



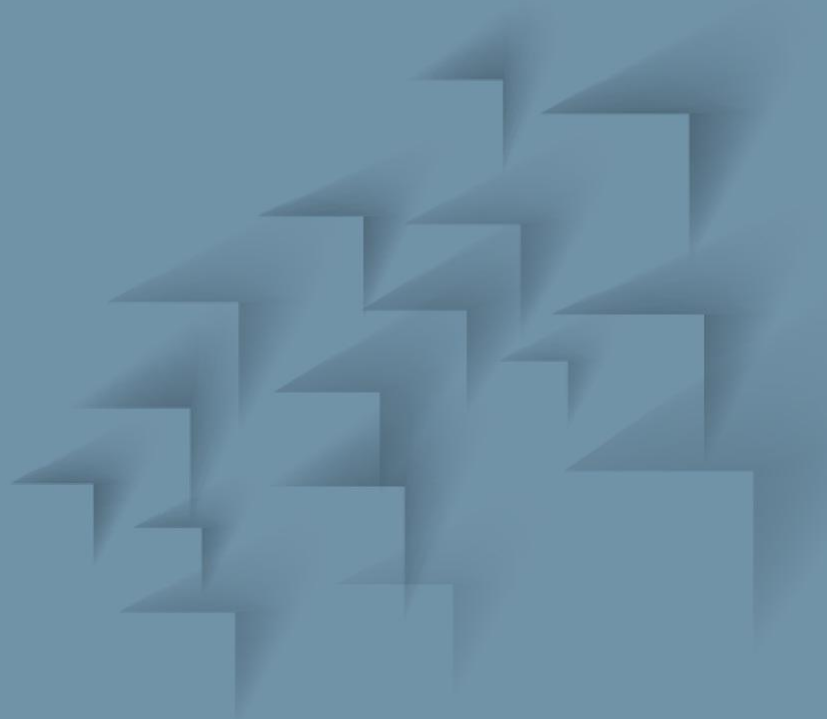
European Union

**Interreg**  
CENTRAL EUROPE

**ForHeritage**

# PILOTAŻOWE PROJEKTY

dotyczące rewitalizacji dziedzictwa kulturowego  
dobre praktyki



## Informacja o dokumencie

Projekt:	ForHeritage „Excellence for integrated heritage management in central Europe” (CE1649), <a href="http://www.interreg-central.eu/forheritage">www.interreg-central.eu/forheritage</a>
Współfinansowanie:	Interreg EUROPA ŚRODKOWA
Autor:	Nika Murovec, Damjan Kavaš, Institute for Economic Research
Wersja:	Wrzesień 2021

Niniejsza publikacja odzwierciedla poglądy autorów, program Interreg EUROPA ŚRODKOWA nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji tu zawartych.

## Spis treści

1. Wstęp.....	4
2. Zalecenia dotyczące pilotaży .....	6
2.1. Ogólne zasady.....	7
2.2. Krok 1: Zainicjowanie pilotażu .....	8
2.3. Krok 2: Zaplanowanie pilotażu .....	12
2.4. Krok 3: Implementacja pilotażu.....	14
2.5. Krok 4: Zakończenie pilotażu .....	15
Przegląd przeanalizowanych pilotaży .....	17

## 1. Wstęp

### O dziedzictwie słów kilka

Czytelniku, trzymasz w ręku publikację stanowiącą narzędzie działania oraz rezultat projektu dotyczącego współpracy międzyregionalnej w Europie Środkowej. Projekt dotyczył doskonalenia zintegrowanego zarządzania dziedzictwem na obszarze państw położonych w centralnej części Europy (the Interreg Central Europe project “For Heritage (4H): Excellence for integrated heritage management in central Europe”). W celu promowania doskonalenia zarządzania dziedzictwem, niniejsza publikacja gromadzi wiedzę i doświadczenie zdobyte podczas realizacji poprzednich projektów finansowanych z Unii Europejskiej (FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC).

W ramach projektu zostało utworzonych 6 narzędzi związanych z zarządzaniem dziedzictwem:

- Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym. W jaki sposób zaangażować społeczność?
- Instrumenty finansowe oraz innowacyjne schematy finansowania w sektorze dziedzictwa kulturowego;
- Współpraca pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym w rewitalizacji dziedzictwa kulturowego;
- Ocena wpływu projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego;
- Elementy pilotażowych projektów rewitalizacji dziedzictwa kulturowego możliwe do ponownego zastosowania;
- Jak przeprowadzić efektywne szkolenie z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym?

### Projekty pilotażowe

Projekty pilotażowe reprezentują praktyczne wdrożenie oraz przetestowanie zaawansowanych narzędzi. Projekty pilotażowe mają charakter doświadczalny bądź definiujący. Oznacza to, że projekty pilotażowe mają na celu przetestowanie, ewaluację oraz określenie realności oraz efektywności nowych rozwiązań, nie mających precedensu w porównywalnych środowiskach.

Projekty pilotażowe są niezwykle istotne dla efektywnego zarządzania dziedzictwem kulturowym. Projekty pilotażowe pozwalają na popełnianie błędów, więc są świetną okazją do nauki czy zdobywania wiedzy przez doświadczenie. Ponadto służą wzrostowi świadomości na temat dziedzictwa kulturowego, zarówno wśród grup eksperckich, jak i szerszego grona odbiorców reprezentujących daną społeczność. Projekty pilotażowe także wzmocniają i

przyspieszają współpracę. Wszystkie wymienione powody przemawiają za silną rekomendacją dla prowadzenia projektów pilotażowych, które dostarczają nowych rozwiązań do przetestowania w dziedzinie dziedzictwa kulturowego.

Podczas testowania nowatorskich podejść w określonym kontekście, bardzo rozsądną postawą jest uczyć się na bazie poprzednio zgromadzonych doświadczeń w wyniku realizacji podobnych projektów. Dzięki temu można budować dobre praktyki oraz unikać kłopotliwych czy trudnych sytuacji. Jednakże może się okazać, że projekty pilotażowe są zbyt zanurzone ideowo w konkretnym miejscu i czasie, co powoduje trudność w wyodrębnieniu uniwersalnych elementów mogących znaleźć rozwiązanie w innych projektach. Ponadto inne trudności mogą być związane z dokumentacją. Publiczny dostęp do dokumentacji projektów pilotażowych może być zróżnicowany. Jakość dokumentacji oraz jej transparentność mogą nie być wystarczające.

## **Cel i zawartość dokumentu**

W niniejszej publikacji zostały zgromadzone doświadczenia z 12 projektów pilotażowych dotyczących rewitalizacji dziedzictwa kulturowego. Dzięki temu czytelnicy będą mieli okazję przyjrzeć się dobrym praktykom. Sformułowano zarówno zasady ogólne mające zastosowanie na każdym etapie realizacji projektu, jak i rekomendacje dla poszczególnych etapów wdrożeniowych. W zielonych okienkach zawarto dodatkowe informacje na temat przeprowadzonych projektów. Naszym celem było podzielenie się wiedzą z szerszą publicznością w celu ułatwienia pracy nad projektami. Jednakże warto pamiętać, że każdy projekt jest osobną historią. Dlatego też elementy aplikowalne o charakterze uniwersalnym są zawarte jedynie pod koniec publikacji. Naszym celem było zachęcenie czytelników do własnych poszukiwań i inspiracji. Z tego względu niniejsza publikacja ma charakter otwarty, będąc swoistym punktem wyjścia dla dalszych poszukiwań i ocen. Doświadczenie własne jest nie do zastąpienia i ma ogromną moc w kwestii podejmowania decyzji co do realizacji innych projektów.

## 2. Zalecenia dotyczące pilotaży



## 2.1. Ogólne zasady

### Testowanie nowych podejść w pilotażach

Projekty pilotażowe pozwalają na popełnianie błędów, co stanowi ich ogromną zaletę. Zgromadzona w ten sposób wiedza może posłużyć jako baza dla przyszłych bądź szerzej zakrojonych projektów. Zebrane doświadczenie będzie przydatne nie tylko dla zespołu zarządzającego danym projektem bezpośrednio, ale także dla innych interesariuszy. Poza tym projekty pilotażowe służą wzrostowi świadomości na temat rewitalizacji dziedzictwa kulturowego, jak i nowych rozwiązań i modeli w tym zakresie.

### Rozmiar projektów pilotażowych powinien być mały

Małe obszary testowania są łatwiejsze do zarządzania. Większe obszary wymagają zdecydowanie większej wiedzy, inwestycji, czasu oraz woli politycznej. Duża skala działań powoduje, że planowanie jest trudne i skłonne do dużej podatności na zmiany uwarunkowań, zwłaszcza gdy zaangażowany jest sektor prywatny. W tym zakresie błędy nie są mile widziane. Dlatego też duża skala działań nie jest dobrym obszarem do testowania nowatorskich rozwiązań.

Warto podzielić działania zakrojone na dużą skalę na mniejsze etapy. Proces zarządzania projektami rewitalizacji dziedzictwa kulturowego powinien być prowadzony krok po kroku w ramach kilku odrębnych ścieżek takich jak finansowa, czasowa, zasobów ludzkich, itp. Oczywiście całościowy ogład sytuacji nie powinien zostać utracony. Po przetestowaniu rozwiązań na mniejszych obszarach działań, można zastosować zdobytą wiedzę na większych obszarach działań.

Bazując na doświadczeniach zgromadzonych przy wdrażaniu pilotażowych projektów dotyczących zapomnianego dziedzictwa (the Forget Heritage project pilot projects), czas zaplanowany dla implementacji nawet małych projektów pilotażowych powinien wynosić co najmniej półtora roku. Przykładowo od 3 do 6 miesięcy dla fazy przygotowawczej, rok dla fazy wdrożeniowej, oraz od 2 do 3 miesięcy dla faz następnych.

### Bądź elastyczny w planowaniu i wdrażaniu projektu

Warto być przygotowanym na różne scenariusze. W praktyce plany rzadko zostają realizowane w pełni zgodnie z założeniami. Na przykład bariery biurokracyjne mogą spowodować istotne opóźnienia. Ponadto zmiany władz związane z cyklicznymi wyborami, mogą bardzo dalece wpłynąć na możliwości realizacji projektu. Oczywiście istnieje cała masa innych czynników wywierających wpływ na projekt. Należą do nich także inni interesariusze. Poza tym, ostatnia pandemia również świadczy o kruchości planów.

## **Dobra i otwarta komunikacja jest kluczowa**

Regularna komunikacja nie tylko umożliwia dobrą współpracę, ale pomaga budować tzw. mosty, przykładowo pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym czy też pomiędzy władzą a obywatelami.

Zbudowanie wzajemnego zaufania, uczciwej relacji, a także otwartej komunikacji, jest szczególnie istotne przy stawianiu czoła trudnościom czy wychodzeniu naprzeciw nowym wyzwaniom.

## **Każdy projekt pilotażowy ma swoją własną specyfikę**

Uwzględniając treść, rozmiar, finansowanie aspekty prawne, zespół projektowy i wiele innych czynników, każdy projekt pilotażowy jest inny. Rekomendacje i dobre praktyki należy uznać za punkt wyjścia dla autorskich poszukiwań oraz gromadzenia wiedzy i doświadczenia.

## **2.2. Krok 1: Zainicjowanie pilotażu**

### **Zbuduj dobry zespół projektowy**

Przy projektach pilotażowych łatwo napotkać sytuację braku profesjonalistów z doświadczeniem w określonej dziedzinie. Istnieje możliwość kompensacji takiej sytuacji poprzez zgromadzenie ekspertów z dziedzin pokrewnych. Poza tym, odnośnie do strony reprezentującej sektor publiczny, zróżnicowanie ekspertów jest bardzo ważne. Należy zaprosić przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych (inwestycji, gospodarki, kultury, polityki społecznej, kontaktów z mediami, etc.).

Największym wyzwaniem jest poradzenie sobie z sztywną strukturą administracyjną właściwą dla władz miejskich. Do zadań urzędników należy spójne i interdyscyplinarne wdrażanie projektu na przestrzeni kilku lat. To wymaga wyszkolenia, zwinnej administracji oraz politycznego wsparcia. Dlatego też podczas wyboru lidera zespołu projektowego, ważne jest upewnienie się nie tylko co do formalnego wyznaczenia danej osoby do pełnienia tej roli, ale także uwzględnienie tego czy dana osoba cieszy się silnym politycznym wsparciem.

Dotychczasowe doświadczenie zebrane podczas realizacji projektów pilotażowych pokazuje, że entuzjazm i zwinne zarządzanie projektem wpływa na sukces jego realizacji. Kreatywni członkowie zespołu zarządzającego projektem są w stanie znaleźć nowatorskie i oryginalne rozwiązania napotykanym trudności. Dzięki otwartej komunikacji, postawy nastawionej na uczenie się oraz pozytywnego podejścia, zespoły są w stanie poradzić sobie z wieloma trudnościami.



Ponadto, dotychczasowe doświadczenia wskazują, że przemyślane sformułowanie zespołu pomaga uniknąć podatności danego projektu na zmiany polityki władz związanej z cyklicznymi wyborami właściwymi dla systemów demokratycznych.

Warto się upewnić, że zespół projektowy od samego początku ma dostęp do profesjonalnego doradztwa czy też innego rodzaju wsparcia. Przykładem może być wsparcie mentora oraz szkolenia tematyczne.

Zobacz więcej na temat organizacji szkoleń w zakresie dziedzictwa kulturowego w publikacji pt. „Twoja siła tkwi w wiedzy - jak zorganizować efektywne szkolenie dla poprawy zarządzania w sektorze dziedzictwa kulturowego”.

Podsumowanie:

- Eksperti reprezentujący różne dziedziny bądź departamenty instytucji
- Zwinne podejście w zarządzaniu
- Entuzjastyczni członkowie zespołu projektowego
- Doświadczony lider projektu z silnym politycznym wsparciem
- Dostęp do profesjonalnego doradztwa i wsparcia od samego początku pracy.

## **Zbudowanie podejścia nastawionego na współpracę już na samym początku pracy nad projektem**

Ogromnie ważne jest uzyskanie silnego wsparcia dla projektu już na samym początku. Poszczególne role sektora publicznego, sektora prywatnego oraz społeczności, powinny zostać właściwie rozpoznane. Sektor publiczny powinien zapewnić ze swej strony przywództwo, ale z poszanowaniem zasady partnerstwa. Najważniejsi interesariusze powinni być uwzględnieni już na wczesnych etapach projektu. Nieformalne konsultacje powinny być prowadzone z różnymi władzami (instytucjami zajmującymi się ochroną dziedzictwa kulturowego, agencjami rozwoju, władzami regionalnymi i krajowymi).

Dotychczasowe projekty pilotażowe pokazały, że zaangażowanie różnych interesariuszy już od samego początku, spotkania nieformalne oraz osobiste kontakty, zapewniają dobrą współpracę, różne synergie, a także ułatwiają rozwiązywanie potencjalnych konfliktów na wczesnych etapach. Regularne i osobiste spotkania z interesariuszami pomagają zniwelować bariery wynikające z różnic kulturowych, przekazywać wiedzę, a także stworzyć atmosferę konstruktywnego i efektywnego rozwiązywania problemów.

Na późniejszych, bardziej zaawansowanych, etapach projektu, powinni zostać włączeni inni interesariusze, jak i przedstawiciele społeczności lokalnej i mieszkańcy danego regionu.

Dotychczasowe projekty pokazują, że dobrym pomysłem jest włączenie kluczowych interesariuszy już na bardzo wczesnym etapie projektu oraz budowanie społeczności zgromadzonej wokół danego projektu w czasie jego implementacji.

Zobacz więcej na temat mapowania interesariuszy i ich angażowania w projekt w publikacji pt.: „Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym: Jak zaangażować społeczność?”.

Dobre i długoterminowe partnerstwo pomiędzy lokalnymi władzami czy też różnymi departamentami instytucji oraz zespołem projektowym jest fundamentalne. Dotychczasowe projekty ukazują dwie przyczyny takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, może to bardzo pomóc w radzeniu sobie z trudnymi uwarunkowaniem. Po drugie, może się to przyczynić do osiągnięcia lepszych rezultatów i pozytywnych zmian odnośnie do środowiska zewnętrznego projektu (zmiana stanu prawnego, przygotowanie nowych strategii, etc.).

Konsultacje z głównymi interesariuszami

- Konsultacje z władzami
- Zasada partnerstwa
- Dalsze rozszerzanie sieci interesariuszy podczas wdrażania projektu

## **Opracowanie idei projektu oraz przeprowadzenie wstępnej oceny**

W kwestii rewitalizacji obiektów architektonicznych, największym wyzwaniem zawsze pozostaje określenie realnego i zrównoważonego korzystania z obiektu. Wstępna ocena jest decydującym punktem, który pociąga za sobą rozwój wstępnej idei leżącej u podstaw projektu. Kolejnym naturalnym krokiem jest rozważenie czy warto podejmować działania w celu realizacji konkretnego kierunku rozwoju projektu.

Wstępna ocena powinna zawierać:

- Opis miejsca: stan fizyczny, historię, restauracje, oraz potencjał na zmianę, prawa właścicielskie oraz bieżące zarządzanie
- Wkład innych osób decyzyjnych, interesariuszy, obywateli, związki z sąsiedztwem, istniejące przeznaczenie obiektu i jego użytkownicy
- Analiza SWOT danego obiektu
- Określenie przyszłego użytkowania oraz opracowanie idei projektu: zdefiniowanie głównych celów i programowego zorientowania, bazując na przeprowadzonej analizie miejsca.
- Potrzeby związane z zaplanowanym przyszłym zastosowaniem danego miejsca (wymagane ulepszenia miejsca, aspekt finansowy).

Zobacz więcej na temat mapowania interesariuszy oraz zaangażowania w publikacji pt.: „Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym: Jak zaangażować społeczność?”.

Projekty rewitalizacji dziedzictwa nie powinny ograniczać się tylko do renowacji obiektów. Równie ważne jest opracowanie wizji przeznaczenia obiektu i przeprowadzenie waloryzacji miejsca. W tym celu projekty pilotażowe zaangażowały podmioty kulturowe i kreatywne już na wczesnym etapie procesu. Obiekty dziedzictwa kulturowego stanowią bardzo inspirujące środowisko pracy dla wymienionych podmiotów. Poza tym podmioty kreatywne są jednymi z najważniejszych graczy w sensie rewitalizacji. Zaangażowanie podmiotów kreatywnych może przynieść wiele pozytywnych skutków także dla środowiska zewnętrznego oraz wpłynąć na poprawę jakości życia mieszkańców. Jednakże często podmioty kreatywne są często pozbawione finansowania zarówno w działaniach krótko- jak i długoterminowych, zwłaszcza gdy dostarczają usług w interesie publicznym. Dlatego też wsparcie lokalnej władzy powinno trwać po zakończeniu renowacji. Jeżeli w opisanej kwestii zapadła pozytywna decyzja, to dodatkowa ocena jest wymagana, a mianowicie studium wykonalności.

## Studium wykonalności

Studium wykonalności zapewnia ogólną ocenę projektu oraz każdej istotnej jego części. W przypadku dużych projektów, zwłaszcza tych zakładających partnerstwo publiczno-prywatne, przygotowanie studium wykonalności powinno być swoistym mini projektem pilotażowym.

Studium wykonalności powinno zapewnić wszystkie potrzebne dane dla podjęcia decyzji o inwestycji w projekt. Komercyjne, techniczne, finansowe, ekonomiczne oraz środowiskowe rekwizyty dla inwestycji w projekt powinny być określone oraz krytycznie zbadane, bazując na alternatywnych rozwiązaniach przejrzanych podczas wstępnej oceny. Zawartość, forma oraz szczegóły zależą od natury i skali projektu oraz inwestycji. W przypadku większych inwestycji, wiele wspierających badań musi zostać przeprowadzonych przed studium wykonalności.

Studium wykonalności powinno zawierać:

- aspekty wymienione powyżej we wstępnej ocenie, oraz
- określenie typu inwestycji, a także oszacowania kosztów inwestycji
- Wybierz najbardziej odpowiednie przyszłe zastosowanie oraz zdefiniuj potrzeby z nim związane: wymagane ulepszenia danego miejsca i ich aspekt finansowy.
- Analiza kosztów i korzyści finansowych oraz innych: wszystkie przewidywane koszty i korzyści są wyrażone w terminach monetarnych oraz zestawione.
- Analiza możliwej współpracy publiczno-prywatnej.

- Analiza potencjalnych form publiczno-prywatnej współpracy, partnerstwa publiczno-prawnego; zastosowanie wybranego modelu implementacji.
- Konkluzje i rekomendacje: następne etapy działania.

Zobacz więcej na temat mapowania interesariuszy oraz ich zaangażowania w publikacji: „Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym: Jak zaangażować społeczność?”.

Jeśli zdecydujesz się na partnerstwo publiczno-prywatne, zajrzyj do publikacji: „Zastosowanie współpracy publiczno-prywatnej w rewitalizacji dziedzictwa kulturowego”.

Dotychczasowe doświadczenie zgromadzone w wyniku realizacji projektów w dziedzinie dziedzictwa kulturowego pokazuje, że znalezienie partnerów prywatnych, zainteresowanych inwestycjami w rewitalizację dziedzictwa kulturowego w ramach współpracy publiczno-prywatnej, nie jest łatwym zadaniem. W wielu regionach, stanowi to kluczową przeszkodę dla wdrażania współpracy publiczno-prywatnej w miejscach dziedzictwa kulturowego. W przypadku braku zainteresowania ze strony prywatnych inwestorów, różne formy współpracy publiczno-prywatnej powinny zostać przeanalizowane. Na przykład, istnieje wiele dobrych praktyk angażowania organizacji pozarządowych oraz innych zainteresowanych grup w zarządzanie. Ich zainteresowanie często oscyluje wokół konserwacji obiektów dziedzictwa kulturowego. Poza tym organizacje pozarządowe często nie są zorientowane na zysk. Mimo, że nadal nie rozwiązuje to dominującego udziału w inwestycji sektora publicznego, to jednak częściowo umożliwia finansową niezależność miejsca. Wymienione rozwiązanie nie tylko zmniejsza wydatki publiczne, ale także dodaje wartość do danego miejsca, wizerunku miasta, turystyki, kultury, społecznej integracji, zrównoważonego rozwoju, etc.

## 2.3. Krok 2: Zaplanowanie pilotażu

Podczas przygotowania dokumentacji dotyczącej etapu planowania, pamiętaj o zaleceniach z poprzednich etapów. Przede wszystkim pamiętaj aby:

- Być elastycznym,
- Pracować na zasadach partnerstwa z głównymi interesariuszami,
- Utrzymywać regularną i otwartą komunikację,
- Włączać dodatkowych interesariuszy oraz obywateli czy też potencjalnych użytkowników w miarę rozwoju projektu,

## Przygotuj plan zarządzania projektem

Podstawowa struktura planu zarządzania projektem, którą tutaj używamy jako ogólny termin dla dokumentów strategicznych i wdrożeniowych w przypadku małej skali pilotażu, zawiera 5 kluczowych obszarów:

- Dlaczego? Twoje cele i wizja. Odnosi się to do długofalowych i strategicznych decyzji.
- Z kim? Twój interesariusze. Odnosi się to do 4 podstawowych grup interesariuszy w przypadku pozarządowych organizacji kulturalnych: społeczności, środowiska akademickiego, środowiska biznesowego, oraz administracji publicznej.
- Co? Twoje usługi i produkty. Odnosi się to do usług i produktów, które organizacja zapewnia, w jak sposób są one dostarczane, jakie kluczowe aktywności są konieczne i jakie są ich koszty.
- Jak? Twój model przychodów. Odnosi się to do źródeł, które organizacja stosuje aby przyciągnąć zasoby. Istnieje tutaj podział na dochód (związany i niezwiązany z misją) oraz wkłady pieniężne i niepieniężne.
- Kiedy? Plan implementacji projektu.
- W zależności od specyfiki projektu, niektóre z wyżej wspomnianych sekcji powinny być wzięte pod uwagę w większym bądź mniejszym stopniu.

Aby dowiedzieć się więcej o różnych możliwych źródłach finansowania oraz instrumentach finansowych, zobacz publikację pt.: „Instrumenty finansowe i innowacyjne schematy finansowe dla dziedzictwa kulturowego”.

Przeczytaj więcej na temat mapowania interesariuszy oraz ich zaangażowania w publikacji pt.: „Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym: Jak zaangażować społeczność?”.

Dotychczasowe projekty pilotażowe potwierdziły, że zaangażowanie społeczności oraz kluczowych interesariuszy w podejmowanie decyzji na różnych etapach procesu planowania umożliwia adekwatne opracowanie projektu. Spójna wizja i cele powinny zawsze stanowić przewodnik dla wszystkich zaangażowanych stron. Jeśli wizja i cele nie są właściwie opracowane we współpracy ze wszystkimi ważnymi interesariuszami już na początku, może to powodować problemy na późniejszych etapach. Równie ważne jest aby interesariusze dobrze rozumieli pozostałe elementy planowanego projektu, takie jak poszczególne aktywności, terminarz działań, model przychodów, etc. Administracja publiczna i osoby zarządzające projektem powinny wziąć pod uwagę to, że różnorakie procesy i biurokratyczne procedury, wymagane przy rewitalizacji, mogą trwać dłużej niż oczekiwano. Powinno to być uwzględnione w procesie planowania, jako że podobne opóźnienia były wielokrotnie napotykanne w dotychczasowych projektach pilotażowych.

Ponadto, początkowe fazy opracowywania projektu, nawet wizje mogą być przedmiotem znaczących zmian. Mimo, że może to spowodować wiele trudności, jest bardzo ważne aby pozostać otwartym i uważnym podczas całego procesu zmian w uwarunkowaniach projektu jak też być wrażliwym na nowe potrzeby interesariuszy bądź obywateli i zrewidować cel bądź wizję, a następnie jasno to komunikować. Cele projektu powinny być zgodne z modelem biznesowym, ale także regularnie sprawdzane i zmieniane w razie potrzeby.

W przypadku realizacji większego projektu pilotażowego nie dotyczącego jednego budynku, lecz całego obszaru miejskiego. Potrzebny jest zintegrowany plan rewitalizacji dziedzictwa.

Zobacz więcej na temat zintegrowanego planu rewitalizacji dziedzictwa w dokumencie projektu „Restaura” : „Przewodnik dla władz lokalnych na temat strategii partnerstwa publiczno-prywatnego w rewitalizacji dziedzictwa (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/O.T2.2.pdf>).

## 2.4. Krok 3: Implementacja pilotażu

### Wybór kierownika pilotażu

W przypadku zewnętrznego kierownika pilotażu, przychodzi czas na jego określenie właśnie na tym etapie, jeśli nie został wybrany wcześniej.

Dotychczasowe doświadczenie pilotażowe pokazuje jak ważny jest trafny dobór kierownika projektu. Taka osoba powinna być doświadczonym profesjonalistą z elastycznym i kreatywnym zespołem oraz rozwiniętą siecią interesariuszy czy też zróżnicowanych grup docelowych. Bardzo przydatne może okazać się posiadanie przez kierowników doświadczenia we współpracy z publiczną administracją oraz wiedza na temat legislacji i publicznych polityk, a także strategii na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Jeśli znalezienie takiego profesjonalisty okazuje się niemożliwe, zalecamy wybór osoby otwartej na poszerzenie swojej wiedzy i zdolnej do pełnienia roli mediatora.

### Zarządzanie programem

Zgodnie z dobrymi praktykami wyływającymi z poprzednich pilotaży, powinieneś ograniczyć różnorodność oferowanych usług, produktów czy aktywności, przynajmniej na początku i zwrócić większą uwagę na jakość oferowanego programu. Regularnie staraj się pozyskać informację zwrotną na temat oferty i rewiduj aktywności od czasu do czasu. Administracja publiczna powinna wspierać aktywności kierowników pilotaży.

Organizacja otwartych wydarzeń i wystaw jest bardzo użytecznym narzędziem przyciągania nowych interesariuszy i wzrostu zainteresowania u obywateli.

Wykorzystaj wydarzenia aby zbudować społeczność i powiększyć sieć interesariuszy.

## Regularne monitorowanie i ewaluacja projektu

Monitorowanie i ewaluacja pilotażowych projektów jest istotnym procesem, który bardzo często pozostaje pomijany. Śródkresowe ewaluacje są najbardziej użytecznym narzędziem, gdyż umożliwiają konieczne adaptacje w danym momencie czasu oraz wszelkie ulepszenia projektów pilotażowych.

Aby zapewnić ewaluację postępu projektu, powinien być ustanowiony system regularnego monitorowania (co pół roku bądź co roku). Monitorowanie dostarcza interesariuszom istotnych danych i informacji na temat postępów bądź opóźnień związanych z planowanymi aktywnościami, wynikami, produktami, etc. Ważne aby informacje były rzeczywiste, ponieważ można wtedy zastosować adekwatne działania korygujące tak szybko jak tylko jest to możliwe.

Powinieneś także rozważyć opinie dodatkowych osób. Wymiana pomysłów czy transfer wiedzy zostały potwierdzone w procesach zbierania opinii od osób z innych krajów. Znalaziono kilka wspólnych kwestii, np. dotyczących komunikacji, finansowania, zarządzania. Podzielono się opiniami i refleksjami na ten temat, a także zbudowano poczucie wsparcia na bazie informacji o napotykanii podobnych wyzwań i trudności. Jednakże trzeba pamiętać, że osoby z innych krajów zaangażowane w podobne projekty, nie znają wszystkich szczegółów i specyficznych uwarunkowań danego projektu. Poza tym w praktyce trudno jest znaleźć wystarczająco podobne projekty w innych krajach. Ponadto wizyty studyjne pociągają za sobą wysokie koszty.

- Stworzenie systemu regularnego monitorowania
- Raportowanie rzeczywistych danych
- Wewnętrzna śródkresowa ewaluacja
- Adaptacje i ulepszenia w odpowiednim czasie
- Rozważenie opinii osób zaangażowanych w podobne projekty za granicą

## 2.5. Krok 4: Zakończenie pilotażu

### Raport końcowy i finalna ewaluacja

Po zakończeniu projektu pilotażowego, należy przygotować raport końcowy, który również dostarcza danych dla finalnej ewaluacji.

Finalna ewaluacja może być bądź wewnętrzna bądź zewnętrzna i ocenia z jednej strony wdrażanie procesu, a z drugiej strony zawartość - wyniki, rezultaty oraz długofalowy wpływ projektu na gospodarkę, społeczność oraz środowisko.



Realistyczność raportu końcowego oraz finalnej ewaluacji jest kluczowa.

- Raport końcowy
- Realistyczne dane
- Finalna ewaluacja

Częścią ewaluacji jest także ocena wpływu wywartego przez projekt.

Zobacz więcej na temat oceny wpływu projektu w publikacji pt.: „Ocena wpływu jako szansa”

(<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.6-Impact-assessment.pdf>).

## **Przyspieszenie transferu zgromadzonej wiedzy i umożliwienie radzenia sobie z wyzwaniami**

Zgromadzenie wiedzy i doświadczenia oraz ich transfer do innych w ramach regionu jest jednym z wielu argumentów na rzecz implementacji pilotażowych projektów.

Z tego powodu, jest ważne, aby nie tylko dobre praktyki, ale także informacje o błędach, niepowodzeniach oraz wyzwaniach były przekazywane.

Czasami, trudności i napotykanne problemy mogą stanowić nawet bardziej cenną lekcję niż dobre praktyki. Dlatego też prezentacja wiedzy i doświadczenia nie powinna być pomyłona z promocją, gdyż może to zaburzyć jej realistyczność. Zespół projektowy powinien być tego świadomy.

- Transfer zgromadzonej wiedzy
- Przyspieszenie dzielenia się wyzwaniami, problemami oraz złymi decyzjami

Podczas projektów pilotażowych nawiązują się różne relacje, także z administracją publiczną, które mogą okazać się przydatne podczas przyszłych projektów. Dzięki takim działaniom udało się także w niektórych projektach pilotażowych odbudować nadszarpnięte zaufanie do administracji publicznej. Ponadto w wielu miastach, zostały zainicjowane projekty podobne do pilotażowych. Dlatego też można stwierdzić, że projekty pilotażowe miały moc inspirującą powstanie innych inicjatyw.



## Przegląd przeanalizowanych pilotaży

MIATO, PAŃSTWO	NAZWA PILOTAŻU	PROGRAM EUROPA ŚRODKOWA	PRZEDZIAŁ CZASU	OBIEKT	MIEJSCE	WŁAŚCICIEL	TEMAT	LINK
Genua, Włochy	Audytorium Strada Nuova	Forget Heritage	2018 - 2019	Historyczna sala dla publiczności - poddana procesowi renowacji; główne prace remontowe zostały zakończone.	Centrum miasta, okolica stanowiąca dziedzictwo historyczne i kulturowe	Gmina	Podniesienie atrakcyjności obszaru poprzez program zrewitalizowanego teatru przewidujący sztuki komediowe	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html">https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/geno va.html</a>
Lublana, Słowenia	Centrum literackie zajmujące się ochroną dziedzictwa budynku Vodnik	Forget Heritage	2018 - 2019	Mikro przestrzeń - jedynie dwa pokoje na drugim piętrze budynku. Zostały poddane częściowemu remontowi i przemeblowaniu.	Dzielnica mieszkaniowa nieдалeko centrum miasta.	Gmina	Promowanie kreatywności służącej zachowaniu historycznej tożsamości miejsca (warsztaty pisarskie, mentoring, coworking, wydarzenia, etc.)	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html">https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/Ljubl jana1.html</a>
Norymberga, Niemcy	Ogór międzykulturowy w Z-Bau North garden	Forget Heritage	2018 - 2019	Opuszczony obszar za murem Z-Bau (dawnych koszar wojskowych, a obecnie miejsca spotkań przedstawicieli subkultur).	Południe Norymbergii.	Gmina	Spółeczna integracja i innowacyjność. Założenie wspólnotowego międzykulturowego ogrodu, w tym organizacja zajęć	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html">https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/Nuer nberg.html</a>

							kreatywnych, warsztatów, etc.	
Bydgoszcz, Polska	Młodzi rzemieślnicy na Starym Mieście	Forget Heritage	2018 - 2019	Piętro kamienicy. 100 m2 do częściowego remontu.	Centrum Miasta - Stare Miasto	Gmina	Zwiększanie dostępu do rynku pracy dla młodego pokolenia. Dobrze wyposażony warsztat otwarty dla osób chcących nabyć praktyczne umiejętności w zawodzie.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Bydgoszcz.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Bydgoszcz.html</a>
Uście nad Łabą, Czechy	Zintegrowana oferta turystyczna w regionie Hraničář	Forget Heritage	2018 - 2019	Zabytkowa ulica, wykorzystywana jako parking.	Centrum miasta	Gmina	Zintegrowane usługi turystyczne: nowoczesne artystyczne formy prezentacji historii miasta, w tym projekcje wielkoformatowe.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Usti-Nad-Labem.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Usti-Nad-Labem.html</a>
Rijeka, Chorwacja	Ponowne wykorzystanie centrum miasta	Forget Heritage	2018 - 2019	Piwnica i parter budynku zabytkowego oraz budynku przemysłowego.	Centrum miasta oraz tereny industrialne	Gmina	Promocja zrównowazenia środowiskowego i zielonej gospodarki: rozwój innowacyjnego zielonego centrum przedsiębiorczości z działaniami edukacyjnymi w zakresie ekologii i recyklingu	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Rijeka2.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Rijeka2.html</a>

Mediolan, Włochy	Marketing i promocja w Fabrica del vapore	Forget Heritage	2018 - 2019	Część większego dawnego kompleksu przemysłowego.	Obszar w centrum miasta.	Gmina	Marketing, promocja i networking. Oferowanie przestrzeni i możliwości rozwijania kreatywności a także nawiązywania kontaktów dla młodych twórców.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html</a>
Warszawa, Polska	Innowacje w dzielnicy Praga Północ	Forget Heritage	2018 - 2019	Dwa duże budynki wymagające gruntownej renowacji (8-kondygnacyjny budynek został opuszczony, 4-kondygnacyjny budynek sponął), dlatego też program, który w przyszłości ma być realizowany będzie zlokalizowany w małej oficynie, znajdującej się na tym samym placu (potrzebowała ona tylko częściowego remontu).	Praga Północ, mało popularna dzielnica w centrum miasta.	Gmina	Nowe technologie i innowacje (technologiczne oraz społeczne): opracowanie Centrum Kreatywnego ma zaangażować lokalną społeczność w proces zmiany sąsiedztwa.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html</a>
Branik, Słowenia	Zamek Rihemberk	Restaura	2016 - 2019	Duży opuszczony zamek, rozległe zniszczony, zamknięty dla zwiedzających,	Obszar wiejski	Gmina	Promocja i testowanie możliwości wdrożenia PPP; przygotowania do remontu i rewitalizacji zamku.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-zamku">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-zamku</a>

				wymagający rozległych inwestycji w renowację.				leaflet-(ENG.-ver.).pdf
Bratysława, Słowacja	Rezydencja Konwentu	Restaura	2016 - 2019	Budynek dwukondygnacyjny z podpiwniczeniem i poddaszem o powierzchni 2542 m <sup>2</sup> wymagający rewitalizacji i przebudowy w celu dalszego użytkowania.	Centrum Starego Miasta	Uniwersytet Ekonomiczny, Bratysława	Przygotowanie analiz i dokumentacji potrzebnych do odbudowy i rewitalizacji poprzez zastosowanie PPP, w celu stworzenia przestrzeni zachęcającej do przedsiębiorczości i innowacyjności.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a>
Buzet, Chorwacja	Pałac Biggato	Restaura	2016 - 2019	Budynek główny (Pałac Biggato) i 4 rozrzucone puste i niszczone obiekty (przyszłe mieszkania); 1.099 m <sup>2</sup> powierzchni wewnętrznej, 62 m <sup>2</sup> powierzchni zewnętrznej.	Historyczne centrum Starego Miasta	Gmina	Stworzenie modelu PPP, który umożliwi rewitalizację za pomocą kapitału prywatnego; promocja PPP, analizy, dokumentacja techniczna.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a>
Nowy Dwór Mazowiecki, Polska	Zabytkowy plac Solny i bulwary Narwi	Restaura	2016 - 2019	Duża część miasta. Zabytkowy plac, tereny nadbrzeżne i infrastruktura pod nową dzielnicę mieszkaniową. Potrzeba modernizacji. Rozbudowa budynków,	Obszar rozciągający się od starego miasta do dzielnicy mieszkalnej na północno-	Gmina i inne podmioty (pełna informacja nie jest dostępna)	Przygotowanie analiz i dokumentacji pod kątem rewitalizacji i nowych funkcjonalności. Dyskusja na temat przyszłego rozwoju.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a>

				częściowa rozbiórka, budowy nowych obiektów, a także chodników. Ponadto potrzeba zagospodarowania terenów zielonych.	wschodnich obrzeżach.			
--	--	--	--	---	--------------------------	--	--	--