

Nieoczywiste wyzwania normalności: długofalowe efekty pandemii Covid-19 w praktyce zarządzania dziedzictwem kulturowym w Polsce na przykładzie Zamku Wleń (Lenno)

Michał Koskowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

michal.koskowski@sgh.waw.pl

<https://orcid.org/0000-0001-7176-6773>

Przemysław Nocun

Uniwersytet Jagielloński

przemyslaw.nocun@uj.edu.pl

<https://orcid.org/0000-0001-9526-6132>

Abstrakt

Artykuł koncentruje się na ocenie długofalowych skutków pandemii Covid-19 w kontekście zarządzania obiektami dziedzictwa kulturowego o funkcjach turystycznych w Polsce na przykładzie Zamku Wleń, położonego w powiecie lwóweckim w województwie dolnośląskim. Zamek Wleń, w kontraście do wielu innych instytucji kultury w Polsce, w okresie pandemii zaobserwował bezprecedensowy wzrost liczby odwiedzających. Przeprowadzona analiza wskazuje, iż otwarty, plenerowy charakter obiektu, jego peryferyjne położenie względem większych ośrodków miejskich, elastyczność i kreatywność jego administratorów oraz specyficzna sytuacja prawna zamku stanowiły istotne czynniki przewagi konkurencyjnej w warunkach obowiązujących restrykcji sanitarnych oraz ograniczeń w zakresie turystyki międzynarodowej. Powrót do warunków rynkowych wymagał jednak podjęcia innych działań, obejmujących nawiązanie współpracy międzyinstytucjonalnej oraz intensyfikację aktywności promocyjnej w mediach społecznościowych. Autorzy formułują konkluzję, iż odporność organizacyjna, innowacyjność i gotowość do współpracy administratorów obiektów zabytkowych stanowią kluczowe determinanty utrzymania pozytywnych wskaźników frekwencyjnych w warunkach post-pandemicznej normalizacji rynku turystycznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie, dziedzictwo, turystyka, pandemia

Wprowadzenie

Tematyka zarządzania obiektami dziedzictwa, zwłaszcza zabytkami architektury obronnej, stanowi w literaturze polskiej niszę, której początki datować można na koniec lat 90. XX wieku [Kobyliński 1998; Broński 2006]. Współcześnie dominują bądź to klasyczne, przekrojowe opracowania zagraniczne w polskim tłumaczeniu [Throsby 2010], bądź publikacje wywodzące się z gruntu archeologii [Gutowska, Kobyliński 2011; Werczyński 2025] i architektury [Szymgin 2014]. Odnotować można nieliczne prace z pogranicza kulturoznawstwa i ekonomii [Dziurski i in. 2017; Broński

2013; Grzełońska 2016; Murzyn-Kupisz 2012; Obłąkowska-Kubiak 2017]. Z kolei problematykę zarządzania zabytkami w zakresie, w jakim wiąże się to z realizacją ich funkcji jako atrakcji turystycznej, w Polsce w dużej mierze realizuje Armin Mikos von Rohrscheidt [2017; 2020a-b].

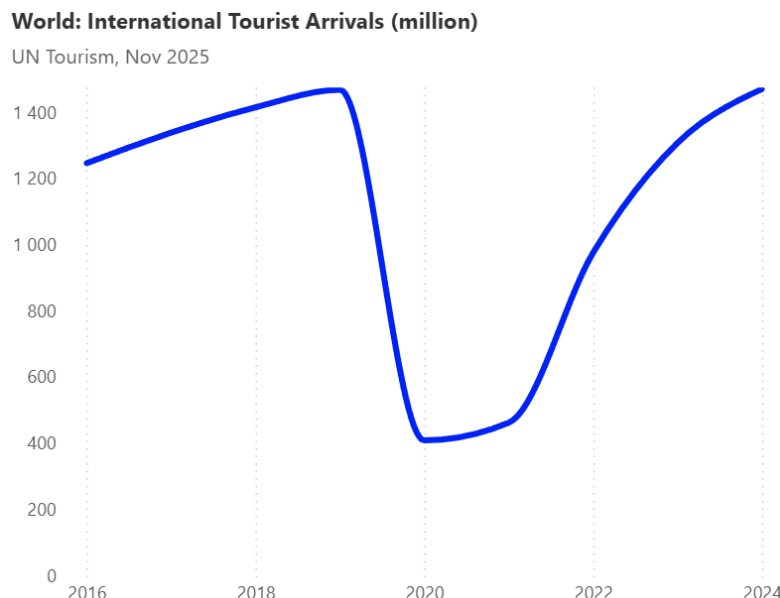
Wieloaspektowość problematyki dziedzictwa *per se*, w połączeniu z wciąż to nowymi wyzwaniami natury praktycznej (kryzysy finansowe, polityczne, zmiany społeczne, pandemia), przed którymi stają jego administratorzy, sprawiają, że potrzeba nowych analiz i rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami dziedzictwa kulturowego wydaje się daleka od zaspokojenia. W tym duchu autorzy podejmują próbę odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania popularności niektórych obiektów zabytkowych w Polsce w warunkach obostrzeń, związanych z pandemią Covid-19, oraz określenia warunków brzegowych ich dalszej *prosperity* wobec obserwowanych obecnie, diametralnie innych wyzwań tzw. „normalności”. Osią badania była hipoteza, iż doświadczenie organizacyjne, zgromadzone podczas pandemii, może stanowić czynnik sprzyjający skuteczności operacyjnej instytucji kultury w czasach nienoszących znamion kryzysu.

Przyjęta metoda studium przypadku pozwoliła na przeprowadzenie szczegółowego badania komparatywnego funkcjonowania wybranego obiektu dziedzictwa w trakcie i po pandemii, w średnio- i długookresowej perspektywie, na przykładzie Zamku Wleń, który był przedmiotem badań terenowych autorów na przestrzeni lat 2020-2024. Afiliacje i zainteresowania badawcze autorów pozwalają umieścić niniejszy tekst w obszarze wspólnym dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz archeologii tak dalece, jak dalece mieści się w nim tematyka zarządzania dziedzictwem kulturowym o funkcjach turystycznych.

Wpływ pandemii Covid-19 na sektor kultury w Polsce

Pandemia wirusa Covid-19 i wprowadzane w reakcji na nią decyzje administracyjne w latach 2020-2022 krytycznie wpłynęły na mobilność i aktywność społeczno-gospodarczą mieszkańców większości krajów na świecie. Oprócz milionów zgonów i zachorowań, powiązanych z koronawirusem [WHO 2023], pandemia spowodowała zastój lub zapaść w wielu sektorach gospodarki, w tym w turystyce i kulturze. Według danych UNWTO [2022] aż 96% destynacji turystycznych na świecie dotkniętych zostało skutkami pandemii, a spadek liczby podróży międzynarodowych (przyjazdów zagranicznych) w pierwszym roku pandemii wyniósł na świecie około 72%, zaś dochody z turystyki spadły o 63%. Powrót do sytuacji sprzed pandemii

nastąpił dopiero w 2024 roku, gdy liczba wspomnianych powyżej podróży ponownie przekroczyła 1,4 mld [UN Tourism 2025] (Ryc. 1.).



Ryc. 1. Liczba przyjazdów zagranicznych na świecie w latach 2016-2024

Źródło: UN Tourism 2025

Działania prewencyjne na szczeblu państwowym i lokalnym, zapasć na rynku turystycznym, oficjalne zawieszenie działalności społecznej w wielu obszarach życia i zwyczajny strach przed chorobą sprawiły, że w pierwszym roku pandemii zamknięto na świecie niemal 95% muzeów oraz niemal $\frac{3}{4}$ obiektów z Listy Światowego Dziedzictwa [ICOM 2021; UNESCO 2021]. W samej Unii Europejskiej jesienią 2020 roku około 70% muzeów pozostawało zamknięte lub funkcjonowało w bardzo ograniczonym zakresie – przede wszystkim online [NEMO 2021]. Wysiłek okrojonych finansowo i kadrowo instytucji kultury skoncentrował się na organizacji wirtualnych spacerów oraz innych wydarzeń edukacyjnych i promocyjnych online, a także na reorganizacji repozytoriów. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że pandemia spowodowała w branży kultury – podobnie jak i w innych dziedzinach życia – tzw. przyspieszenie cyfrowe, w tym m.in. rozwój infrastruktury IT, intensyfikację działalności w mediach społecznościowych i digitalizację zbiorów, ale kierunki tych działań nieraz pozostają kwestią dyskusyjną.

W Polsce liczba przyjazdów zagranicznych w czasie pandemii spadła do poziomu sprzed dekady [Koskowski 2022]. Skutki pandemii i powiązanych z nią obostrzeń sanitarnych oraz ograniczeń organizacyjnych dla branży turystycznej w niewielkim tylko stopniu złagodził relatywnie silny popyt wewnętrzny, pobudzany poprzez bon

turystyczny czy obniżki podatków miejscowych. Mieszkańcy Polski odbyli w 2020 roku o 23% mniej podróży krajowych, niż w 2019 roku, a liczba turystów korzystających z obiektów noclegowych była niższa niemal o 45% [GUS 2021]. W pierwszym roku pandemii spadek liczby organizowanych wydarzeń biznesowych, w tym targów i wystaw, wyniósł blisko 80% [Gajewska i in. 2020]. W tym samym 2020 roku pracę w sektorze usług turystycznych w Polsce straciło około 11% pracowników branży [Hoff 2022], zaś długofalowe skutki odpływu siły roboczej do innych sektorów odczuwalne są do dziś. Bardziej szczegółowo wpływ pandemii na polski rynek turystyczny analizowali m.in. Aleksander Panasiuk [2020], Krzysztof Łopaciński [2022], Rafał Szmytke [2022], Agata Szczukocka [2023].

Sektor kultury i branża kreatywna w Polsce odczuły dotkliwie skutki pandemii Covid-19. Wymienić tu można takie krytyczne dla branży zmiany organizacyjne, prawne, gospodarcze i społeczne jak wprowadzane kaskadowo i wielokrotnie zakazy zgromadzeń, dekretywane na poziomie ministerialnym zamknięcia instytucji publicznych, nakazy zachowania dystansu społecznego itd. [GUS 2020; Kaczmarek 2021; Koskowski 2022]. Krzysztof Czyżewski i współpracownicy [2020] zwracają także uwagę na znaczące opóźnienie otwarcia obiektów kulturalnych – teatrów, muzeów – w stosunku do innych instytucji życia publicznego. W 2020 roku zorganizowano w Polsce o 89% mniej niż w 2019 roku wydarzeń artystyczno-rozrywkowych, zaś spadek liczby odwiedzających muzea i oddziały muzealne wyniósł niemal 60% [Łopaciński 2022]. Skutkowało to nie tylko utratą źródeł dochodu (brak dotacji, wycofujący się sponsorzy, wnioski o zwrot zakupionych biletów i in.), ale też problemami kadrowymi, logistycznymi i wizerunkowymi. W pierwszym półroczu pandemii około 1/3 państwowych i samorządowych instytucji kultury odnotowała spadek przychodów na poziomie ponad 50%; do końca 2020 roku Covid-19 dotknął ponad 60% badanych instytucji [GUS 2020].

W wyniku Covid-19 naruszona została struktura przychodów i wydatków oraz polityka zatrudnienia całego sektora. Pierwsze skutki pandemii najmocniej odczuły instytucje wojewódzkie oraz związane z rozrywką – najmniej zaś gminne biblioteki i muzea, zatrudniające do 15 pracowników, położone w miejscowościach do 10 tys. mieszkańców [GUS 2020; Paternak-Zabielska 2021]. Pracownicy etatowi instytucji publicznych – stanowiący w Polsce przed pandemią około 30% pracowników sektora kultury i branży kreatywnej [Kaczmarek 2021] – skierowani zostali w wyniku reorganizacji do innych obowiązków, często związanych z szybką digitalizacją oferty;

pozostali, tzw. freelancerzy, współpracownicy organizacji pozarządowych, agencji artystycznych i in., odczuli skutki pandemii znacznie bardziej.

W wielu obiektach historycznych stanowiących atrakcje turystyczne pandemia spowodowała spadek liczby odwiedzin – np. obiekty znajdujące się na Szlaku Piastowskim w Wielkopolsce odwiedziło w 2020 roku o 65% mniej turystów, niż w 2019 roku [WOT 2021]. Jest to jednak wartość uśredniona – obiekty otwarte wspomnianego Szlaku Piastowskiego oraz znajdujące się na świeżym powietrzu odwiedziło już tylko o 24% (Zawodzie – rezerwat archeologiczny w Kaliszu) i 43% (Rezerwat archeologiczny *Genius Loci*) mniej turystów, niż w 2019 roku, zaś obiekty zamknięte nawet aż o 94% mniej turystów (Baszta Dorotka w Kaliszu). Ten i inne przykłady – np. relatywny sukces Święta Szlaku Zabytków Techniki „Industriada” na Śląsku w 2021 roku [Kuźnik 2021] – sugerują, że nie każdy obiekt i w nie takim samym stopniu ucierpiał z powodu pandemii i związanych z nią obostrzeń. Dodatkowymi czynnikami łagodzącymi skutki pandemii były m.in. tzw. odporność organizacyjna oraz szczególnie sprzyjające położenie (np. poza miastem). Pojęcie odporności organizacyjnej, którego stosowanie w odniesieniu do obiektów dziedzictwa postuluje Borodako [2022], należy tu rozumieć jako zdolność danej instytucji do przetrwania sytuacji kryzysowej poprzez dywersyfikację i innowacyjność w oparciu o własne zasoby, a także umiejętność uważnej obserwacji i analizy rynku oraz reagowania na zmiany. Dowodem zróżnicowania skutków pandemii dla obiektów zabytkowych są m.in. obserwacje poczynione przez autorów w trakcie badań statutowych w latach 2021-2022 oraz podczas realizacji grantu dziekańskiego w 2024 roku na Zamku Wleń (powiat lwówecki, województwo dolnośląskie), opisane w dalszej części tekstu.

Studium przypadku: Zamek Wleń

Zamek Wleń uważany jest za jeden z najstarszych murowanych zamków na obszarze dzisiejszej Polski. Nie powstał jednak jako inwestycja na surowym korzeniu, jest raczej rezultatem wprowadzenia nowego modelu murowanej warowni w przestrzeń grodu kasztelańskiego o jeszcze wczesnośredniowiecznej formie i funkcji.

Badania archeologiczne potwierdziły istnienie na wleńskiej Górze Zamkowej osady otwartej już w X wieku. Ufortyfikowany gród funkcjonował tu w stuleciu jedenastym i dwunastym [Łukacz, Piekalski 2017, s. 45]. Znajduje to swoje potwierdzenie w treści bulli papieża Hadriana IV (1110-1159) z 1155 roku, w której jako jeden z punktów granicznych biskupstwa wrocławskiego wymieniony jest *Valan*, czyli

Wleń [Goliński 2017, s. 35]. Mniej więcej w tym czasie mógł powstać już, położony poniżej dzisiejszego zamku, kościół pod wezwaniem Najświętszej Marii Panny.

Dzięki obywatelom ze światem zachodniej Europy księciu Bolesławowi I Wysokiemu (1127-1201), próbującemu odzyskać schedę po swoim ojcu – Władysławie II Wygnańcu (1105-1159) [Zientara 2008], wleński gród zaczął (być może już nawet od lat 60. XII wieku) stopniowo przekształcać się w murowany zamek. W najwyższej partii wzgórza wzniesiono romański dom mieszkalny, który pełnił funkcję rezydencji władcy, a wkrótce potem dodano zamkową kaplicę, kamienny mur obwodowy oraz sześcioboczną wieżę ostatecznej obrony – *bergfried* [Chorowska 2017; Piekalski, Łuczak 2017, s. 45-49]. Za drugi etap prac odpowiedzialny mógł być już syn Bolesława – książę Henryk I Brodaty (1165/70-1238). Na początku XIII wieku w zakolu Bobru, u stóp Góry Zamkowej lokowane zostało miasto.

Administracją zamkiem zajmował się kasztelan, zarządzający dawnym okręgiem grodowym. Sama kasztelania wleńska wymieniona jest ponownie w dokumencie z 1227 r., związanym ze sporem o dziesięciny pomiędzy Henrykiem I i biskupem wrocławskim – Wawrzyńcem (†1232). Także w 1245 roku określana jest jako jeden z głównych ośrodków władzy książęcej na Śląsku [Goliński 2017, s. 38].

Wraz z postępującym rozdrobnieniem feudalnym i zmianami politycznymi zamek kolejno wchodził w skład księstwa legnickiego, a następnie jaworskiego (i świdnicko-jaworskiego). Jego znaczenie stopniowo malało. Po śmierci Bolka II Małego (1309/12-1368), około 1370 roku lenno zamkowe przeszło w ręce rycerskie – rodu Zedlitzów. Już rok później Zedlitzowie sprzedali je ochmistrzowi księżnej Agnieszki (1338-1368) – wdowy po Bolku II – Mikołajowi Bolz [Goliński 2017, s. 40]. W kolejnych stuleciach zamek i miasto zmieniały swoich właścicieli. W późnym średniowieczu oraz wczesnej nowożytności kilkakrotnie przebudowywano zamek górny i średni, dodawano nowe elementy obronne i adaptowano obiekt do zmieniających się potrzeb.

Kres użytkowania warowni przyniosła wojna trzydziestoletnia – w 1646 roku zamek został zniszczony przez wojska szwedzkie i nigdy nie odbudowany. Nowy właściciel, Adam von Kuelhaus, po 1653 roku rozpoczął budowę barokowego pałacu, zgodnego z ówczesnymi trendami architektonicznymi [Goliński 2017, s. 42]. Rezydencja powstała nieco na południe od starego zamku, na łagodnym stoku pozbawionym walorów obronnych – wskazuje to na jej reprezentacyjny, a nie militarny charakter. Równocześnie na miejscu zniszczonego średniowiecznego kościoła Najświętszej Marii Panny wzniesiono nową świątynię (dziś pod wezwaniem

św. Jadwigi Śląskiej)), w której bryle i murach zachowały się jednak fragmenty starszych budowli.

Współcześnie zamek Wleń wraz z lasem porastającym Górę Zamkową, pobliskim pałacem (stanowiącym odrębną własność prywatną) oraz barokowym kościołem o średniowiecznej genezie (pw. św. Jadwigi Śląskiej) tworzą zespół architektoniczny, który stanowi wyrazisty element krajobrazu kulturowego Wlenia [Chorowska i in. 2016]. Konserwację ruin oraz gruntowne prace archeologiczne na terenie zamku przeprowadzono dopiero w latach 1989-1994 z inicjatywy Katedry Archeologii Uniwersytetu Wrocławskiego, zaś kolejne prace zabezpieczające zmierzające do udostępnienia zamku i wieży zamkowej turystom przeprowadzono staraniem Gminy Wleń przy wsparciu finansowym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w latach 2006-2017.

W 2018 roku Gmina Wleń podpisała umowę na 10-letnie prowadzenie zamku z powołanym w tym celu Konsorcjum „Warownia”. Utworzyły je dwa lokalne stowarzyszenia. Pierwsze – Stowarzyszenie „Wieża Książęca w Siedlęcinie” – posiadało już duże doświadczenie w udostępnianiu na cele turystyczne średniowiecznej wieży książęcej w Siedlęcinie (powiat karkonoski, województwo dolnośląskie). Dzięki współpracy siedlecińskiej wieży z Instytutem Archeologii Uniwersytetu Jagiellońskiego w narracji skupiono się na uwypukleniu wartości historycznych i autentyzmu substancji zabytkowej wieży, która po latach badań uzyskała poświęconą jej monografię [Nocuń 2016]. Jednocześnie wprowadzono działania wspierające wolontariat i starające się angażować społeczność lokalną [Nocuń 2021]. Propozycja zaimplementowania tego modelu na Zamku Wleń była wkładem Stowarzyszenia „Wieża Książęca w Siedlęcinie” w ofertę wspomnianego konsorcjum.

Drugim konsorcjantem było Stowarzyszenie „Gildia Przewodników Sudeckich”, skupiające przewodników oraz propagatorów turystyki. Zamek Wleń był już wcześniej elementem działań akcyjnych stowarzyszenia (m.in. dwóch edycji „Wielkiego Wędrowania” – corocznych 100-kilometrów rajdów sudeckich).

Wdrożenie w życie oferty konsorcjum w październiku 2018 roku pozwoliło na codzienne udostępnianie zamku na potrzeby ruchu turystycznego. Konsorcjanci – zgodnie z ofertą – przeszkolili przewodników pod kątem archeologii i architektury zamku, wprowadzili miniprzewodniki do indywidualnego zwiedzania (w kilku wariantach językowych) oraz udostępnili film ukazujący przemiany zamku w czasie.

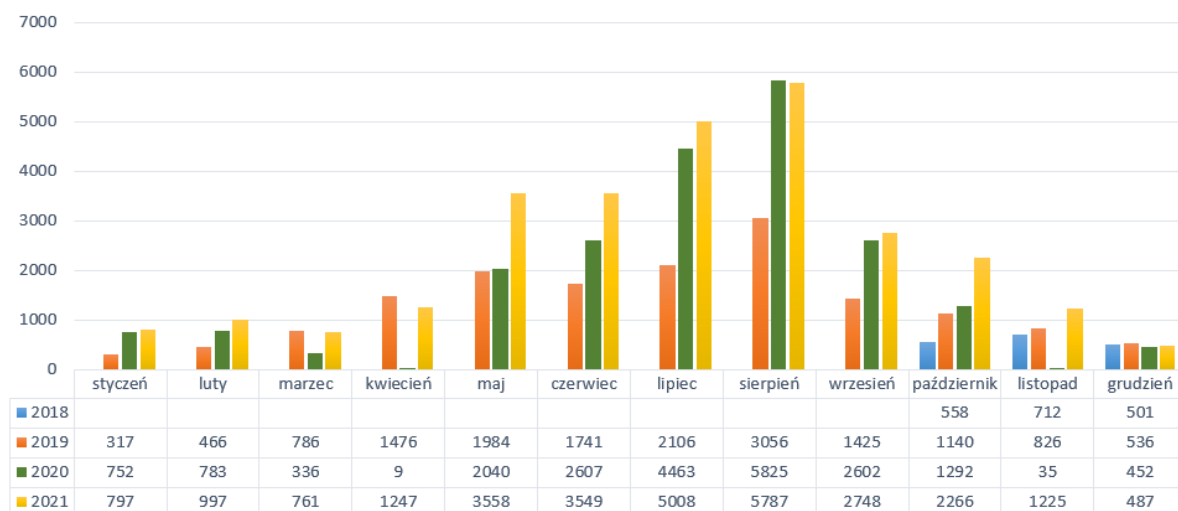
Począwszy od 2021 roku na Zamku Wleń zrealizowano pięć obozów dla wolontariuszy (prowadzonych przez jednego z konsorcjantów – Stowarzyszenie „Wieża Książęca w Siedlęcinie”, na wzór analogicznych – organizowanych w Siedlęcinie od 2016 roku). Ich efektem było m.in. uporządkowanie zamkowego lapidarium, stworzenie przewodnika po zamku dla najmłodszych, zlokalizowanie, uporządkowanie i udostępnienie pięciu XIX-wiecznych ścieżek w otoczeniu zamku i pomiędzy Górą Zamkową a miasteczkiem (dla każdej „ścieżki dziedzictwa” powstał dedykowany folder turystyczny).

Drugi z konsorcjantów oprócz bezpośredniego zarządzania zamkiem wprowadził m.in. nocne spacery po zamku i jego okolicy, starając się jednocześnie zwiększyć zainteresowanie turystów odwiedzających zamek także położonym u jego stóp historycznym miasteczkiem.

W momencie uruchomienia obsługi obiektu (koniec 2018 roku) Zamek Wleń i Wieża Książęca w Siedlęcinie utworzyły produkt o nazwie „Książęce Rezydencje Doliny Bobru”, polegający na wspólnej identyfikacji, spójnych graficznie biletach i systemie zniżek. Z inicjatywy tych obiektów w 2024 roku powstało Porozumienie Zamków na Szlaku Zamków Piastowskich, do którego należy obecnie osiem obiektów (Zamek Grodziec, Zamek Wleń, Wieża Książęca w Siedlęcinie, Zamek Świny, Zamek Bolków, Zamek Książ, Zamek Grodno). Oprócz wzajemnych zniżek planowane są działania promocyjne oraz inicjatywy zwiększające kompetencje zarządców tych obiektów i dalszą profesjonalizację ich obsługi turystycznej.

Zamek Wleń wobec pandemii Covid-19

W latach pandemii Covid-19 odnotowano na Zamku Wleń znaczący wzrost liczby odwiedzin, co z kolei przełożyło się na sukces komercyjny i wizerunkowy. Liczbę sprzedanych biletów wstępu na zamek według raportów kasowych w okresie 2018-2021 ilustruje Ryc. 2.



Ryc. 2. Liczba sprzedanych biletów wstępu na zamek Wleń w latach 2018-2021 wg raportów kasowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od administratora obiektu

Dane pozyskane od administratora zabytku pozwalają prześledzić zarówno historię ogłaszania i luzowania obostrzeń „covidowych”, jak i sezonowość ruchu turystycznego w badanym obiekcie. W kontekście sezonowości nie jest chyba zaskakujące, że szczyt liczby odwiedzin rokrocznie przypada na sierpień, a drugim miesiącem co do liczby odwiedzin jest stale lipiec; spadek liczby odwiedzin notuje się w miesiącach jesienno-zimowych. Na tym tle szczególnie wyraźnie prezentuje się popularność obiektu w maju, który w normalnych warunkach (przed pandemią) był czasem większej liczby odwiedzin, niż czerwiec – przypuszczalnie ze względu na tzw. długi weekend majowy, który stanowi w Polsce symboliczny początek sezonu turystycznego.

Spadek – niemal do zera – liczby odwiedzin na Zamku Wleń w kwietniu i listopadzie 2020 roku spowodowany był ogłaszaniem na terenie całego kraju ograniczeniami przemieszczania się, przyjętymi przez władze centralne wielu państw na świecie jako metoda zapobiegania rozprzestrzenianiu się koronawirusa. W Polsce tzw. *lockdown* ogłoszono najpierw w dniach 24.03 – 20.04.2020, a następnie 23.10 – 27.11.2020. Kolejne wprowadzane przez rząd restrykcje obejmowały okresy 28.12.2020 – 17.01.2021 i 25.03 – 18.04.2021, jednak te ostatnie w znacznie mniejszym już stopniu odbiły się na liczbie odwiedzin w badanym obiekcie.

Należy przy tym zauważyć, że Zamku Wleń nie obowiązywały decyzje ministerialne dotyczące zamknięcia instytucji kultury w czasie pandemii, ponieważ zamek formalnie nie jest muzeum, tj. nie spełnia wymogów art. 13 ust. 2 Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2020 r. poz. 902, z późn. zm.), ani nie działa

w oparciu o uzgodniony z ministrem właściwym do spraw kultury i dziedzictwa narodowego statut bądź regulamin, zgodnie z art. 6 tejże ustawy. Organizator turystyki na zamku posiada zatem dużą swobodę decydowania o sposobie użytkowania obiektu, ograniczoną zasadniczo jedynie przepisami Ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz. U. 2003 Nr 162 poz. 1568). Zamek figuruje w rejestrze zabytków nieruchomych jako „ruina zamku Wleń (Lenno)” (nr rej.: 388/968, decyzja z 13.11.1961), co niejako potwierdza jego „plenerowy” charakter – jakże istotny z punktu widzenia wyborów, dokonywanych przez turystów w warunkach pandemii [Koskowski, Borek 2024].

Obserwacja uczestnicząca przeprowadzona została przez jednego z autorów we Wleniu we wrześniu 2021 roku oraz w sierpniu 2022 roku, w obydwu przypadkach jako działanie towarzyszące realizowanym na Zamku Wleń, finansowanym przez Narodowy Instytut Dziedzictwa, obozom szkoleniowym dla wolontariuszy pod hasłem „Wspólnie dla dziedzictwa”. W wersji roboczej badania zaprezentowane zostały podczas XII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Turystyka w Naukach Społecznych”, zorganizowanej przez Instytut Przedsiębiorczości Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniach 17-18 października 2022 r. w Bukowinie Tatrzańskiej.

Badania pozwoliły zaobserwować, że obiekt odwiedzany był przede wszystkim przez turystów indywidualnych, podróżujących w małych, nieformalnych grupach rodzinnych lub koleżeńskich. Otwarty charakter zabytku pozwolił odwiedzającym zachować dystans społeczny względem innych turystów, choć często czynili to bez zachowania ścisłego reżimu sanitarnego (np. maseczki). Wydaje się, że lokalni mieszkańcy stanowili mniejszość wśród turystów w obserwowanym okresie, a dominowali mieszkańcy dalszych regionów Polski – szczegółowe dane na ten temat nie były gromadzone na tym etapie, ale do podobnych obserwacji doszedł również administrator zamku, bazując na własnym doświadczeniu i rozmowach z odwiedzającymi.

Reasumując, badania przeprowadzone na Zamku Wleń w latach 2021-2022 pozwalają stwierdzić, że jedną z kategorii „mimowolnych” beneficjentów pandemii były atrakcje turystyczne, które mogły i/lub potrafiły przyciągnąć tych odwiedzających, którzy – dysponując nadwyżką czasu i siły nabywczej – nie mogli w tym czasie zrealizować swoich planów wakacyjnych za granicą. Turyści ci, wiedzeni ciekawością i z właściwą sobie mobilnością podjęli wyzwanie eksploracji własnego kraju, w miarę możliwości w sposób nie kolidujący z obowiązującymi przepisami sanitarnymi. Dzięki

tym turystom pandemia w znacznie mniejszym stopniu dotknęła te destynacje turystyczne – w tym obiekty zabytkowe – które znajdują się poza dużymi ośrodkami miejskimi, a zatem stanowią samodzielną atrakcję turystyczną. Dzięki pandemii względne oddalenie Zamku Wleń od jednostek osadniczych, w tym od samego Wlenia, stało się – przynajmniej tymczasowo – jego atutem.

Należy jednocześnie zauważyć, że pandemia przyspieszyła procesy technologiczne i przyniosła szereg zmian m.in. w sposobach udostępniania kolekcji muzealnych, a także samych obiektów zabytkowych. Począwszy od digitalizacji, a skończywszy na coraz bardziej popularnych i coraz doskonalszych w swej iluzji wirtualnych spacerach po istniejących i zrekonstruowanych obiektach historycznych, wymuszone restrykcjami „covidowymi” ucyfrowienie przyczyniło się zarazem do poszerzenia grona odbiorców tzw. kultury wysokiej. Jednocześnie wzmogła się wśród niektórych turystów kulturowych potrzeba bezpośredniego kontaktu z zabytkami i doświadczenia ich autentyczności oraz specyficznej atmosfery. Obiekty zabytkowe, które potrafiły wyjść naprzeciw obydwu potrzebom, nie straciły – a czasem wręcz zyskały – na pandemii. Pozostaje pytanie, czy ów paradoksalny efekt ograniczeń nie był jedynie tymczasowy i czy w post-pandemicznej rzeczywistości obiekty te potrafiły utrzymać się w forpoczcie kulturowych atrakcji turystycznych.

Zamek Wleń w świetle najnowszych badań ruchu turystycznego

Kolejne badania na Zamku Wleń przeprowadzono w 2024 roku w ramach grantu dziekańskiego – subwencji badawczej nr KGS/S24: 1.23 – realizowanego w Instytucie Międzynarodowej Polityki Gospodarczej w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pt. „Prawne, ekonomiczne i społeczne aspekty zarządzania muzeami i instytucjami paramuzealnymi jako determinanty rozwoju ruchu turystycznego w małych miejscowościach w Polsce”. Kierownikiem grantu był dr Michał Koskowski (Zakład Badań nad Gospodarką Turystyczną), a zastępcą kierownika dr Dominik Borek (również Zakład Badań nad Gospodarką Turystyczną). W toku badania jeden z autorów przeprowadził obserwację uczestniczącą, pogłębiony wywiad indywidualny z administratorem obiektu, a także badanie sondażowe odwiedzających Zamek Wleń w sierpniu 2024 roku.

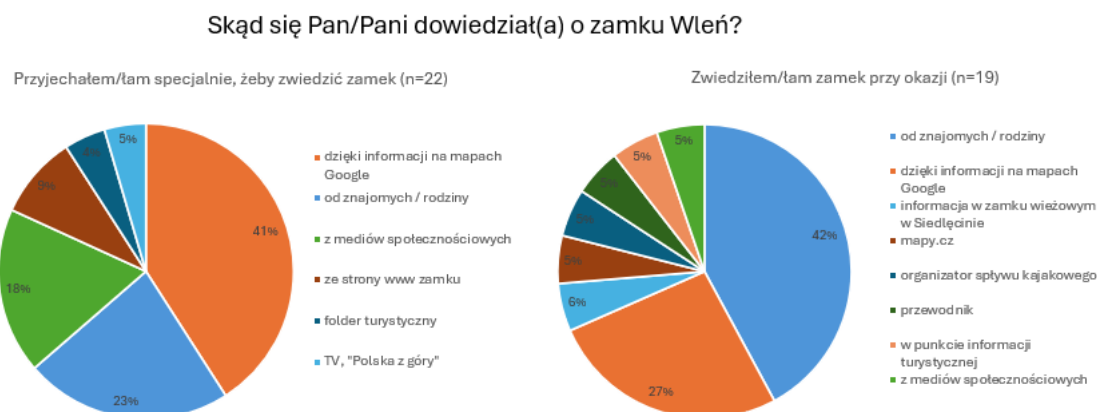
Wywiad z administratorem zamku (Konsorcjum „Warownia”) potwierdził – w odniesieniu do pandemii – że w warunkach obostrzeń sanitarnych korzystne dla zamku okazało się jego położenie na wzgórzu w pewnym oddaleniu od zabudowań

miasta Wleń oraz fakt, że w większości stanowi przestrzeń otwartą z punktu widzenia organizacji ruchu turystycznego. Z drugiej strony brak pomieszczeń wystawienniczych sprawia, że ekspozycja muzealna na zamku jest szczątkowa: obejmuje ona lapidarium oraz film i tablice interpretacyjne, przybliżające ewolucję architektoniczną obiektu. W cenie biletu zawiera się jednak usługa przewodnicka, świadczona przez pracownika zamku, który jest również doświadczonym członkiem Stowarzyszenia „Gildia Przewodników Sudeckich” i często realizuje oprowadzanie z elementami storytellingu w kostiumie z epoki średniowiecza, zgodnie z ideą „dziedzictwa w akcji” [Szlendak i in. 2012]. Oprócz zwiedzania indywidualnego, oferta zamku obejmuje także warsztaty i lekcje muzealne dla okolicznych szkół, dla których od trzech lat organizowane są plenery malarskie, a dla wleńskiej szkoły i przedszkola od niedawna również pikniki rodzinne. Sprawia to, że oferta turystyczna zamku była i jest w dużej mierze niezależna od warunków pogodowych i klimatycznych, a obiekt jest otwarty dla zwiedzających przez cały rok w godzinach otwarcia kasy w ciągu dnia, a niekiedy także w nocy, m.in. podczas nocnego zwiedzania z pochodniami.

Badanie sondażowe na Zamku Wleń zrealizowano w sierpniu 2024 roku z wykorzystaniem papierowego kwestionariusza ankiety do samodzielnego wypełnienia. Uczestnicy badania rekrutowali się spośród odwiedzających zamek w dniach 1-31.08.2024. Publicznie dostępne formularze ankiet umieszczono obok kasy biletowej na zamku, respondenci mogli również wypełnić ankietę w wersji cyfrowej po zeskanowaniu wywieszonego w witrynie kasy kodu QR, jednak z tej możliwości skorzystała tylko jedna osoba. Przez pierwsze siedem dni badania respondentom asystowali wolontariusze – uczestnicy obozu NID. Do pobrania i wypełnienia ankiet namawiali odwiedzających także pracownicy punktu kasowego i przewodnicy zamkowi. Na przestrzeni miesiąca ankietę wypełniło 66 osób.

Analiza badania sondażowego, oprócz innych interesujących obserwacji na temat Zamku Wleń [por. Koskowski, Borek 2022], pozwoliła również lepiej zrozumieć decyzje i motywacje odwiedzających. Spośród 66 respondentów zdecydowana większość (80%) to osoby, które na Zamku Wleń nigdy wcześniej nie były. W tej grupie podstawowym źródłem informacji o zamku były mapy Google oraz rekomendacje znajomych i/lub rodziny. Co ciekawe, turyści, którzy przyjechali do Zamku Wleń specjalnie (22 osoby) zdecydowanie częściej wskazywali jako źródło informacji o zamku mapy Google (41%), niż ci, którzy przyjechali przy okazji (27%). Znacznie

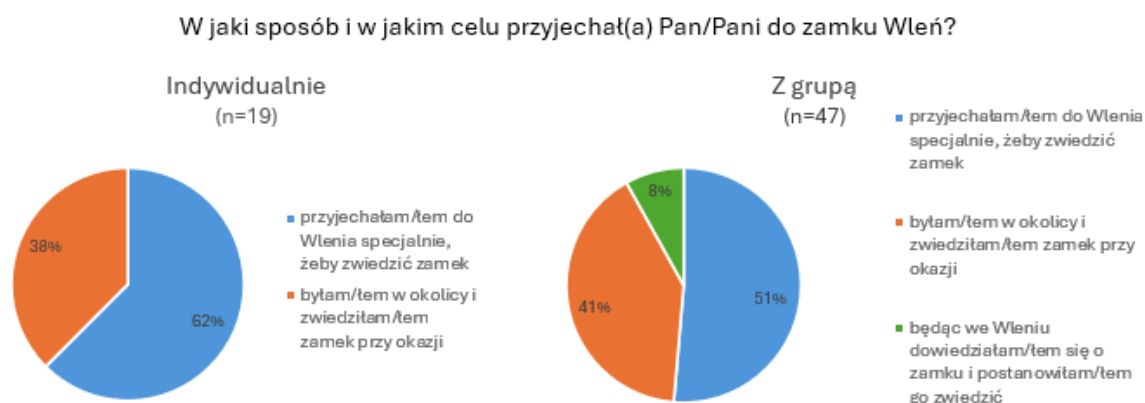
częściej, niż inni, korzystali oni również z informacji w mediach społecznościowych (18% v/s 5%). (Ryc. 3).



Ryc. 3. Źródło informacji o Zamku Wleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania sondażowego

Również mapy Google jako pierwsze źródło informacji częściej wskazywali ci, którzy przyjechali na Zamek Wleń indywidualnie (43%), niż ci, którzy przyjechali z grupą (31%), choć w tym przypadku różnica nie jest już tak znacząca. Podobnie, turyści indywidualni częściej deklarowali, że przyjechali do Wlenia specjalnie, żeby zwiedzić Zamek Wleń (62%), niż turyści, którzy przyjechali z grupą rodzinną (45 osób) lub zorganizowaną (2 osoby) (51%) (Ryc. 4). Warto przy tym zauważyć, że turyści indywidualni (19 osób) stanowili około 1/3 wszystkich respondentów.



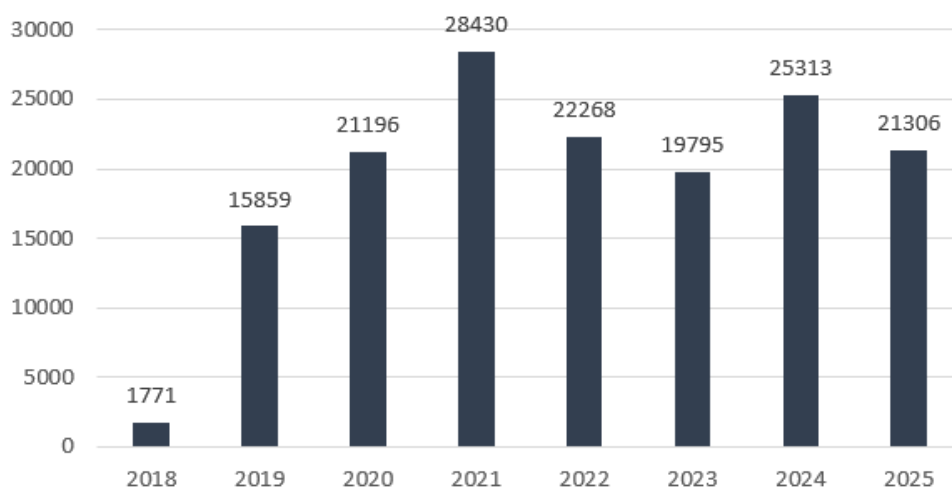
Ryc. 4. Sposób i motywacja do przyjazdu do Zamku Wleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania sondażowego

Analiza powyższych danych sugeruje, że co prawda zaledwie nieznacznie większość odwiedzających Zamek Wleń stanowią ci turyści, którzy przyjechali doń

specjalnie, a nie przy okazji, ale już wewnątrz tej grupy można zauważyć wyraźne zróżnicowanie. Okazuje się, że najczęściej celowo na Zamek Wleń przyjeżdżają turyści indywidualni, którzy częściej niż inni, podstawowe informacje o zamku i motywację do przyjazdu opierają na informacjach zawartych na mapach Google oraz publikowanych w mediach społecznościowych.

Jak już wspomniano, Zamek Wleń funkcjonuje obecnie jako biletowana atrakcja, użyczona przez Gminę Wleń Konsorcjum „Warownia”. Analiza frekwencji, mierzonej liczbą sprzedanych biletów wstępu na przestrzeni wszystkich lat funkcjonowania Zamku Wleń w obecnej formule, pozwala zauważyć, że okres pandemii był dla Zamku Wleń czasem bezprecedensowej i nigdy już nie powtórzonej *prosperity* (Ryc. 5).



Ryc. 5. Liczba sprzedanych biletów wstępu do zamku Wleń w latach 2018-2025 według raportów kasowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od administratora obiektu

Ponowne zwiększenie liczby turystów w 2024 roku uznać należy za efekt uruchomionego wówczas Porozumienia Zamków na Szlaku Zamków Piastowskich. Zgodnie z informacją, pozyskaną podczas cokwartalnych spotkań Porozumienia, w których uczestniczy jeden z autorów, efekt ten zaobserwowano w mniejszym lub większym stopniu we wszystkich obiektach szlaku. Mniejszą odnotowaną sprzedaż biletów w 2025 roku można z jednej strony tłumaczyć brakiem danych dla listopada i grudnia w chwili pisania niniejszego artykułu, a z drugiej strony niesprzyjającą pogodą w sezonie wakacyjnym i spadkiem popularności wyjazdów krajowych na rzecz wyjazdów zagranicznych [Bankier 2025; Głapiak 2025].

Wnioski końcowe

Obserwacje poczynione przez autorów w trakcie pandemii Covid-19 oraz w latach po niej następujących pozwalają wyciągnąć wnioski na temat funkcjonowania Zamku Wleń w warunkach kryzysowych (pandemia) oraz w czasie, który można określić jako czas stabilizacji lub normalności. Nie ulega wątpliwości, że zarówno samo położenie Zamku Wleń oraz jego otwarty charakter, jak i kreatywność i elastyczność jego administratorów przełożyły się w czasie pandemii na bezprecedensowy sukces frekwencyjny obiektu, a w konsekwencji również na jego sukces finansowy. Nabyte doświadczenie pozwoliło zarządzającym Zamkiem Wleń równie szybko i skutecznie zareagować na zmiany popandemiczne, charakteryzujące się m.in. większą presją konkurencyjną w obszarze turystyki kulturowej.

Administratorzy zamku mogli i potrafili zatem wykorzystać sytuację, w której w wyniku ograniczeń podróży międzynarodowych i radykalnej niestabilności na rynkach zagranicznych popyt na wyjazdy turystyczne skoncentrował się na rynku krajowym. Począwszy od maja 2020 roku branża turystyczna w Polsce przeżywała nieoczekiwany *boom* na wyjazdy krótkoterminowe i pobyty we wszelkiego rodzaju obiektach hotelarskich, zwłaszcza położonych poza wielkimi miastami. Zarządzający zamkiem we Wleniu wykorzystali to zjawisko, zagospodarowując turystów, którzy w normalnej sytuacji prawdopodobnie by tam nie trafili. Decyzje były podejmowane szybko, w oparciu o własne zasoby ludzkie, bez częstej w przypadku większych instytucji inercji organizacyjnej i zbytnej formalizacji procesów. Sprzyjał temu brak przynależności obiektu do większych struktur – takich jak na przykład parki narodowe, muzea na otwartym powietrzu – oraz funkcjonowanie poza ramami samorządowymi (w tym muzeami i ośrodkami kultury). Należy bowiem zauważyć, że dostęp do podobnych typologicznie obiektów, takich jak Zamek Chojnik (powiat karkonoski) czy Zamek Pilcza w Smoleniu (powiat zawierciański), w okresie pandemii był dodatkowo uzależniony od strategii działania parku narodowego, na którego terenie się znajdował, lub od decyzji samorządu gminnego, w strukturach którego pośrednio funkcjonował. Zarządzający obiektem wykorzystali również przewagę konkurencyjną wynikającą z położenia zamku poza głównymi ośrodkami turystycznymi i ich bezpośrednim otoczeniem, które postrzegane były przez turystów jako czynniki podwyższonego ryzyka.

Odwołanie przepisów pandemicznych, ograniczających aktywność podróżniczą Polaków, regulujących kwestie zachowania dystansu fizycznego itd. naturalnie spowodowało zarówno zmniejszenie zainteresowania krajowymi atrakcjami turystycznymi, jak i powrót do tych form turystyki, które w czasie pandemii były bardzo ograniczone, np. do turystyki miejskiej. Jednocześnie otwarcie polskiego rynku na turystów z zagranicy nie zrekompensowało w pełni tej straty dla destynacji, które święciły sukcesy w trakcie pandemii. Z większą siłą powróciła konkurencja ze strony rynków zagranicznych. Pojawiły się też nowe wyzwania, w tym m.in. presja konkurencyjna ze strony atrakcji turystycznych, które w czasie pandemii poddały się szybkiej digitalizacji, wychodząc naprzeciw równie szybko ewoluującym potrzebom turystów. Turyści, którzy usługi cyfrowe zaczęli traktować jako wyznacznik nowoczesności, przywykli do samodzielnego, dynamicznego pakietowania swoich wyjazdów, a także do planowania ich z mniejszym wyprzedzeniem. Podróże indywidualne albo w mniejszych grupach stały się normą. Krajowe atrakcje turystyczne stanęły zatem przed kolejnym wyzwaniem, a to, co wcześniej stanowiło ich atut (jak np. oddalenie, ograniczona dostępność), stało się obciążeniem.

W przypadku Zamku Wleń odpowiedzią była intensyfikacja działań promocyjnych w mediach społecznościowych, pogłębiona dywersyfikacja oferty (lekcje muzealne dla szkół, plenery rodzinne, nocne zwiedzanie zamku), a wreszcie podjęcie starań na rzecz współpracy historycznych obiektów warownych położonych na Szlaku Piastowskim. To ostatnie, jak wspomniano, doprowadziło do stworzenia wspólnej oferty turystycznej, opartej na mechanizmie wzajemnej rekomendacji (ocena skali wpływu tego rozwiązania na wzrost liczby odwiedzających w obiektach ze szlaku wymagać będzie jednak dodatkowych analiz). Dalsze działania konsorcjum, zarządzającym Zamkiem Wleń, zakładają pogłębienie sieciowania – zarówno w zakresie tematycznym (średniowieczne zamki Dolnego Śląska, zwłaszcza Szlak Zamków Piastowskich), jak i geograficznym (atrakcje turystyczne Doliny Bobru). W perspektywie długoterminowej wizji i konkretnych celów strategicznych znajduje się także muzealizacja zamku (stworzenie przestrzeni ekspozycyjnej i edukacyjnej) oraz zbudowanie wspólnego produktu z położonym poniżej zamku miasteczkiem Wleń, co pozwoli zwiększyć zainteresowanie turystów ofertą tego historycznego ośrodka.

Podsumowując, powrót do tzw. „normalności” po pandemii Covid-19 nie oznaczał dla destynacji turystyki kulturowej w Polsce automatycznie nadejścia sytuacji komfortowej. Wyzwania nowej codzienności wciąż wymagają od gestorów usług

turystycznych i administratorów atrakcji elastyczności, otwartości na innowacje, dywersyfikacji źródeł finansowania. Odporność organizacyjna, która ujawniła się podczas Covid-19, zwiększa szanse takich obiektów, jak Zamek Wleń, aby zainteresowanie z czasu pandemii przełożyć na kolejne osiągnięcia frekwencyjne, ale ich nie gwarantuje.

Bibliografia

- Borodako K., 2022, *Organizational Resilience of Historical Venues' Operations During Pandemic Crisis*, [w:] G. Wirth, A. Köbli (red.) *Huncastle IV. – Castles and mansions IV: IV. International conference*, Edutus University, Budapeszt, s. 11-22
- Broński K., 2006, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polskie doby transformacji (po 1989 r.)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 706, s. 8-26
- Broński K., 2013, *Pojęcie i funkcje marketingu dziedzictwa kulturowego*, [w:] J. Hausner, A. Krwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Kraków
- Chorowska M., 2017, *Początki zamków na Dolnym Śląsku – Wleń, Wrocław, Legnica*, [w:] A. Bocheńska, P. Mrozowski (red.), *Początki murowanych zamków w Polsce do połowy XIV w.*, Warszawa, s. 93-112
- Chorowska M., Duma P., Furmanek M., Legut-Pintal M., Łuczak A., Piekalski J., 2016, *Wleń jako miejsce centralne*, „Archeologia Historica Polona”, nr 24, s. 153-193, Doi: 10.12775/AHP.2016.009
- Dziurski P., Pawlicka K., Wróblewska A., 2017, *Wokół zarządzania kulturą. Rezultaty badania ankietowego*, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 33-70
- Gajewska K., Książek A., Węglarczyk J., Zientalska D., (oprac.), 2020, *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa
- Goliński M., 2017, *Dzieje zamku Wleń*, [w:] J. Piekalski (red.), *Wleński mikroregion osadniczy w X-XVIII wieku. Przemiany krajobrazu kulturowego*, Wrocław, s. 35-42
- Grzełowska U., 2016, *Ekonomiczna strona kultury*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa
- Gutowska, K., Kobyliński, Z., 2011, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym: nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych*, „Mazowsze. Studia Regionalne”, nr 6, s. 51-72
- Kaczmarek M., 2021, *Pandemia vs sztuka. Ekonomiczne, finansowe i prawne skutki pandemii Covid-19 na przykładzie Filharmonii Łódzkiej*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 2, s. 237-254
- Kobyliński Z., (red.), 1998, *Międzynarodowe zasady ochrony i konserwacji dziedzictwa archeologicznego*, Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich, Warszawa
- Koskowski M., 2022, *Instytucje kultury w trakcie i po pandemii*, [w:] D. Olszewski-Strzyżowski (red.), *Instytucje kultury w budowaniu bezpieczeństwa społecznego w dobie zagrożeń epidemicznych i militarnych*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa, s. 9-20
- Koskowski M., Borek D., 2024, *Ekonomiczne, prawne i społeczne aspekty zarządzania instytucjami muzealnymi i paramuzealnymi oraz ich wpływ na rozwój turystyki w małych miejscowościach w Polsce – przykład Wlenia i Mielnika*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 10 (22), s. 63-74, Doi: 10.53259/2024.10.07

- Łopaciński K., 2022, *Turystyka polska w latach pandemii (2020-2021)*, „Komunikat Instytutu Turystyki SGTiH Vistula”, nr 1
- Łuczak, A., Piekalski J., 2017, *Rekonstrukcja form osadniczych na Górze Zamkowej*, [w:] J. Piekalski (red.), *Wleński mikroregion osadniczy w X-XVIII wieku. Przemiany krajobrazu kulturowego*, Wrocław, s. 43-54
- Mikos von Rohrscheidt A., 2017, *Zarys problematyki zarządzania w turystyce kulturowej*, „Turystyka Kulturowa”, nr 1, s. 8-55
- Mikos von Rohrscheidt A., 2020a, *Zarządzanie w turystyce kulturowej*, t. I: *Konteksty, koncepcje, strategie*, Wydawnictwo Bogucki, Poznań
- Mikos von Rohrscheidt A., 2020b, *Zarządzanie w turystyce kulturowej*, t. II: *Obszary, relacje, oferta*, Wydawnictwo Bogucki, Poznań
- Murzyn-Kupisz M., 2012, *Spojrzenie na wartości obiektów zabytkowych z perspektywy ekonomiki kultury*, [w:] B. Szmygin (red.), *Wartościowanie w ochronie i konserwacji zabytków*, Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków (ICOMOS), Warszawa, s. 135-149
- Nocuń P., 2021, *Protection and popularization of archaeological heritage as an object of activity of a nongovernmental organisation supported by a university – an example of medieval ducal tower in Siedlęcín near Jelenia Góra*, „Archaeologia Historica Polona”, nr 29, s. 155-173, Doi: 10.12775/AHP.2021.009
- Nocuń P. (red.), 2016, *Wieża książęca w Siedlęcinie w świetle dotychczasowych badań. Podsumowanie na 700-lecie budowy obiektu*, Siedlęcín–Pętkowice–Kraków
- Obląkowska-Kubiak K., 2017, *Znajomość, zachowania i emocje wobec zabytkowych budynków w perspektywie ich potencjału turystycznego*, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja”, nr 19, s. 73-89
- Panasiuk A., 2020, *Przyczynek do badań nad wpływem pandemii na stan gospodarki turystycznej*, „Turystyka w Naukach Społecznych. Ekonomia i Finanse”, nr 3, s. 55–70
- Szczukocka A., 2023, *Wpływ pandemii COVID-19 na branżę turystyczną w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 74 (2), s. 124-140, Doi: 10.15584/nsawg.2023.2.8
- Szlendak T., Nowiński J., Olechnicki K., Karwacki A., Burszta W. J., 2012, *Dziedzictwo w akcji. Rekonstrukcja historyczna jako sposób uczestnictwa w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Szmygin B. (red.), 2014, *Wartość funkcji w obiektach zabytkowych*, Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków (ICOMOS), Warszawa
- Szmytke R., 2022, *Turystyka i promocja turystyczna w czasach wyzwań – trendy czy chwilowe zmiany*, [w:] D. Olszewski-Strzyżowski (red.), *Instytucje kultury w budowaniu bezpieczeństwa społecznego w dobie zagrożeń epidemicznych i militarnych*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa, s. 147-163
- Throsby D., 2010, *Ekonomia i kultura*, przeł. O. Siara, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Werczyński D., 2025, *Stanowiska archeologiczne na Dolnym Śląsku jako walory turystyczne*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, t. 55
- Zientara B., 2008, *Bolesław Wysoki. Tułacz, repatriant, malkontent*, wstęp A. Jureczko, Wydawnictwo Avalon, Kraków

Źródła internetowe:

- Bankier, 2025, *61 proc. Polaków planuje wyjazdy w 2025 r., ale krajowa turystyka traci na popularności*, [w:] Bankier.pl, 18.02, [online:] [https://www.bankier.pl/wiadomosc/61 - proc-Polakow-planuje-wyjazdy-w-2025-r-ale-krajowa-turystyka-traci-na-popularnosci-8894446.html](https://www.bankier.pl/wiadomosc/61-proc-Polakow-planuje-wyjazdy-w-2025-r-ale-krajowa-turystyka-traci-na-popularnosci-8894446.html), dostęp: 24.11.2025
- Czyżewski K., Fogler J., Gałązka A., Hausner J., Machnowska-Góra A., Niezabitowski M., Komar M., Łysak P., Opatowicz A., Piaskowski R., Purchla J., Rondula Ł., Sanetra-Szeliga J., Szlendak T., Szymańska A., Świątkowska B., 2020, *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, [online:] <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/10/Raport-Kultura.pdf>, dostęp: 11.11.2025
- Głapiak E., 2025, *To był najtrudniejszy sezon od dekad*, „Business Insider”, 27.09, [online:] <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/turystyka-w-polsce-2025-podsumowanie-sezonu-i-prognozy-na-kolejne-lata/oyesfqs>, dostęp: 24.11.2025
- GUS, 2020, Główny Urząd Statystyczny, *Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.*, Kraków, [online:] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wplyw-pandemii-covid-19-na-podmioty-dzialajace-w-obszarze-kultury-w-czwartym-kwartale-2020-r-,23,4.html>, dostęp: 11.11.2025
- GUS, 2021, Główny Urząd Statystyczny, *Turystyka w 2020 r.*, Warszawa–Rzeszów, [online:] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2020-roku,1,18.html#>, dostęp: 12.11.2025
- Hoff E., 2022, *Turystyka i COVID-19. Czy branża wróciła do normalności? Jakie są prognozy na kolejne 10 lat? Eksperci WTTC przedstawili nowe raporty*, [online:] <https://strona.podrozy.pl/turystyka-i-covid19-czy-branża-wróciła-do-normalności-jakie-są-prognozy-na-kolejne-10-lat-eksperci-wttc-przedstawili-nowe/ar/c7-17126051#polska-turystyka-też-staje-na-nogi-co-raport-eir-mówi-o-wpływie-pandemii-na-nasz-kraj>, dostęp: 11.11.2025
- ICOM, 2021, International Council of Museums, *Museums, museum professionals and Covid-19: third survey. Report*, [online:] <https://icom.museum/en/news/museums-and-covid-19-third-icom-report/>, dostęp: 11.11.2025
- NEMO, 2021, Network of European Museum Organisations, *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, Final Report*, [online:] https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID_19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf, dostęp: 11.11.2025
- Pasternak-Zabielska M., *Instytucje kultury w okresie Covid-19. Muzealne strategie docierania do widzów, Raport z badania*, Forum Edukatorów Muzealnych, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa, [online:] https://nimo.pl/files/articles/252/Raport_z_badania_Institucje_kultury_w_okresie_covid.pdf, dostęp: 12.11.2025
- UN Tourism, 2025, United Nations Tourism Organization, *Data Dashboard*, [online:] <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>, dostęp: 11.11.2025
- UNESCO, 2021, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, *World Heritage in the face of Covid-19*, [online:] <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377667>, dostęp: 11.11.2025

- UNWTO, 2022, United Nations World Tourism Organization, *Impact assessment of the Covid-19 outbreak on international tourism*, [online:] <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>, dostęp: 11.11.2025
- WHO, 2023, World Health Organization, *Emergency situational updates*, [online:] <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---19-january-2023>, dostęp: 11.11.2025
- WOT, 2021, Wielkopolska Organizacja Turystyczna, *Frekwencja w obiektach szlaku piastowskiego w 2021 r.*, [online:] <https://www.wot.org.pl/2021/05/frekwencja-w-obiektach-szlaku-piastowskiego-w-2020-r>, dostęp: 15.11.2025

Inconspicuous challenges of normality: long-term effects of the Covid-19 pandemic on cultural heritage management practices in Poland on the example of Wleń (Lenno) Castle

Abstract:

This article focuses on assessing the long-term effects of the COVID-19 pandemic in the context of managing cultural heritage sites in Poland, using the Wleń Castle, located in the Lwówek County of the Lower Silesian Voivodeship, as a case study. In contrast to many other cultural institutions in Poland, Wleń Castle observed an unprecedented increase in the number of visitors during the pandemic. The conducted analysis indicates that the open-air character of the site, its peripheral location relative to larger urban centres, the flexibility and creativity of its administrators, and the specific legal status of the castle were significant factors of competitive advantage under the imposed sanitary restrictions in the country and the prevailing limitations on international tourism. However, the return to standard market conditions required different actions, including the establishment of inter-institutional cooperation and the intensification of promotional activities on social media. The authors conclude that the organizational resilience, innovativeness, and readiness of heritage site managers to engage in collaborative endeavours are key requirements of maintaining positive attendance indicators under the conditions of the post-pandemic normalization of the tourism market.

Keywords: management, heritage, tourism, pandemic