



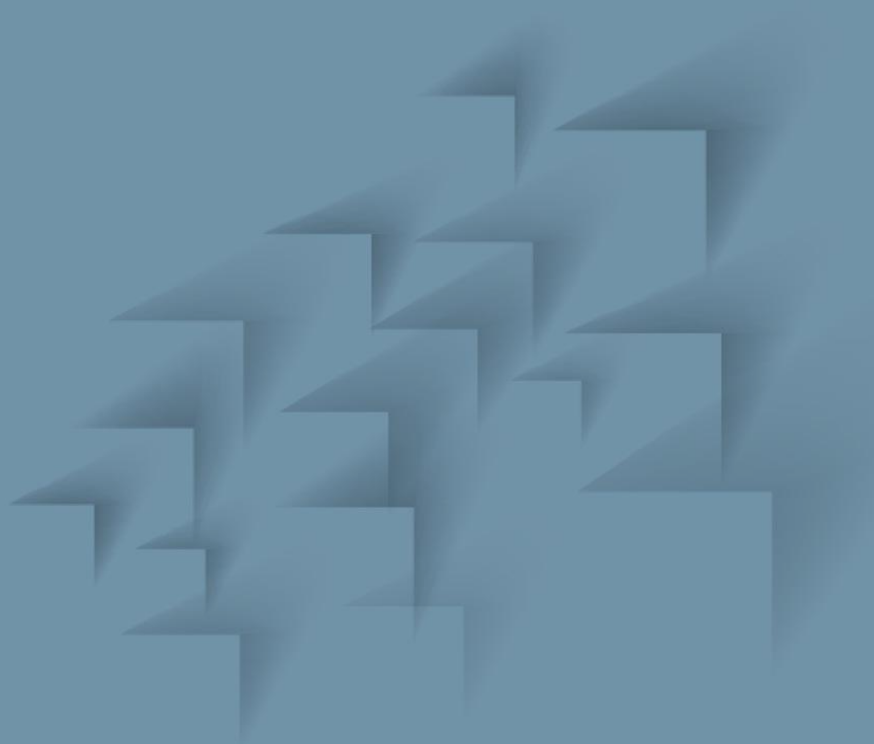
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

PILOTNI PROJEKTI

**Prenosljivi elementi pilotnih projektov za
revitalizacijo kulturne dediščine**



Informacije o dokumentu

- Projekt: ForHeritage „Excellence for integrated heritage management in central Europe“ (CE1649), www.interreg-central.eu/forheritage
- Sofinanciranje: Interreg SREDNJA EVROPA
- Avtor: Nika Murovec, Damjan Kavaš, Inštitut za ekonomska raziskovanja
- Različica: September 2021

Ta publikacija odraža samo mnenje avtorjev in organi programa Interreg SREDNJA EVROPA ne odgovarjajo za kakršno koli uporabo informacij v tem dokumentu.

Kazalo vsebine

1. Uvod	3
2. Priporočila za preizkušanje novih pristopov k revitalizaciji kulturne dediščine s pilotnimi projekti	5
2.1. Splošna načela	5
2.2. FAZA 1: Pričetek projekta	7
2.3. FAZA 2: Načrtovanje projekta	11
2.4. FAZA 3: Izvedba projekta	13
2.5. FAZA 4: Zaključek projekta	15
PRILOGA – Pregled analiziranih pilotnih projektov	17

1. Uvod

O projektu ForHeritage

To orodje je rezultat projekta »ForHeritage (4H): Odličnost za integrirano upravljanje dediščine v srednji Evropi» (program Interreg Srednja Evropa). Za spodbujanje odličnosti pri upravljanju dediščine so v projektu in tem dokumentu izkoriščeni obstoječe znanje, pridobljeno v prejšnjih projektih, financiranih s sredstvi EU (npr. FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC), in druge relevantne izkušnje.

V okviru projekta je bilo izdelanih šest orodij, povezanih z upravljanjem dediščine:

- Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: Kako vključiti javnost
- Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino
- Uporaba pristopa javno-zasebnega sodelovanja pri revitalizaciji kulturne dediščine
- Ocena učinkov projektov s področja kulturne dediščine
- Prenosljivi elementi pilotnih projektov za revitalizacijo kulturne dediščine
- Kako organizirati uspešno usposabljanje za boljše upravljanje v sektorju kulturne dediščine

O pilotnih projektih

Pilotni projekti (imenovani tudi pilotne akcije) predstavljajo praktično izvedbo in preizkus razvitih orodij. Po naravi so eksperimentalni ali demonstrativni, kar pomeni, da naj bi v njih preizkusili, ocenili ali dokazali izvedljivost in učinkovitost neke nove rešitve, ki v primerljivem okolju še ne obstaja (Interreg CE, 2019¹).

V skladu s svojo opredelitvijo so pilotni projekti pomembni za učinkovito upravljanje kulturne dediščine. Omogočajo preizkušanje pristopov k revitalizaciji kulturne dediščine, ki so novi ali predstavljajo novost v posameznem okolju/okviru. Pilotni projekti dopuščajo tudi določene napake, zato vsem vpletenim nudijo odlično priložnost za učenje in nabiranje izkušenj iz prve roke, služijo pa tudi ozaveščanju o novih pristopih v okviru širše strokovne in splošne javnosti. Poleg tega so se pilotni projekti izkazali za posebej uporabno orodje pri spodbujanju sodelovanja in vključevanja ciljnih skupin (Spatial

¹ Ta publikacija odraža mnenje avtorjev in organi programa Interreg SREDNJA EVROPA ne odgovarjajo za kakršno koli uporabo informacij v tem dokumentu.

Foresight GmbH, t33, srl, 2019²). Iz vseh omenjenih razlogov je zelo priporočljiva uporaba in testiranje novih pristopov k revitalizaciji kulturne dediščine v pilotnih projektih. Pri preizkušanju novih pristopov v določenem okolju je seveda smiselno, da se učimo iz izkušenj, že pridobljenih v drugih podobnih projektih. Na ta način lahko nadgradimo tiste prakse, ki so se izkazale kot dobre, in se skušamo izogniti aktivnostim in situacijam, pri katerih lahko pričakujemo zahtevnejše izzive.

Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da se lahko posamezni pilotni projekti precej razlikujejo in tudi njihovo okolje ni nujno primerljivo, kar predstavlja oviro pri procesu prenosa znanja. Dodaten izziv lahko predstavlja tudi javno dostopna projektna dokumentacija, ki ni nujno najbolj transparentna in kakovostna.

Namen in vsebina tega orodja

Na naslednjih straneh so povzete izkušnje iz 12 pilotnih projektov, izvedenih v okviru projektov Forget Heritage in Restaura, ki sta obravnavala revitalizacijo kulturne dediščine. Namen tega orodja je podati boljši pregled dobrih praks in priporočil, ki so bodisi splošno veljavna, bodisi veljavna v jasno opredeljenem kontekstu.

Struktura orodja je takšna, da so najprej predstavljena nekatera splošna načela, ki bi jih bilo treba upoštevati v vseh fazah razvoja pilotnega projekta. V nadaljevanju pa so priporočila, urejena po glavnih fazah življenjskega cikla projekta. V zelenih okvirčkih so predstavljeni nekateri dodatni vpogledi v izkušnje preteklih projektov. S tem želimo poenostaviti proces testiranja za vse, ki se bodo ukvarjali s podobnimi pilotnimi projekti v prihodnosti, jim pomagati, da se izognejo nekaterim napakam, in jim omogočiti uspešnejše in učinkovitejše izvajanje njihovih pilotnih projektov.

Vendar pa ne gre pozabiti, da je vsak pilotni projekt zgodba zase. Na koncu je zato priložen še pregled analiziranih pilotnih projektov in njihovih glavnih značilnosti. To zainteresiranim bralcem omogoča, da sami poiščejo podrobnejše informacije in nadalje ocenijo prenosljivost konteksta posameznega pilota na svoj primer. To orodje naj služi zgolj kot izhodišče za njihovo nadaljnje delo na pilotnih projektih in razvoj njihovega lastnega znanja.

Nabiranje izkušenj iz prve roke je namreč nenadomestljivo in predstavlja poglobljeno prednost kot tudi glavni argument za izvedbo pilotnih projektov.

² Spatial Foresight GmbH, t33 srl, 2019. Delovna ocena programa Interreg Srednja Evropa - Končno poročilo o oceni.

2. Priporočila za preizkušanje novih pristopov k revitalizaciji kulturne dediščine s pilotnimi projekti



Na podlagi pregleda 12 pilotnih projektov na področju revitalizacije kulturne dediščine (glej prilogo) priporočamo vsem, ki so odgovorni za projekte revitalizacije kulturne dediščine, naj upoštevajo dobre prakse in splošna pravila, ki veljajo za različne faze pilotnega projekta, kakor so opisana spodaj in ponazorjena v zgornji shemi.

2.1. Splošna načela

Testirajte nove pristope v pilotnih projektih

Kadar skušate revitalizirati kulturno dediščino z uporabo pristopov ali modelov, ki so novi ali predstavljajo novost v vaši regiji/posameznem okolju, je zelo priporočljivo pristop najprej preizkusiti v pilotnem projektu. Pilotni projekti omogočajo neprecenljivo nabiranje znanja in izkušenj iz prve roke, obenem pa dopuščajo tudi določene napake. Zato lahko pilotne lokacije predstavljajo odlično priložnost za vajo za prihodnje (večje) aktivnosti in naložbe.

Pridobljeno znanje ne koristi le projektni skupini, temveč tudi drugim deležnikom, ki jih zanimajo podobni projekti v regiji.

Poleg tega se pilotne projekte lahko izkoristi tudi za ozaveščanje in promocijo novih ali manj znanih modelov za revitalizacijo dediščine.

Pilotne lokacije naj bodo majhne

Za preizkušanje novih pristopov so primernejše manjše testne lokacije, saj so lažje obvladljive. Velike lokacije zahtevajo veliko znanja, velike naložbe ter več časa in politične volje, zaradi česar je načrtovanje težje in nagnjeno k večjim spremembam, zlasti če je v pripravo in izvedbo projekta vključen zasebni sektor (javno-zasebno partnerstvo). Iz teh razlogov to niso ravno dobre lokacije za preizkušanje, saj si napak ni mogoče privoščiti.

V primeru velikih pilotnih lokacij predstavlja dobro prakso njihova delitev na manjše, bolj obvladljive prostorske in delovne enote ali faze. K procesu revitalizacije je nato treba pristopiti postopoma in v skladu z različnimi omejitvami (finančnimi, kadrovskimi, časovnimi itd.).

Seveda moramo pri tem vseskozi paziti na to, da se vizija razvoja celotne lokacije ne izgubi. Po testiranju in nabiranju izkušenj v primerno zamejenem obsegu, lahko pridobljeno znanje uporabimo na večji lokaciji.

Na podlagi izkušenj, pridobljenih v pilotnih projektih Forget Heritage, je treba tudi za izvedbo manjših pilotnih projektov načrtovati vsaj eno leto in pol (npr. 3-6 mesecev za pripravljalno fazo, 1 leto za izvedbo in 2-3 mesece za naknadno spremljanje).

Pri načrtovanju in izvajanju bodite prilagodljivi

Priprava podrobnih načrtov za izvedbo projekta je seveda pomembna, vendar je prav tako pomembno tudi ohraniti določeno prilagodljivost načrtov in biti pripravljen na različne scenarije. V realnosti stvari le redko potekajo po načrtih. Na primer: potrebni birokratski postopki lahko privedejo do precejšnjih zamud, poleg tega pa so rezultati takih postopkov pogosto nepredvidljivi in odvisni od volilnih ciklov, kar lahko popolnoma spremeni načrte in prioritete. Povrh vsega pa je tu še precej drugih dejavnikov in/ali deležnikov, ki lahko pomembno vplivajo na načrte. Ne nazadnje smo bili priča krhkosti načrtov tudi v nedavni epidemiji.

Dobra in odprta komunikacija je ključna

Dobra komunikacija z različnimi deležniki je ključnega pomena skozi celoten proces revitalizacije dediščine. Ne le, da redna komunikacija omogoča boljše sodelovanje, temveč ima tudi potencial za premoščanje razlik (npr. med javnim in zasebnim sektorjem, med javnim sektorjem in prebivalci itd.). Za izgradnjo medsebojnega zaupanja so poštene odnosi in odprta komunikacija na vseh

straneh (še bolj) potrebni tudi takrat, ko se v projektu soočamo z nepredvidenimi izzivi ali težavami.

Vsak pilotni projekt ima svoje posebnosti

Navkljub nekaterim prenosljivim elementom in izkušnjam je vsak pilotni projekt zgodba zase. Nekateri koraki, opisani spodaj, se lahko razlikujejo glede na vsebino, velikost, financiranje, zakonodajne posebnosti, projektno skupino in mnoge druge dejavnike v skladu z določenimi zahtevami, prav tako pa se razlikuje časovni okvir. Medtem ko so priporočila in dobre prakse uporabni kot izhodišče, je poleg tega potrebno razviti obsežno znanje tudi z nabiranjem lastnih izkušenj v posameznem kontekstu.

2.2. FAZA 1: Pričetek projekta

Oblikujte dobro projektno skupino

Da bi pričeli s pilotnim projektom, morate najprej oblikovati dobro projektno skupino. Ker s pilotnim projektom stopate na novo področje, se boste seveda soočili s pomanjkanjem strokovnjakov z izkušnjami na tem področju. To skušajte nadomestiti z zbiranjem strokovnjakov iz različnih resorjev/področij v svoji skupini. Na strani javnega partnerja je potrebna medresorska skupina - vključenost uradnikov iz različnih resorjev (npr. naložbe, gospodarstvo, kultura, socialne zadeve, odnosi z javnostmi itd.) v izvedbo projekta je zelo pomembna.

Največji izziv je premagovanje togega organizacijskega ustroja mestne uprave. Javni uradniki morajo skupaj in medresorsko projekt izvajati več let. To zahteva usposabljanje, fleksibilno mestno upravo in politično podporo. Zato je pri iskanju vodje projektne skupine pomembno ne le, da je imenovan izkušen vodja projekta, temveč tudi, da ta uživa trdno politično podporo.

V preteklih pilotnih projektih se je izkazalo, da sta entuziazem in agilnost članov projektne skupine pomembna dejavnika uspešnosti projekta. Entuziastični in agilni člani skupine najdejo kreativne načine za premagovanje mnogih različnih izzivov, ki jih prinesejo pilotni projekti na novem, neznanem področju. Vedno so se pripravljene učiti in premostiti mnoge razlike s svojim pozitivnim pristopom »zmoremo« in odprto komunikacijo.

Izkušnje iz preteklih pilotnih projektov kažejo, da lahko premišljeno oblikovanje projektne skupine zmanjša odvisnost projekta od volilnih ciklov, kar je ena največjih groženj pri takih projektih.

Prav tako morate poskrbeti, da ima projektna skupina od samega začetka dostop do strokovnih nasvetov in potrebne podpore. To lahko zajema podporo mentorja, delavnice ali usposabljanja na področjih, na katerih projektni skupini primanjkuje znanj.

Več podrobnosti o organizaciji usposabljanj na področju kulturne dediščine je na voljo v orodju ForHeritage [Kako organizirati uspešno usposabljanje za boljše upravljanje v sektorju kulturne dediščine.](#)

Pri oblikovanju projektne skupine torej ne pozabite na naslednje točke:

- Strokovnjaki iz različnih resorjev/področij (npr. naložbe, gospodarstvo, kultura, socialne zadeve, odnosi z javnostmi itd.)
- Agilni in entuziastični člani skupine
- Izkušeni vodja projekta s politično podporo
- Dostop do strokovnih nasvetov in potrebne podpore od samega začetka

Gradite sodelovalni pristop od samega začetka

Pomembno je, da pridobite močno podporo za projekt že od samega začetka. Javnemu in zasebnemu sektorju ter skupnosti je treba priznati ustrezne vloge. Javni sektor naj zagotovi vodenje, toda delo naj bo opravljeno v partnerstvu. Najpomembnejše deležnike je treba vključiti v začetnih fazah projekta. Neformalne razgovore je treba opraviti z različnimi organi, kot so organi za zaščito kulturne dediščine, razvojne agencije, regionalni/državni organi itd.

V preteklih pilotnih projektih se je izkazalo, da so vključitev različnih deležnikov od samega začetka, njihovi neformalni sestanki in osebne povezave prinesli dobro sodelovanje, različne sinergije ter tudi doprinesli k zgodnjemu reševanju morebitnih konfliktov. Redni sestanki skupine deležnikov prispevajo k zbliževanju različnih kultur, prenosu znanja ter vzdušju, v katerem se težave rešujejo konstruktivno in učinkovito.

V poznejših fazah projekta bo več priložnosti, ob katerih bo prvotni krog glavnih deležnikov treba razširiti glede na potrebe in posebnosti projekta, prav tako pa vključiti tudi prebivalce.

Izkušnje iz preteklih pilotnih projektov so potrdile, da je v celoten proces dobro vključiti vse ključne deležnike od samega začetka in stalno graditi skupnost med izvajanjem.

Več o deležnikih in njihovem vključevanju je na voljo v orodju ForHeritage [Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: kako vključiti javnost](#)

Dobro in dolgoročno partnerstvo med lokalnimi oblastmi (različni resorji), projektnim vodjo in upravljavci pilotne lokacije je bistvenega pomena. Glede na izkušnje iz preteklih pilotnih projektov za to obstajata dva glavna razloga. Prvi je, da se to lahko izkaže v veliko pomoč pri soočanju z nekaterimi obstoječimi neugodnimi pogoji. Drugi pa je, da je mogoče z dobrim odnosom z različnimi organi in njihovo osebno vključenostjo doseči nekatere pozitivne spremembe v zunanjem okolju (npr. sprememba zakonodaje, priprava strategij itd.).

Pri grajenju sodelovalnega pristopa torej preverite, če ste upoštevali naslednje točke:

- Posvet z glavnimi deležniki
- Posvet z javnimi organi (organizacije, odgovorne za zaščito kulturne dediščine, razvojne agencije, regionalne/državne oblasti itd.)
- Partnersko delo
- Dodatna razširitev mreže deležnikov v procesu razvoja in izvedbe projekta.

Razvijte koncept projekta in opravite predhodno oceno

Pri revitalizaciji stavb kulturne dediščine je glavni izziv vedno poiskati izvedljivo in trajnostno uporabo zadevne stavbe. Predhodna ocena (predstudija izvedljivosti) je točka odločanja, s katero se zaključi razvoj začetnega koncepta projekta. Zajema odločitve o tem, ali preiti na podrobnejšo cenitev in načrtovanje projekta (Faza 2).

Predhodna ocena naj zajema:

- Opis lokacije: fizično stanje, zgodovina, restavriranje in potencial za spremembo, lastništvo in trenutno upravljanje ...
- Informacije, pridobljene od drugih odločevalcev/deležnikov/prebivalcev, povezave s sosesko, obstoječa vsebina/uporabniki
- PSPN analiza lokacije (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)
- Možnosti prihodnje uporabe in razvoj koncepta projekta: opredelite glavne cilje, namen in usmerjenost programa/aktivnosti, ki izhajajo iz analize stanja.
- Potrebe v zvezi z zeleno prihodnjo uporabo: potrebne izboljšave lokacije, finančni vidik

Več o deležnikih in njihovem vključevanju je na voljo v orodju ForHeritage [Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: kako vključiti javnost](#)

Projekti za revitalizacijo dediščine se ne smejo ustaviti pri obnovi. Da bi oživel stavbe kulturne dediščine ali celo regenerirali celotno mestno območje, je prav

tako pomembno oblikovati tudi vsebino in dati lokaciji vrednost. V ta namen je bil v pilotnih projektih Forget Heritage že od začetnih faz procesa vključen kulturni in ustvarjalni sektor (KKS). V KKS je veliko povpraševanje po prostorih za delo in območja dediščine predstavljajo izjemno navdihujoče delovno okolje za te dejavnosti. Obenem je KKS eden najpomembnejših akterjev v smislu revitalizacije. Dajanje revitaliziranih stavb dediščine na voljo ustvarjalcem lahko privede do različnih drugih pozitivnih učinkov (od družbenih do gospodarskih), s tem pa se izboljša kakovost življenja prebivalcev. Vendar pa se KKS na kratek rok (in tudi na dolgi rok) pogosto ne more samofinancirati zlasti v primeru zagotavljanja storitev, ki so v javnem interesu. Podpora lokalnih (mestnih) oblasti se mora zato nadaljevati tudi po obnovi. Če je odločitev pozitivna, je potrebna dodatna ocena (študija izvedljivosti).

Študija izvedljivosti

Študija izvedljivosti nudi splošno oceno projekta in je bistvenega pomena za vsak projekt. V primeru večjih projektov (zlasti javno-zasebnih partnerstev) lahko priprava študije izvedljivosti predstavlja tudi samostojni pilotni projekt.

Študija izvedljivosti mora zagotoviti vse podatke, potrebne za odločitev o naložbi. Tako je treba določiti in kritično presoditi poslovne, tehnične, finančne, ekonomske in okoljske predpogoje za naložbeni projekt na podlagi alternativnih rešitev, proučevanih že v predhodni oceni (predštudija izvedljivosti). Vsebina, oblika in podrobnosti so odvisne od narave in obsega projekta in naložbe. V primeru večjih naložb je treba pred izvedbo študije izvedljivosti izvesti več podpornih študij.

Glavne rezultate teh je nato potrebno vključiti v študijo izvedljivosti, ki naj v splošnem vsebuje:

- Opis lokacije: fizično stanje, zgodovina, restavriranje in potencial za spremembe, lastništvo in trenutno upravljanje ...
- Okvir načrtovanja: zakonodaja, strateški dokumenti, podporni programi na državni/regionalni/lokalni ravni ...
- Informacije, pridobljene od drugih odločevalcev/deležnikov/državljanov, povezave s sosesko, obstoječa vsebina/uporabniki
- PSPN analiza lokacije (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)
- Možnosti prihodnje uporabe in razvoj koncepta projekta: opredelite glavne cilje, namen in usmerjenost programa/aktivnosti, ki izhajajo iz analize stanja.
- Opredelitev vrste naložbe, ocena stroškov (naložbe)
- Izbor najprimernejše prihodnje uporabe in opredelitev potreb, povezanih z želeno prihodnjo uporabo: potrebne izboljšave lokacije, finančni vidik

- Analiza stroškov in koristi (finančne in nefinančne koristi): vsi predvideni stroški in koristi danega ukrepa so izraženi v denarju (s prihodnjimi tokovi, diskontiranimi na njihovo sedanjo vrednost), ter medsebojno primerjani, s čimer se naložbenemu projektu pripiše jasno določena denarna »vrednost«.
- Analiza možnosti za javno-zasebno sodelovanje (začetni pregled). Možne oblike javno-zasebnega sodelovanja (JZS), med drugim tudi javno-zasebnega partnerstva (JZP) kot ene od možnosti za izvedbo projekta revitalizacije, je treba oceniti in primerjati z vsaj enim od drugih izvedbenih modelov.
- Sklepi in priporočila: naslednji koraki.

Več o deležnikih in njihovem vključevanju je na voljo v orodju ForHeritage [Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: kako vključiti javnost](#)

Če se odločite za javno-zasebno partnerstvo, je več informacij na voljo v orodju ForHeritage [Uporaba pristopa javno-zasebnega sodelovanja pri revitalizaciji kulturne dediščine](#)

Izkušnje iz pilotnih projektov na področju kulturne dediščine so pokazale, da iskanje zasebnih partnerjev, ki bi bili zainteresirani za naložbe v revitalizacijo kulturne dediščine v obliki javno-zasebnega partnerstva, ni preprosta naloga. V mnogih regijah je to ključna ovira za izvajanje javno-zasebnih partnerstev na področju kulturne dediščine. Ob pomanjkanju interesa na strani zasebnih vlagateljev je treba raziskati različne oblike javno-zasebnega sodelovanja.

Na voljo je na primer veliko dobrih praks pri vključevanju NVO ali drugih interesnih skupin v upravljanje pilotnih lokacij. Njihovi interesi so pogosto skladnejši z ohranjanjem kulturne dediščine in niso toliko usmerjeni v dobiček. Medtem ko to seveda ne reši vprašanja velike javne investicije v obnovo, pa lahko vseeno omogoči vsaj delno finančno neodvisnost lokacije. To ne pomeni le manjših javnih izdatkov, temveč hkrati tudi doda vrednost območju, podobi mesta, kulturnemu turizmu, socialni vključenosti, trajnosti itd.

2.3. FAZA 2: Načrtovanje projekta

Med pripravo projektne dokumentacije ne pozabite na priporočila iz prejšnjih faz. Predvsem še naprej:

- Bodite prilagodljivi;
- Partnersko sodelujte z glavnimi deležniki;
- Ohranite redno in odprto komunikacijo;
- Vključujte dodatne deležnike in prebivalce/morebitne uporabnike v skladu Z napredkom pri razvoju projekta.

Prpravite načrt upravljanja projekta

Osnovna struktura načrta upravljanja projekta, ki ga na tem mestu uporabljamo kot splošni izraz za strateški in izvedbeni dokument za manjše pilotne lokacije, obsega pet ključnih področij:

- Zakaj? Vaši cilji, vizija/namen upravljavca lokacije glede na stavbo KD. To se nanaša na dolgoročne strateške odločitve.
- S kom? Vaši deležniki. To se nanaša na štiri osnovne skupine deležnikov za neprofitne kulturne organizacije: skupnost, akademski krogi, podjetja, javna uprava.
- Kaj? Vaše storitve/izdelki. To se nanaša na storitve in izdelke, ki jih organizacija dobavi, na kakšen način so dobavljeni, katere ključne aktivnosti so za to potrebne in kolikšni so stroški le-teh.
- Kako? Vaš model prihodkov. To se nanaša na vire, ki jih organizacija uporablja za ustvarjanje vrednosti in privabljanje virov. Razdeljen je na prihodke iz pridobitne dejavnosti (ki so povezani s poslanstvom in ki niso povezani s poslanstvom) in prihodke iz prispevkov (denarni prispevki in nedenarni prispevki).
- Kdaj? Načrt izvedbe projekta.

Glede na posebnosti projekta je nekaterim omenjenim delom potrebno dati večji/manjši poudarek.

Več informacij o različnih možnih virih financiranja in finančnih instrumentih je na voljo v orodju ForHeritage [Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino](#)

Več o deležnikih in njihovem vključevanju je na voljo v orodju ForHeritage [Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: kako vključiti javnost](#)

Izkušnje iz preteklih pilotnih projektov so pokazale, da vključevanje skupnosti in ključnih deležnikov v odločanje v različnih fazah procesa načrtovanja omogoča ustrezen razvoj projekta.

Skupna vizija in cilji naj vedno služijo kot vodilo za vse vpletene strani. Izkušnje iz pilotnih projektov kažejo, da bo, če vizija in cilji že na začetku niso oblikovani dobro in v sodelovanju z vsemi glavnimi deležniki, to povzročilo težave v poznejših fazah.

Enako pomembno je, da deležniki dobro poznajo tudi druge elemente načrtovanega projekta (projektne aktivnosti, terminski plan, model prihodkov ...).

Javna uprava in projektne vodje naj upoštevajo, da lahko različni procesi in birokratski postopki, potrebni za revitalizacijo območja, trajajo dlje, kot je

pričakovano. To je v procesu načrtovanja treba upoštevati, saj je do takih zamud prišlo v mnogih preteklih pilotnih projektih.

Kakor se je že izkazalo v preteklih pilotnih projektih, so lahko v začetnih fazah razvoja tudi vizije precej spreminjajo. To sicer lahko povzroči precej težav, vendar je vseeno pomembno, da skozi celoten proces ostanete odprti in občutljivi na spremembe v okolju ter morebitne nove ali spremenjene potrebe prebivalcev ali deležnikov, ter v skladu s tem občasno preverite ustreznost poslanstva/vizije, hkrati pa zagotovite jasno komunikacijo. Cilji projekta naj bodo v skladu s poslovnim modelom, toda prav tako redno preverjeni in po potrebi spremenjeni.

Kakor je navedeno zgoraj, je predlagani načrt upravljanja projekta primeren kot strateški in izvedbeni dokument za manjše lokacije (ena stavba), kar je v skladu z našim priporočilom glede velikosti pilotnih lokacij. Če imate opravka z večjim pilotnim projektom (celotnim mestnim območjem), je potreben integrirani načrt za revitalizacijo stavbne dediščine.

Več informacij o integriranem načrtu za revitalizacijo stavbne dediščine je na voljo v dokumentu projekta [Restaura Priročnik za lokalne oblasti o jzp in strategijah za revitalizacijo dediščine](#)

2.4. FAZA 3: Izvedba projekta

Izbira vodje pilotnega projekta

Če boste imeli zunanjo vodjo pilotnega projekta (javno-zasebno sodelovanje), ga v tej fazi imenujte, če tega še niste storili. Izkušnje iz preteklih pilotnih projektov kažejo, kako pomembna je oseba, ki jo izberete za vodjo pilotnega projekta. Vodja pilotnega projekta naj bo izkušen strokovnjak s fleksibilno in ustvarjalno skupino z zelo dobro mrežo deležnikov/različnih ciljnih skupin.

V veliko pomoč je tudi, če imajo vodje pilotnih projektov izkušnje pri sodelovanju z javno upravo in poznajo zakonodajo ter javne politike in strategije (lokalne/regionalne/državne), pomembne za pilotni projekt. V nasprotnem primeru je priporočljivo, da poglobijo svoje znanje na to temo in/ali pa imenujejo nekoga, ki je sposoben igrati vlogo posrednika.

Programsko upravljanje

Upravljanje stavbe KD v skladu z načrtom upravljanja in izvajanje predvidenih pilotnih aktivnosti.

V skladu z dobro prakso iz pilotnih projektov je treba zožiti pestrost ponujenih storitev/izdelkov/aktivnosti vsaj na začetku, veliko pozornosti pa nameniti kakovosti prvotno ponujenega programa. Redno pridobivajte povratne

informacije o ponudbi in občasno preglejte aktivnosti. Javna uprava naj podpre aktivnosti vodij pilotnih projektov.

Organizacija odprtih dogodkov in razstav se je izkazala za zelo koristno pri pritegovanju novih deležnikov in dvigovanju zanimanja prebivalcev. Uporabite dogodke za nadgrajevanje skupnosti in mreže deležnikov.

Redno spremljanje in ocena projekta

Spremljanje in ocena pilotnih projektov je bistveni proces, ki je prepogosto izpuščen. Vmesne ocene so najkoristnejše orodje, saj omogočajo potrebne pravočasne prilagoditve in izboljšave pilotnih projektov.

Da bi lahko ocenili napredek projekta, je najprej treba vzpostaviti sistem za redno spremljanje (vsake pol leta ali vsako leto). Spremljanje deležnikom nudi pomembne podatke in informacije o napredku ali zamudah v zvezi z načrtovanimi projektnimi aktivnostmi, rezultati itd.

Podatki, zbrani v procesu spremljanja, zagotovijo vhodne podatke za (notranjo) vmesno oceno. Pomembno je, da so informacije, zagotovljene v procesu spremljanja, realne, tako da je mogoče predlagati in izvesti primerne ukrepe za čimprejšnjo odpravo pomanjkljivosti.

Razmislite tudi o medsebojnem strokovnem pregledu kot dodatni metodi, če lahko najdete ustrezne strokovnjake, ki so pripravljeni sodelovati v oceni (angl. peer-review).

Nadnacionalni proces medsebojnega strokovnega pregleda (angl. peer review), izveden v pilotnih projektih Forget Heritage, je dokazano prispeval k prenosu znanja in izmenjavi zamisli med partnerji, vodji pilotnih projektov in drugimi člani, vključenimi v skupine za medsebojni strokovni pregled. Te skupine so lahko našle več skupnih zadev (npr. komuniciranje, finančne zadeve, vprašanja v zvezi z upravljanjem), o katerih so lahko izmenjale dragocene ugotovitve in izkušnje. Poleg tega jim je bilo spoznanje, da so se s podobnimi izzivi in težavami soočali tudi v drugih pilotnih projektih, v spodbudo. Vendar pa je proces medsebojnega strokovnega pregleda predstavljal tudi nekatere izzive. Prvi je bil ta, da izbrani strokovnjaki niso poznali procesa medsebojnega strokovnega pregleda in so zato potrebovali podrobne smernice. Poleg tega je kar težko najti primerne strokovnjake z izkušnjami v podobnem kontekstu. Ne nazadnje pa so obiski objektov, ki so potrebni za kakovosten medsebojni strokovni pregled, povezani z visokimi stroški.

V zvezi s spremljanjem in oceno projekta je torej pomembno naslednje:

- Vzpostavitev rednega sistema spremljanja
- Realno poročanje
- Vmesna ocena (notranja)
- Pravočasne prilagoditve in izboljšave
- Razmislek o možnostih za medsebojni strokovni pregled

2.5. FAZA 4: Zaključek projekta

Končno poročilo in končna ocena

Po zaključku pilotnega projekta je treba pripraviti zaključno poročilo, ki daje tudi informacije za končno oceno. Končna ocena je lahko notranja ali zunanja, oceniti pa je potrebno na eni strani proces izvajanja, na drugi strani pa vsebino - izidi, rezultati in tudi dolgoročni učinek (gospodarski, družbeni in okoljski) projekta.

Tako kot pri vmesnem poročanju in oceni je ponovno ključnega pomena, da sta končno poročilo in končna ocena realna.

Nujni elementi tega koraka so torej:

- Končno poročilo
- Realno poročanje
- Končna ocena

Del ocene je tudi ocena učinkov.

Več informacij o oceni učinkov je na voljo v orodju ForHeritage [Ocena učinkov projektov s področja kulturne dediščine](#)

Spodbujajte prenos zbranega znanja in izzivov na poti

Nabiranje novega znanja in izkušenj ter prenos le-teh na druge prihodnje projekte v regiji sta ena glavnih argumentov za izvedbo pilotnih projektov. Zato je izjemno pomembno, da se prenesejo ne le dobre prakse, temveč tudi ne tako dobre prakse in izzivi. Včasih so lahko težave, s katerimi smo se soočali, še pomembnejša lekcija za prihodnje projekte kot dobre prakse. Zato nikakor ne gre zamenjati predstavitve izkušenj projekta in prenosa znanja za promocijske aktivnosti - ključno je, da ostanemo realni. Pri tem je ovira dejstvo, da človek po svoji naravi ni pripravljen priznati nekaterih neuspehov ali slabosti. Razlogi za to so lahko povezani z opravljanjem službe ali so zasebne narave, vsekakor pa izhajajo iz strahu pred posledicami. Zato je treba nenehno spodbujati

deljenje informacij o izzivih, težavah in/ali slabih odločitvah. Vključena projektna skupina se mora zavedati, da pilotni projekt, v primeru, da ni prišlo tudi do prenosa informacij o »slabostih« in torej ni bil omogočen proces učenja iz napak drugih, iz tega vidika ni bil uspešen.

Pri zaključevanju projekta je torej pomembno naslednje:

- Prenesite pridobljeno znanje
- Spodbujajte izmenjavo informacij o izzivih, težavah in/ali slabih odločitvah
- Neuspeh pilotnega projekta je v resnici le neizmenjava informacij o njegovih slabostih

Analizirani pilotni projekti so imeli zelo pomemben učinek kot eksperimentalna lokacija za prihodnje podobne projekte. Po eni strani so bili vzpostavljeni novi osebni odnosi, sodelovanje in procesi znotraj različnih resorjev javne uprave, kar bo zelo koristno v prihodnjih projektih. Po drugi strani pa se je izboljšal tudi odnos med vpletenimi partnerji in javno upravo v smislu boljše komunikacije, medsebojnega razumevanja in osebne vključenosti. V primerih, kjer na strani zasebnih partnerjev (iz KKS) in/ali skupnosti ni bilo zaupanja do javne uprave, je bilo to počasi, toda v precejšnji meri ponovno vzpostavljeno.

Izboljšano znanje, ozaveščenost, odnosi, mreženje, kot tudi sama uspešnost pilotnih projektov, so se odražali v večjem številu idej in večjem zanimanju različnih strani za vključitev v podobne projekte. V več mestih so novi podobni projekti že v fazi načrtovanja. Poleg tega so pilotni projekti navdihnili tudi več drugih integriranih projektov ali pobud za sodelovanje od spodaj navzgor.

PRILOGA - Pregled analiziranih pilotnih projektov

MESTO, DRŽAVA	IME UKREPA PILOTNEGA PROJEKTA	PROJEKT CE	ČASOVNI OKVIR	STAVBA	LOKACIJA	LASTNIK	POUDAREK/TEMA	POVEZAVA
Genova, Italija	Avditorij Strada Nuova	Forget Heritage	2018-2019	Zgodovinska javna dvorana v procesu obnove, glavna dela so zaključena	Srce zgodovinske in kulturne dediščine v mestnem središču	Občina	Četverna vijačnica: za dvig kakovosti življenja na tem območju z uvedbo komičnih vsebin v obujenem gledališču	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html
Ljubljana, Slovenija	Soba za pisanje za ohranitev Vodnikove dediščine	Forget Heritage	2018-2019	Mikrolokacija sta bili dve sobi v drugem nadstropju glavne stavbe; potrebna sta bila delna prenova in opremljanje	Bivalno območje nedaleč od mestnega središča	Občina	Ustvarjalnost za ohranjanje zgodovinske identitete: razvoj programa sobe za pisanje (delavnice, mentorstvo, sodelovanje, dogodki ...)	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html
Nürnberg, Nemčija	Medkulturni vrt v severnem vrtu Z-Bau	Forget Heritage	2018-2019	Opuščeno območje za zidom nekdanje vojašnice Z-Bau, ki je danes družbeno-kulturno središče za subkulturo	Južni del Nürnberga	Občina	Družbena inovativnost in integracija: vzpostavitev medkulturnega skupnostnega vrta, vključno z družbenimi in ustvarjalnimi aktivnostmi, delavnicami ...	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html

Bydgoszcz, Poljska	Mladi obrtniki v starem delu mesta	Forget Heritage	2018-2019	Pritličje najemniške hiše (100 m ²), kjer je bila potrebna delna obnova	Mestno jedro, srce starega mesta	Občina	Podpora mladi generaciji pri dostopu do delovnih mest: Kreativni laboratorij - odprta in opremljena delavnica v podporo razvoju praktičnih veščin	https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/Bydg oszcz.html
Ústí nad Labem, Češka republika	Integralne turistične storitve v okrožju Hraničář	Forget Heritage	2018-2019	Zgodovinska ulica, ki se uporablja za parkiranje, pomanjkljiva ulična oprema ...	Mestno središče	Občina	Integralne turistične storitve: sodobne umetniške oblike predstavljanja zgodovine mesta, tudi z veliko projekcijo	https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/Usti- Nad- Labem.html
Reka, Hrvaška	Center ponovne uporabe (RiUse)	Forget Heritage	2018-2019	Kletni in pritlični prostori osrednje zgodovinske stavbe in industrijski objekt	Mestno središče in industrijsko območje v bližini pristanišča	Občina	Spodbujanje okoljske trajnosti in zelenega gospodarstva: razvoj inovativnega zelenega podjetniškega središča z izobraževalnimi aktivnostmi na področju ekologije in recikliranja/predelave	https://www.in terreg- central.eu/Cont ent.Node/Rijek a2.html

Milan, Italija	Trženje in promocija v tovarni Fabbrica del Vapore	Forget Heritage	2018-2019	Del večjega nekdanjega industrijskega kompleksa	Osrednje območje	Občina	Trženje, promocija in mreženje v KKS: ponudba prostorov in priložnost za ustvarjanje in mreženje mladih ustvarjalcev in drugih KKS	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html
Varšava, Poljska	Inovativnost v okrožju Severna Praga	Forget Heritage	2018-2019	Dve večji stavbi, ki sta potrebovali popolno prenovo (opuščena stavba z osmimi celicami, stavba s štirimi celicami je pogorela), zato je bil program, ki se bo pozneje tam izvajal, deloma razvit v majhnem stranskem poslopiju na istem trgu, kjer je bila potrebna le delna prenova.	Severna Praga, osrednje, toda manj priljubljeno območje	Občina	Nove tehnologije in inovativnost (tehnološka in družbena): razviti kreativni center bo vključil lokalno skupnost v proces spreminjanja njihove soseske	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html
Branik, Slovenija	Grad Rihemberk	Restaura	2016-2019	Velik opuščeni grad, hudo poškodovan in zaprt za javnost, ki je potreben obsežne naložbe v prenovo.	Podeželje	Občina	Promocija in preizkušanje možnosti za izvajanje JZP, proces priprave za prenovo in revitalizacijo gradu	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf

Bratislava, Slovaška	Rezidenca Konventna	Restaura	2016-2019	Dvonedstropna stavba s kletjo in podstrešjem (2.542 m ²), ki je potrebna revitalizacije in prilagoditve za prihodnjo uporabo	Staro mestno jedro	Ekonomska univerza, Bratislava	Priprava analiz in dokumentacije, potrebnih za prenovo in revitalizacijo na podlagi JZP s ciljem ustvarjanja prostora, ki spodbuja podjetništvo in inovativnost.	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf
Buzet, Hrvaška	Palača Biggato	Restaura	2016-2019	Glavna stavba (palača Bigatto) in štirje razpršeni prazni in propadajoči objekti (prihodnja stanovanja); 1.099 m ² notranjih in 62 m ² zunanjih površin	Zgodovinsko staro mestno jedro	Občina	Vzpostavitev modela JZP, ki bo omogočil revitalizacijo z zasebnim kapitalom; promocija JZP, analize, tehnična dokumentacija ...	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf
Nowy Dwór Mazowiecki, Poljska	Zgodovinski trg Solny in brežini reke Narew	Restaura	2016-2019	Obsežni del mesta z zgodovinskim trgom, nabrežji in infrastrukturo za novo bivalno območje. Potrebni so modernizacija, razširitev stavb, rušenje, izgradnja stavbe, pločniki itd., razvoj zelenih območij ...	Območje se razteza od starega mesta do bivalnega območja na severovzhodnem obrobju mesta	Občina in drugi (popolne informacije niso na voljo)	Priprava analiz in dokumentacije za revitalizacijo in nove funkcionalnosti, razprava o prihodnjem razvoju.	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf