **T**, koszty **K** i okres realizacji **O**.

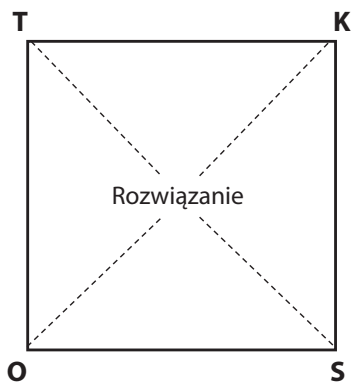
Ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu (czasami o charakterze turbulentnym) klasyczny trójkąt zależności jest przedstawiany w formie uwzględniającej intere-

sariuszy zewnętrznych. Dla przykładu W. Briner, M. Geddes i C. Hastings uważają, że w celu uwzględnienia coraz bardziej kompleksowych i niepewnych uwarunkowań zewnętrznych projektu klasyczny trójkąt zależności powinien być uzupełniony o elementy uwarunkowań zewnętrznych i handlowych, politykę przedsiębiorstwa i cele osobiste inwestora (zob. rys. 1).



**Rys. 1.** Zmodyfikowany trójkąt zależności koszty – okres realizacji – parametry techniczne

Źródło: (Briner, Geddes i Hastings, 1993, s. 70).



**Rys. 2.** Poczwórne ograniczenie w projektach lokalnego (regionalnego) rozwoju

Źródło: (Magdoń, 2011, s. 34).

W przypadku projektów lokalnego i regionalnego rozwoju odbiorcą dostarczanych rozwiązań (adresatem) jest społeczeństwo (określona grupa społeczna), a zatem dokonując wyboru rozwiązań, należy kierować się opinią osób, do których dane rozwiązanie jest adresowane (Parysek, 2001, s. 147). Chcąc podkreślić, że klientem pro-

jektu lokalnego (regionalnego) rozwoju jest społeczeństwo, M. Magdoń (2011, s. 34) stwierdza, że obok okresu realizacji, kosztów i charakterystyki technicznej, należy uwzględnić stosunek społeczeństwa S – wyrażony poprzez poparcie dla realizacji tego rodzaju projektów (zob. rys. 2).

### 3. Specyfika projektów dziedzictwa narodowego

Projekty dziedzictwa narodowego w sposób zasadniczy różnią się zarówno od projektów biznesowych, jak i projektów lokalnego (regionalnego) rozwoju. Można z wielkim prawdopodobieństwem założyć, że w przypadku projektów biznesowych i lokalnego rozwoju gospodarczego ich podstawowe parametry techniczne są w miarę precyzyjnie określone, tak samo jak koszty i okres realizacji.

W przypadku projektów biznesowych (których celem jest osiągnięcie zysku), opierając się na rozeznaniu aktualnych i przyszłych potrzeb potencjalnych odbiorców wytworzonych produktów (usług), właściciele (akcjonariusze) w fazie planowania dokonują wyboru wartości parametrów w polu „złotego trójkąta”. Zarządzanie ryzykiem projektu sprowadza się do przestrzegania opracowanego harmonogramu rzeczowego i finansowego.

W przypadku projektów lokalnego (regionalnego) rozwoju podstawowe parametry zarówno projektów zgodności (dostosowanie do zmian pozwalające na udzielenie odpowiedzi na wymagania prawne w celu kontynuowania działań w danym regionie), jak i projektów strategicznych również są wystarczająco dokładnie określone. Aby uwzględnić stosunek społeczeństwa do realizacji projektów operacyjnych, samorządy lokalne bardzo często dokonują ich selekcji w ramach budżetu obywatelskiego, w którym ramy czasowe i finansowe także są z góry określone.

Inaczej się ma sprawa w przypadku projektów dziedzictwa narodowego, gdzie pomysł na ich realizację niejednokrotnie związany jest emocjonalnie z jego pomysłodawcą. Z trzech podstawowych parametrów projektu określony jest jedynie zakres rzeczowy (często mało precyzyjnie). Nierzadko decyzje o realizacji projektu podejmowane są bez (przynajmniej szacunkowego) określenia kosztów i terminu realizacji przedsięwzięcia. W momencie, kiedy podstawą podjęcia decyzji o realizacji danego projektu są względy osobiste (emocjonalne) pomysłodawcy, dodatkowym czynnikiem mogącym mieć wpływ na właściwą realizację projektu może być brak przygotowania i doświadczenia zawodowego w realizacji tego typu projektów przez project managera oraz zaniedbanie konieczności rozeznania (jeszcze przed inicjacją prac projektowych), kim są potencjalni interesariusze projektu i jaki może być ich wpływ na jego realizację.

Powyższe fakty powodują, że praktycznie niemożliwe jest określenie potencjalnego ryzyka realizacji projektu dziedzictwa narodowego oraz sposobu zarządzania nim.

#### 4. Interesariusze projektów dziedzictwa narodowego

Pojęcie „interesariusze” (ang. *Stakeholders*, fr. *Parties prenantes*) zostało użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Stanford Research Institute i oznacza podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo i/lub pozostają pod wpływem jego działalności. W zarządzaniu projektami to osoby, które nie są bezpośrednio zaangażowane w projekt, lecz jego wyniki mają na nie wpływ, dlatego są zainteresowane pomyślnym lub niepomyślnym przebiegiem projektu. Inna – szersza – definicja obejmuje wszystkie osoby, jednostki bądź instytucje, które są zainteresowane powodzeniem lub niepowodzeniem projektu (*Interesariusz*, b.d.).

Według H. Kerznera interesariuszami projektu są „osoby lub organizacje, które mogą w korzystny lub niekorzystny sposób być pod wpływem projektu” (2009, s. 6). Podobnie interesariuszy definiuje PMI, wskazując, iż jest to „osoba, grupa lub organizacja, która może mieć wpływ, być pod wpływem lub postrzegać, że jest pod wpływem decyzji, działania lub wyniku projektu” (2012, s. 15).

Jak wynika z powyższych definicji, interesariusze to nie tylko osoby (instytucje) wspierające realizację projektu, zainteresowane pomyślnym jego zakończeniem, ale – co jest warte podkreślenia – osoby (instytucje) nastawione wręcz wrogo do jego realizacji.

W przypadku projektów biznesowych interesariuszami są potencjalni wytwórcy i nabywcy rezultatów projektów (produktów, usług). Potrzeby są analizowane w fazie przedinwestycyjnej. Interesariusze (właściciele, akcjonariusze) są z reguły nastawieni pozytywnie do realizacji projektu.

W przypadku projektów lokalnego rozwoju, gdzie może wystąpić grupa interesariuszy negatywnie nastawionych do ich realizacji, jak już wspomniano w punkcie 2 rozdziału, aby uwzględnić stosunek społeczeństwa do realizacji projektów operacyjnych, samorządy lokalne bardzo często dokonują ich selekcji w ramach budżetu obywatelskiego. Należy również podkreślić, że podobnie jak to ma miejsce w projektach biznesowych, potrzeby społeczności są szczegółowo analizowane (szerzej zob. Brandenburg i in., 2017).

Tak jak przy realizacji projektów lokalnego rozwoju w przypadku projektów dziedzictwa narodowego interesariusze mogą być pozytywnie lub negatywnie nastawieni do jego realizacji, jednakże ich liczba i rodzaj są nieporównywalnie większe i różnorodne. Jest to związane z potencjalnym znaczeniem i obszarem oddziaływania rezultatów projektu (krajowy, a niejednokrotnie międzynarodowy). W związku z tym ich rola i wkład w realizację projektu są o wiele większe.

Jak już wspomniano, decyzje o realizacji projektu niejednokrotnie podejmowane są bez (przynajmniej szacunkowego) określenia kosztów i terminu realizacji przedsięwzięcia. W pewnym momencie może się okazać, że ze względu na złe oszacowanie kosztów i wyczerpanie źródeł finansowania dalsza realizacja projektu staje się niemożliwa. W takiej sytuacji bardzo duże znaczenie ma znalezienie przez właściciela

projektu potencjalnych sponsorów i przekonanie ich do współfinansowania projektu. Wszystko to powoduje, że właściwa współpraca z interesariuszami projektu jest o wiele bardziej skomplikowana i trudna w realizacji.

Ponieważ problemy związane z realizacją danego projektu najlepiej ilustrują praktyczne przykłady, w kolejnym punkcie rozdziału opisano główne etapy realizacji projektu budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoślązaków do ZSSR w 1945 r. (szerzej zob. Brandenburg i Tobor, 2021).

## 5. Realizacja projektu budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoślązaków do ZSSR w 1945 roku

Deportacje kilkudziesięciu tysięcy mieszkańców Górnego Śląska do pracy przymusowej w Związku Radzieckim w 1945 r. to jedna z największych XX-wiecznych tragedii, które dotknęły ten region. Wydarzenia te pozostawiły po sobie bolesne rany w pamięci Górnoślązaków. Ze względów politycznych i ustrojowych do 1989 r. temat wywózki był nieobecny w mediach, w prasie i w opracowaniach naukowych. Pamięć o wydarzeniach, mimo zakazu ze strony władz komunistycznych, podtrzymywana była w środowisku rodzinnym wywiezionych osób. Zmiany polityczne po 1989 r. pozwoliły podjąć badania nad zagadnieniem deportacji Górnoślązaków do Związku Radzieckiego w 1945 r. Mimo upływu lat problem ten był ciągle aktualny i niezwykle ważny dla mieszkańców regionu. Na terenie Górnego Śląska nie było miejsca, w którym ofiary deportacji były upamiętnione i gdzie można byłoby prowadzić edukację historyczną związaną z tą tragedią. Społeczność niewielkiego miasta, jakim jest Radzionków (16 tys. mieszkańców), ze względu na bardzo żywą pamięć o deportowanych podjęła ideę zbudowania miejsca pamięci oraz edukacji.

Idea utworzenia Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoślązaków do ZSSR w 1945 r. (CDDG) zrodziła się u pomysłodawców z powodu dwóch czynników. Podstawowy to taki, że społeczność Radzionkowa przeżyła bardzo dotkliwie wywózki w 1945 r. Pamięć o tych wydarzeniach była wciąż żywa, ciągle w tym mieście żyły osoby, którym udało się powrócić z deportacji. Wiele rodzin nadal wspominało swoich ojców czy dziadków, którzy nie wrócili z terenu ZSRR. Inną przyczyną było poczucie zarówno władz miasta, jak i jego mieszkańców, że te tragiczne wydarzenia nie są na Górnym Śląsku dostatecznie upamiętnione i utrwalone. W wyniku przemian społeczno-gospodarczych realizowanych w Polsce wiele przedsiębiorstw wymagało głębokiej proefektywnościowej restrukturyzacji. Proces ten dotknął również Polskie Koleje Państwowe, w wyniku czego wiele dworców kolejowych zostało zlikwidowanych. Właśnie zlikwidowany dworzec w Radzionkowie, który mógł być symbolem wywózki mieszkańców Radzionkowa do ZSRR, był idealną lokalizacją dla CDDG, jednakże nie był on własnością miasta. Dworzec był już nieczynny od kilku lat i niszczał. Żeby go uratować, a równocześnie znaleźć miejsce na ekspozycję, zaproponowano przejęcie



go od PKP. Pozyskanie dworca PKP przez miasto trwało 5 lat i zostało zrealizowane dzięki środkom Unii Europejskiej.

Podstawowym pytaniem, jakie należy zadać, opisując przedsięwzięcie budowy CDDG, to: Czy możemy przedmiotowe działanie traktować w ogóle jako projekt? Tradycyjne podejście do zarządzania projektami ma charakter liniowy – wszystkie fazy procesu zachodzą w kolejnych zdefiniowanych etapach. Każdy projekt przebiega zgodnie z tym samym cyklem życia, który obejmuje takie etapy, jak: tworzenie koncepcji, definiowanie projektu, sporządzenie planu projektu, realizacja projektu, zakończenie projektu (Charette i in., 2004). Tradycyjne podejście zakłada, że czas i koszt są zmiennymi, a wymagania są ustalone. W przypadku projektu budowy CDDG żaden z tych atrybutów nie zaistniał. Cel był sprecyzowany jedynie co do ogólnego rezultatu (powstania miejsca pamięci i edukacji). Pierwotnie miała to być stała ekspozycja na bazie wystawy IPN z 2003 r. w formie posterów, w efekcie powstała multimedialna ekspozycja historyczna, ośrodek edukacji historycznej, biblioteka dokumentów i literatury związanej z deportacjami. W momencie rozpoczęcia prac nie były również (nawet orientacyjnie) określone koszty realizacji projektu i źródła finansowania. Nie określono terminu realizacji – dopiero na początku 2014 roku zaplanowano zakończenie na luty 2015 roku w 70. rocznicę deportacji.

Realizacja projektu budowy CDDG została zakończona sukcesem, mimo że sposób zarządzania tym projektem zaprzecza wszelkim kanonom naukowego podejścia do tejże materii. Nie byłoby to możliwe bez zaangażowania interesariuszy projektu. W przypadku projektu CDDG nie można mówić o negatywnym wpływie interesariuszy. Nie było takich osób i instytucji, które patrzyłyby niechętnie. Wprawdzie Urząd Marszałkowski nie przekazał obiecanych pieniędzy, ale to było raczej efektem niezrozumienia idei ze strony ówczesnych władz. Poniżej opisano rolę i znaczenie poszczególnych interesariuszy w realizacji projektu:

- Władze miasta Radzionków – burmistrz miasta był osobą inicjującą projekt oraz jego bezpośrednim koordynatorem. Osobiście nadzorował i koordynował wszystkie etapy projektu oraz przekonywał władze innych miast do współfinansowania projektu. Radni Rady Miasta akceptowali propozycje organizacyjne i finansowe związane z projektem.
- Władze innych miast, z których deportowano Górnoszlązaków – deportacje dotyczyły całego obszaru Górnego Śląska. Z Bytomia, Zabrze i Gliwic deportowano po kilka tysięcy, z innych miast po kilkaset osób. Temat dotyczył całej społeczności Górnego Śląska. Burmistrz Radzionkowa zwrócił się o pomoc finansową do tych miast. Pomoc ta miała być również symbolem współuczestnictwa w projekcie ważnym dla społeczności całego regionu. Ostatecznie w projekcie współuczestniczyło finansowo 28 gmin z terenu Górnego Śląska.
- Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego – władze regionu zadeklarowały w 2013 r. finansowanie projektu przez samorząd województwa jako zadania mającego znaczenie regionalne, jednak do budżetu na 2014 r. nie wpisały tego zadania, odmówiły również środków w trakcie roku 2014. Decyzja ta była niezrozumiała



dla innych interesariuszy. Pozytywnym skutkiem tej odmowy było finansowe uczestnictwo 28 miast z aglomeracji górnośląskiej. Natomiast w 2015 r. nowe władze województwa sfinansowały uroczystość otwarcia CDDG.

- Mieszkańcy Radzionkowa – pełna akceptacja decyzji i wydatków władz miasta w realizacji tego projektu.
- Mieszkańcy Górnego Śląska – organizatorzy CDDG nie dysponowali żadnymi pamiątkami po deportowanych; zorganizowano zbiórkę pamiątek i dokumentów z tego okresu. W czasie przygotowań do budowy ekspozycji zebrano ok. 500 artefaktów.
- Potomkowie rodzin deportowanych – rodziny deportowanych żywo interesowały się projektem, w tym przekazały wiele pamiątek i dokumentów po swoich ojcach i dziadkach.
- Instytut Pamięci Narodowej, oddział w Katowicach – będąc jednostką badawczą, był mocno zainteresowany powstaniem CDDG jako instytucji edukacyjnej. IPN zobowiązał się do przekazania w depozyt eksponatów pochodzących z wystawy z 2003 r. pt. „Deportacje Górnoślązaków do ZSRR w 1945 roku”, stworzenia scenariusza wystawy, która będzie eksponowana w budynku centrum, oraz udzielania wszelkiej pomocy merytorycznej komisarzowi wystawy.
- Władze kościelne Archidiecezji Katowickiej – arcybiskup Metropolii Katowickiej wpierał inicjatywę budowy CDDG, wielokrotnie publicznie popularyzował ten projekt.
- Organizacje społeczne – osoby skupione w organizacjach mających na celu upamiętnienie ofiar Górnoślązaków z 1945 r. popularyzowały projekt wśród swoich członków.
- Media – olbrzymie zaangażowanie mediów lokalnych i regionalnych w nagłośnienie tematu oraz wielka pomoc przy zbiórce pamiątek i dokumentów po deportowanych.
- Osoby prywatne – w trakcie przygotowywania ekspozycji wiele osób zgłaszało się z pomocą. I tak np. wagon z okresu wywózek, jako eksponat stojący przed CDDG, zorganizowało środowisko kolejarzy z Tarnowskich Gór; zegar na wieży dworca odtworzył znany tarnogórski zegarmistrz. Koncepcja ekspozycji została przygotowana za darmo przez automatyków i elektroników z Gliwic.

Mimo wielkiego zaangażowania wszystkich interesariuszy w realizację projektu wystąpiły momenty, że jego dalsza realizacja była zagrożona i tylko umiejętne połączenie kompetencji osób realizujących projekt oraz zaangażowania interesariuszy projektu było kluczem do sukcesu. Kooperacja (współpraca, współdziałanie) weszła w tym przypadku na wyższy poziom współzależności wszystkich interesariuszy projektu. Do takich momentów można zaliczyć:

- ewentualny brak pozytywnej reakcji ze strony PKP w sprawie wykupu dworca kolejowego. Możliwość zakupu i adaptacji dworca umożliwiła osiągnięcie pożądanej skali projektu i stworzenie samodzielnej placówki muzealno-edukacyjnej;

- ewentualny brak zainteresowania współpracą oraz stworzeniem placówki tego typu ze strony IPN oddział w Katowicach. Projekt nie osiągnąłby właściwego wymiaru od strony merytorycznej w wymiarze historycznym;
- ewentualny brak zainteresowania projektem ze strony mieszkańców Górnego Śląska. Ekspozycja oraz zbiór dokumentacji historycznej byłyby za bardzo ograniczone, aby zaspokoić potrzeby tej placówki. Stąd też ważny był udział osób prywatnych, które byłyby w stanie wzbogacić materiał historyczny z własnych zbiorów (zdjęcia, pamiętki rodzinne, dokumenty itp.).

Projekt budowy CDDG był realizowany przez 8 lat. Powstało jedyne na Górnym Śląsku miejsce pamięci i edukacji. Centrum zostało otwarte dokładnie w 70. rocznicę deportacji, przy udziale władz 28 gmin, władz województwa śląskiego oraz Prezydenta Rzeczypospolitej Polski.

## 6. Podsumowanie

Zasadniczo każdy naród kształtuje swą tożsamość, opierając się na swojej historii, która dla niego jest bardzo ważna. Dziedzictwo narodowe stanowi dorobek poprzednich pokoleń, świadczy o korzeniach społeczeństwa oraz potwierdza w sensie materialnym i duchowym tożsamość narodu. Celem rozdziału było zaprezentowanie specyfiki projektów dziedzictwa narodowego, jak również analiza wpływu interesariuszy tego typu projektów na ich realizację.

Projekty dziedzictwa narodowego różnią się zarówno od projektów biznesowych, jak i projektów lokalnego (regionalnego) rozwoju. W ich przypadku pomysł na realizację niejednokrotnie związany jest emocjonalnie z jego pomysłodawcą. Z trzech podstawowych parametrów projektu określony jest jedynie zakres rzeczowy, a decyzje o realizacji projektu nierzadko podejmowane są bez określenia kosztów i terminu realizacji.

Opisany przykład realizacji projektu budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoszlązaków do ZSSR w 1945 r. wykazuje, jak ważną rolę w osiągnięciu sukcesu projektu dziedzictwa narodowego odgrywają jego interesariusze. Realizacja projektu budowy CDDG została zakończona sukcesem, mimo że sposób zarządzania tym projektem zaprzeczał wszelkim kanonom naukowego podejścia do tejże materii. Nie byłoby to możliwe bez zaangażowania interesariuszy projektu. W przypadku projektu CDDG nie można mówić o ich negatywnym wpływie; nie było takich osób i instytucji, które patrzyłyby niechętnie. Mimo wielkiego zaangażowania wszystkich interesariuszy w realizację projektu wystąpiły momenty, gdy jego dalsza realizacja była zagrożona i tylko umiejętne połączenie kompetencji osób realizujących projekt oraz zaangażowania interesariuszy projektu było kluczem do sukcesu. Współpraca weszła w tym przypadku na wyższy poziom współzależności wszystkich interesariuszy projektu.

Realizacja projektu budowy CDDG wykazuje ponadto, jak skomplikowany jest proces zarządzania tego typu projektami. W świetle powyższych rozważań nasuwa się wiele pytań, między innymi:

- Jak zmobilizować interesariuszy wokół projektu, jakich użyć argumentów wobec oponentów?
- Jak zarządzać ryzykiem interesariuszy?
- Czy wobec często nieprzewidywalnych zachowań interesariuszy można, a jeśli tak, to w jakim stopniu, wykorzystać metody zarządzania projektami biznesowymi w realizacji projektów dziedzictwa narodowego?

## Bibliografia

- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*. Sixth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office).
- Behrens, W. i Hawranek, P. M. (1993). *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*. Warszawa: UNIDO.
- Brandenburg, H. (2011). *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wydanie trzecie uzupełnione. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Brandenburg, H., Ficek-Wojciuch, K. i Magdoń, M. (2017). Znaczenie konsultacji społecznych – rola samorządów lokalnych. W: H. Brandenburg, G. Tobor (red.), *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu* (s. 66-78). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Brandenburg, H. i Tobor, G. (2021). L'engagement affectif des parties prenantes à l'origine d'un projet émergent: le cas du Centre de Documentation de Déportation des Silésiens de Radzionków. *Pour des parties prenantes engagées dans les projets: réflexions théoriques et pratiques*. Ouvrage collectif. Chapitre 8. UQAC Université du Québec à Chicoutimi.
- Briner, W., Geddes, M. i Hastings, C. (1993). *Le manager de projet: un leader*. Paris: AFNOR.
- Charette, P., Mitchell, A., McSweeney, E. i Mazur, S. (red.). (2004). *Zarządzanie projektem*. Kraków: MSAP.
- Chroń Dziedzictwo Narodowe!* (b.d.). Policja.pl – Portal polskiej Policji. Pobrano 22 marca 2023 z <https://policja.pl/pol/chron-dziedzictwo-naro/16635,Chron-Dziedzictwo-Narodowe.html>
- Giard, V. (1991). *Gestion de projets*. Paris: Economica.
- Interesariusz*. (b.d.). Wikipedia: wolna encyklopedia. Pobrano 22 marca 2023 z <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz>
- Kerzner, H. (2009). *Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Lewis, J. P. (2005). *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*. Gliwice: Helion.
- Magdoń, M. (2011). Problem oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych. W: H. Brandenburg (red.), *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji* (s. 28-47). Studia Ekonomiczne, Zeszyt Naukowy nr 75. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Parysek, J. J. (2001). *Podstawy gospodarki lokalnej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Project Management Institute [PMI]. (2012). *PMI Lexicon of Project Management Terms*. Version 2.0. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute [PMI]. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Seventh edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

## The Role of Stakeholders in the Realization of National Heritage Projects

**Abstract:** National heritage projects differ from both business projects aimed at making a profit and local (regional) development projects aimed at securing the current and future needs of the inhabitants of a given community. The success of such projects depends to a large extent on the people (institutions) involved in their realization (project stakeholders). The chapter, after a brief introduction to the project issues, presents the specifics of the realization of national heritage projects and the role that stakeholders can play, as well as their impact on achieving the project goals. The final part of the chapter describes the case of the project of the Construction of the Documentation Center for the Deportation of Upper Silesians to the USSR in 1945 in Radzionków. Particular emphasis is put on the role played by the stakeholders in obtaining the final result. The paper is the authors' reflection on the possibilities and limitations of using the classical approach to project management in national heritage projects. The aim of the paper is to provoke a discussion on the subject among specialists (organizations) dealing with the issues of project management.

**Keywords:** national heritage, project management, project stakeholders, specificity of national heritage projects.