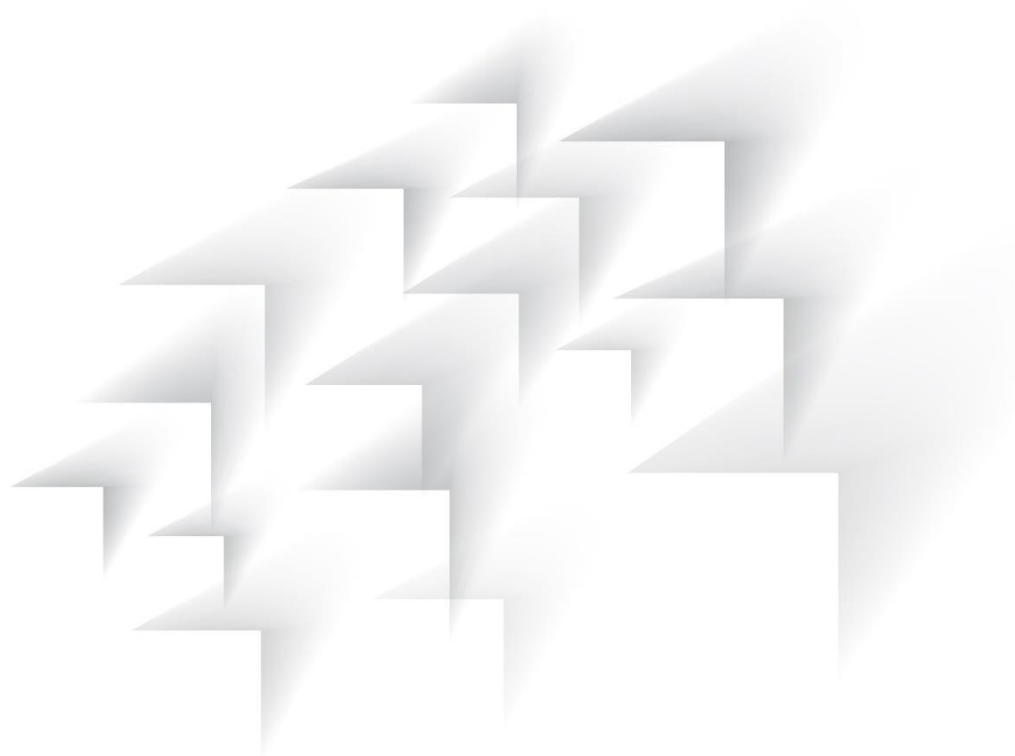


VODIČ ZA UPRAVLJANJEMANUAL

D.T1.3.1





Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1 Valorizacija relevantnosti baštinskih lokaliteta	1
1.2 Funkcija ovog priručnika	1
1.3 Reference najboljih praksi	1
1.4 Metodologija i struktura	2
2. Kooperativni revitalizajski pristupi	2
2.1 Uvod	2
2.1.2 Ciljevi revitalizacije javnih lokaliteta kulturne baštine	2
2.1.3 Uključene strane	3
2.2 Izazovi	4
2.2.1. Suradnja	4
2.2.2. Izgradnja kapaciteta.....	4
2.2.3. Administrativna asistencija	4
2.2.4. Uključivanje javnosti	5
3. Sporazumi i ugovori	6
3.1. Uvod	6
3.2. Izazovi.....	7
3.2.1. Uloge	7
3.2.2. Javno-privatna suradnja	7
3.2.3. Tipovi ugovora.....	8
3.2.4. Prava, obveze, zadaci, rizici, odgovornosti	9
4. Model upravljanja	10
4.1. Uvod	10
4.2. Izazovi.....	10
4.2.1. Postavite svoje ciljeve	10
4.2.2. Dionici.....	12
4.2.3 Aktivnosti, formati, uporaba	15
4.2.4 Infrastruktura, procesi, upravljanje.....	17
4.2.5 Poslovni model	20
4.2.6 Planiranje implementacije	21



5. Projektno zasnovana implementacija	22
5.1 Uvod	22
5.2 Izazovi	22
5.2.1 Fokus 1: Pristup četverostruke uzvojnice - dohvatite svoje dionike!	22
5.2.2 Fokus 2: Kreativnost u očuvanju povijesnog identiteta - budite inteligentni i svjesni svoje središnje teme!	23
5.2.3 Fokus 3: Društvena inovacija i integracija – implementirajte otvorene i samoodržive formate!	24
5.2.4 Fokus 4: Podrška zapošljavanju mlađih generacija - neka povijesni obrtnički korijeni budu vaše gorivo!	24
5.2.5 Fokus 5: Okolišna održivost: načinite prototip svog rada!	24
5.2.6 Fokus 6: Integrirani turistički servisi - transformirajte svoj urbani okoliš kroz moć dječje kulture i visoke kulture!	25
5.2.7 Fokus 7: Marketing KKI, promocija i umrežavanje - kreirajte formate koji odgovaraju vašim glavnim korisnicima!	25
5.2.8 Fokus 8: Nove tehnologije i inovacije - udružite svoje partnere i kombinirajte svoje prijedloge te ih predstavite zajedno!	26
6. Prilozi	26
6.1 Literatura	26
6.2. Ponuđeni digitalni materijali	27
Za dohvat priloga u digitalnom formatu posjetite www. forgetheritage.eu te potražite dokumente u izborniku „Publications”	27



1. Uvod

1.1 Valorizacija relevantnosti baštinskih lokaliteta

Povijesna i kulturna baština ne očituju se samo u običajima i tradiciji, nego velikim dijelom i u zgradama, strukturama, lokalitetima i njihovom prošlom životu. Premda nemaju svi baštinski lokaliteti potencijal da budu proglašeni lokalitetom svjetske baštine, svi oni bilježe prošlost regije, grada ili okruga. Odražavaju svoj nekadašnji značaj, uspon i pad ekonomije, kulturna postignuća ili urbane razvoje, pričaju priče o stanovnicima, njihovim nadama i sudbinama.

Te priče i sjećanja, nekadašnji ponos i povijesne lekcije predstavljaju resurse urbanog razvoja, regionalnog identiteta te se mogu oživjeti, interpretirati i transformirati u novi život. Taj novi život karakteriziran je ponovnom upotrebom baštinskih zgrada kao hub-ova kulturne obnove, inkubatora društvenog kapitala i eksperimentalnih igrališta za nove urbane razvoje.

Ovakvi procesi revitalizacije ciljaju na iscjeljivanje rana iz prošlosti, koje često još uvijek utječu na današnji život. Oni vraćaju kulturnu snagu i ekonomske impulse ili pak tim zgradama dodjeljuju novu namjenu i daju nova lica. Otud ćemo ih smatrati resursima, a ne nenaplativim spornim dugovanjima.

1.2 Funkcija ovog priručnika

Ovaj priručnik je zbirka praktičnih neophodnosti, strukturiranih pristupa i zabilježenih primjera najboljih praksi. Kao takav, služi inicijativama i tijelima administrativne vlasti koje pristupaju projektima revalorizacije baštine.

Orijentacija za kreatore politika i administracije: Administrativno osoblje koje želi naučiti kako promijeniti prakse prema strategijama revitalizacije zgrada javne baštine ovdje će pronaći resurse o tome kako postaviti nove putove za participativni razvoj - uključujući bottom-up (odozgo prema gore) pristupe koji inkorporiraju civilno društvo, kao i upoznavanje s alatima najboljih praksi. Dijelovi 2. i 3. bit će njihov vodič.

Praktični vodič za revalorizacijske inicijative i buduće menadžere: Revalorizacijske bottom-up inicijative - kao što je možda grupa za urbano vrtlarstvo koja je zauzela napušteno industrijsko dvorište ili praktični, aktivni muzej koji želi udahnuti novi život staroj tvornici - u ovom će priručniku pronaći vodič za kreiranje djelotvornih koncepata. Dijelovi 4. i 5. ovog dokumenta predstavljaju njihov vodič, korak-po-korak.

1.3 Reference najboljih praksi

U nizu su zemalja privatni sektor, institucije civilnog društva i vlada počeli partnerski surađivati kako bi očuvali kulturnu baštinu te ju razvili kao društveno-ekonomsku imovinu i resurs. Otud, unutar projekta Forget Heritage partneri surađuju na promociji suradnje između partnerskih gradova kako bi identificirali inovativne, replikabilne i održive modele javno-privatnog partnerstva (JPP) za upravljanje napuštenim povijesnim lokalitetima (koji su prepoznati kao kulturna baština), valorizirajući ih kroz osnivanje kulturnih i kreativnih tvrtki.

Reference na već uspješne projekte valorizacije povijesne baštine u ovim novim oblicima moraju biti vidljive i trebaju biti uključene u radne tokove tematizirane kroz generalne urbanističke planove. Slične se promjene opetovano dešavaju. Iako s različitim perspektivama, licima i relevantnošću, one su svejedno prenosive. Tude uspješne strategije i iskustva pomoći će da svi partneri napreduju, uvodeći sporazume o suradnji, procedure te pregovore za uspinjanje ljestvama na putu ka dugoročnoj perspektivi za pojedini projekt.

Općenito, društveno-politički okvir za nadilaženje top-down (hijerarhijski pristup od vrha prema dolje) procesa raspolaganja valorizacijom kulturne baštine je temeljan u razumijevanju zajedničkog pristupa preventivnog i planiranog očuvanja (PPO), i ne služi samo u svrhu komercijalne koristi.

Manifestirani PPO pristup izbjegava probleme koji se mogu zbiti u top-down procesu, doprinosi obostrano korisnoj (tzv. win-win) suradnji između svih dionika, uključujući građane koji više nisu samo kontributori, već ravnopravni partneri i profesionalni bottom-up pokretači pojedinih dugoročnih projekata.

PPO pristup omogućuje koordinaciju različitih kompetencija i inputa unutar projekta, a uz to pomaže i strukturirati post-implementacijsko upravljanje i rad obnovljenih /rehabilitiranih povijesnih zgrada. U takvim scenarijima, javni sektor je u poziciji pružiti regulatorni nadzor, administrativnu podršku i investicijsku infrastrukturu.



Privatni sektor može pružiti projektni menadžment, koordinaciju mnogih uključenih dionika, kao i mehanizme koji mogu pribaviti novčana sredstva od treće strane, kroz tijela za dodjelu potpora ili zajmova koji se mogu amortizirati kroz kapacitete za generiranje prihoda tih istih rehabilitiranih povijesnih zgrada.

Stečeni društveni i kulturni kapital postaje sve bitniji u odnosu na očuvanje kulturne baštine - za samo opstojanje starih zgrada, razumijevanje istih u kontekstu kulture, povijesti i identiteta nekog društva. Nadalje, revitalizacija i dostupnost urbane pustoši svima - namjesto da ostane nevidljiva - jest stvar urbane kvalitete života, s ciljem izgradnje snažnog i otpornog demokratskog društva.

1.4 Metodologija i struktura

Izvori znanja: Znanje koje tvori osnovu ovog priručnika izvire iz različitih partnerskih izvora Forget Heritage projekata: smjernica za uključivanje građana, prenosivih elemenata iz studija najboljih praksi, znanstvenih procjena bottom-up valorizacijskih projekata, iskustava iz prethodnih Interreg projekata ili razvojnih pristupa najboljih praksi. Ti dijelovi znanja ovdje su združeni, pružajući odlučan i uvjerljiv tematski savjet za razumijevanje svih kako-i-zašto pitanja iz sfere kooperativnih projekata valorizacije baštine.

Pristup projektnog uzorka (tzv. design pattern approach): Dijelovi modela upravljanja (Poglavlje 4.) kreirani su kroz pristup projektnog uzorka - što je način koji omogućuje pristup iskustvima najboljih praksi, uz postavljanje najvažnijih pitanja i ukazivanje na dobar put k odgovorima. Priloženi su primjeri i radni materijali za brzo pristupanje konceptualnom radu. Na kraju dokumenta navedena je zanimljiva literatura za daljnje proučavanje. Poglavlja su uređena po zadacima - korak-po-korak - tako da generiraju rezultate po koracima u slijedu.

2. Kooperativni revitalizacijski pristupi

2.1 Uvod

Tijekom posljednjeg desetljeća, javne politike spram nekretnina uvelike su se promijenile. U prošlosti, revitalizacija dobara javne kulturne baštine bila je fokusirana na izvedbu komercijalnih projekata, s jasno podijeljenim ulogama: tijela administrativne vlasti pružala su prikladne uvjete za privatne poslovne subjekte. Administrativnim strategijama dominirale su koristi od stvaranja dobiti te brza razvojna izvedba s predvidljivim ishodima.

Međutim, stanje se promijenilo i ovaj revitalizacijski model prestao je biti primarnom opcijom. Na jednoj strani, ekonomska kriza 2008. godine u mnogim je zemljama dovela do pada na tržištima nekretnina, dok je potražnja za javnim nekretninama dramatično opala. Zgrade su se najednom ispraznile ili su postale premalo korištene, zbog čega su posljedično bile izložene propadanju. Na drugoj strani, dobro uhodana politika komercijalnog razvoja u vibrantnim metropolama dovela je do skupih najmova, a posljedično i do manjka prostora za kreativce ili prostora za urbani razvoj. Dobra javne kulturne baštine postala su rijetka, često i najnepovoljniji resurs za kreativne inicijative, što je tijela administrativne vlasti prisililo da promijene svoje politike.

Premda s različitim uzrocima u svojoj pozadini, novi pristupi ovim problemima fokusirali su se na kooperativni razvoj s uključivanjem javnosti, malih biznisa i kreativnih zajednica. Vrijednosti druge do puke komercijalne dobiti - prije svega vrijednosti društvenog i kulturnog kapitala - sve su se više prepoznavale kao jednakovrijedne. Ovi novi pristupi tražili su i nove alate: kako tijela administrativne vlasti mogu unaprijediti aktivnosti samo-organiziranih grupa, umjetnika ili udruga? Kako ove inicijative mogu kreirati financijske resurse za razvoj napuštenih zgrada? Koji su načini za suradnju i zajednički razvoj?

2.1.2 Ciljevi revitalizacije javnih lokaliteta kulturne baštine

Svaka promjena započinje problemom. U kontekstu dobara javne kulturne baštine, problemi se čine očiglednim: deprecijacija vrijednosti zgrada, jalovi urbani krajobrazi, "razbijeni prozori" [3], lokalne vlasti koje plaćaju održavanje bez da iz zgrada izvlače prihod. Ciljevi projekata kooperativne revalorizacije kulturne baštine ne sastoje se samo u uklanjanju ovih očevidnih problema, nego i u razmatranju šireg sklopa ciljeva. Ovdje ćemo imenovati samo neke: kreativnim inicijativama i obrtima pružiti novčano pristupačne prostore, provoditi urbane eksperimente za budućnost ili pak unaprijediti društveno-kulturnu živost gradskih područja. Pored ovih administrativnih i bottom-up ciljeva, aspekt očuvanja baštine iskazuje snažan potencijal za generiranje kulturnog identiteta, mogućnosti za turizam, uz idejnu inspiraciju za modernu prenamjenu. Ovi ciljevi, u sintezi s društvenim, kulturnim i održivim ekonomskim vrijednostima, sačinjavaju bazu pristupa kooperativne revitalizacije kulturne baštine.

2.1.3 Uključene strane

Kooperativni pristup po definiciji uključuje nekoliko partnera. Već su poznati klasični partneri - tijela administrativne vlasti i biznisi. Novi partner u ovom procesu je "civilno društvo" - magloviti izraz koji obuhvaća mnoge različite strane: građane, udruge, kulturne inicijative, ekološke grupe, dobrotvorna društva itd. Pristup četverostruke uzvojnice definira i "akademiju" kao četvrtu razvojnu stranu koja obuhvaća sveučilišta, škole, centre za obrazovanje odraslih i druge edukacijske ponude. Fokus projekata kooperativne valorizacije kulturne baštine bit će na svježe postavljenim odnosima između lokalnih vlasti te kreativnih i kulturnih partnera (KKP). KKP-i u ovom kontekstu ne uključuju samo kreativce s poslovnim interesima već i društveno-kulturne inicijative, sudionike iz najšire građanske baze zainteresirane za zajedničko razvijanje dobara javne kulturne baštine te - „javnost”.

Pogledamo li pobliže karakteristike ove dvije strane, pronaći ćemo nekoliko snažnih strana i slabosti, ali i zajedničkih interesa:

Lokalne vlasti: jake strukturiranoj provedbi, administrativnoj podršci i investicijskoj infrastrukturi. Lokalne vlasti obično se smatraju slabima u pogledu generiranja i testiranja novih ideja, provođenju brzih projekata, umrežavanju, kreativnom i kulturnom outputu te „možemo-to-uraditi” stavu. Njihovi interesi su generirati prihod ili bar oslobađanje od obveze plaćanja održavanja jalovih zgrada i područja, atraktivnost grada, turizam, život, razvoj biznisa i kulturni output. U odnosu na KKP-e, lokalne vlasti su oprezne spram povremenih nepredvidivih ishoda, ne-konformističkih metoda, neuobičajene komunikacije i neshvatljivih organizacijskih struktura. Katkad, lokalne vlasti vide KKP-e i kao neovlaštene konkurente.

KKP-i: jaki kad je riječ o testiranju novih ideja, u brzom razvoju projekata malog opsega, kulturnom outputu, komunikaciji, vještinama upravljanja, uključivanju građana, povlačenju sredstava od trećih strana, kooperaciji, učenju, umrežavanju, bottom-up pristupu i strategijama razvoja vlastitim sredstvima (tzv. bootstrapping). Slabe strane KKP-a su regulacija, administrativni procesi, razvoj projekata srednjeg opsega, nesposobnost konformiranja pravilima, provedba dugoročnih projekata, okviri i investicijski resursi. Interesi KKP-a obuhvaćaju malu ili besplatnu najamninu, fleksibilne prostore, osmišljavanje i korištenje zgrada, kulturni output, okolišne ili društvene inovacije te ekonomske prilike - samozapošljavanje, život, provedbu ideja, permanentno boravište, vidljivost. KKP-i često lokalne vlasti vide kao betonske zidove koji im zaprečuju put, sive eminencije koje nisu zainteresirane za promjene, sumnjičave promatrače, a katkada i kao kompetentne partnere te vrijedne kontributore koji otvaraju vrata.

Građani: Građani mogu biti dio valorizacijskog procesa na mnoge načine: mogu igrati ulogu pukih primatelja i korisnika, participirati u projektu osmišljavanja valorizacijskog projekta unutar definiranih participacijskih formata, raditi na projektu kao volonteri. Mogu čak igrati i ulogu KKP-a ukoliko su organizirani u kreativnu kulturnu udrugu. Očigledno, termin „građanin” ne definira sve ove uloge. Ukoliko KKP-i i lokalne vlasti pokušavaju uključiti građane u projekt valorizacije, na raspolaganju im je niz alata: informiranje i komunikacija, formati za zajedničko osmišljavanje, prilike za volontiranje, kooperativna sučelja za udruge, formati interaktivnih događanja ili čak taktike participacijske urbane gerile i hakiranja grada.

Akademija / istraživački partneri: Partneri u istraživanju pružaju podršku objektivno i kvantifikacijski opisujući trenutnu situaciju, sagledavajući buduće probleme, predlažući i testirajući transformacijske alate, osiguravajući vanjska novčana sredstva te promatrajući i bilježeći ishode projekta. Moguće je da njihova uloga nije potpuno usredotočena na praktičnu implementaciju vlastitih istraživačkih projekata, budući da im nedostaju vještine i mreže, zajednice i terenska iskustva. Obično nisu u stanju ustanoviti dugoročne projekte zbog razloga što istraživački projekti završavaju nakon perioda financiranja, obično nakon 2-5 godina. Istraživački partneri su zainteresirani za testiranje, provođenje i promatranje projektnih procesa te ishoda tijekom određenog vremenskog perioda. Njihov interes za implementaciju i partnerstvo je visok, kao i interes ta praktičnu relevantnost procesa i alata povezanih s istraživanjem. Drže da su KKP-i i lokalne vlasti prikladni partneri za njihove istraživačke projekte.

Financijski partneri: Vanjski financijski partneri voljni su financijski doprinijeti projektu, kako bi ostvarili bilo vidljivost, ugled ili vrijedne projektne ishode koji se uklapaju u njihove ciljeve. Financijski partneri mogu biti sponzori, pokrovitelji, fondacije, štedionice ili tvrtke s budžetom za dobrotvorne projekte. Obično, sponzori i tvrtke traže vidljivost, pokrovitelji očekuju zahvalnost, štedionice traže vidljivost i ishode dobrotvornih projekata, fondacije žele projektne ishode koji se poklapaju s njihovim ciljevima. Često nije lako raditi s vanjskim financijskim partnerima, osobito ako žele imati riječ u projektnim ciljevima i aktivnostima, što traži vaše vrijeme i posvećenost. Projektni timovi za ovo trebaju biti spremni - koristeći PR i marketinške vještine te pronalazeći unaprijed definirane financijske ponude za suradnju koje ne zahtijevaju individualne pregovore.

2.2 Izazovi

2.2.1. Suradnja

Suradnja sa subjektima poslovnog razvoja na dobrima javne kulturne baštine je najbolja praksa u svakoj lokalnoj vlasti. Svatko pozna svoju ulogu, svaka strana zna potrebne procese, regulacije i dokumente potrebne za korištenje, kupnju ili rekonstrukciju zgrade. Međutim, kada se uključe KKP-i gotovo niti jedan od ovih procesa ne može se primijeniti. Većina KKP-a jednostavno ne poznaje nabrojane instrumente, a neki ih i propituju. Mora se stvoriti nova svjesnost o razvoju novih procesa. Najbolje poslovne prakse više ne rade za tijela administrativne vlasti i predstavljaju primjer koliko napora je potrebno da se utemelje novi putovi. Sagledavajući aktualne načine suradnje, možemo identificirati nekoliko pristupa.

Razina projekta: Lokalne vlasti surađuju s KKP reaktivno, unutar okvira projekta, tijekom određenog vremenskog perioda. Ovo može biti kulturni događaj ili privremena uporaba dobara javne kulturne baštine. Daljnja uporaba nije neophodno ohrabrena.

Razina gradskih dobara: Lokalne vlasti promijene status zgrade u „urbano gradsko dobro”. One imaju ulogu vlasnika i upravitelja zgrade, povjeravajući ili iznajmljujući lokalitet ili njegove dijelove KKP-ima. Upravljanje zgradom može se prenijeti na KKP-e ukoliko aktivnosti potonjih doprinose baštini ili društveno-kulturnom dobru.

Razina partnera: Lokalne vlasti smatraju da je razvoj (baštinske) javne zgrade važan doprinos njihovim vlastitim ciljevima. Formiraju partnerstvo s KKP-ima kroz dugoročne ugovore i/ili dugoročno financiranje. Vlasti i KKP-i mogu se partnerski udružiti kako bi kupili i razvijali neki atraktivni baštinski lokalitet. Ovdje nerijetko cijeli niz ugovora regulira odnose i odgovornosti partnera. Često ovim partnerstvima manjka obrazaca, modela najbolje prakse ili procedura administrativno-poslovnih praksi.

Razina integracije: Katkad društveno-kulturni projekt koji zauzme (baštinsku) javnu zgradu postane toliko uspješan i neophodan za grad da ga se integrira u administrativnu strukturu. Jedan primjer je model „Kulturladen” iz Nuremberga (Njemačka).

2.2.2. Izgradnja kapaciteta

Kada smo suočeni s nemapiranim teritorijem, najbolje je nacrtati mapu. Tijela administrativne vlasti trebaju učiti i mijenjati svoju točku gledišta ako žele uspjeti na polju bottom-up partnerstava. Dokument „Analiza najboljih praksi“, koji je razvijen unutar Forget Heritage projekta [2] prikupio je neke primjere za upoznavanje područja kooperativnog razvoja kulturne baštine:

Mapiranje neiskorištenih i malo korištenih zgrada: Potrebno je načiniti popis koji identificira neiskorištene ili malo korištene zgrade - osobito one s aspektom kulturne baštine. Nakon dovršetka, vlast ne samo da ima pregled već i resurs za zainteresirane KKP-e. Pribilježite i druge zanimljive podatke poput korištenja, statusa, svojstava, vlasništva ili povijesti.

KKP-mreže: Da bi uspješno učile o kooperativnim procesima, tijela administrativne vlasti trebaju poznavati KKP-e. Vlasti moraju organizirati mrežne susrete za KKP-e ili koristiti postojeće mreže. Mnogi KKP-i su međusobno povezani. Može biti korisno i mapirati ove inicijative, s njihovim interesima i glavnim aktivnostima.

Posjete: Ohrabriti osoblje iz lokalne vlasti da posjećuje druge gradove i projekte, kako bi stekli znanje i naučili o dobrim praksama, strateškim planovima i administrativnom procedurama - predstavlja dobar alat za učenje.

Literatura: Puno strukturiranog znanja već se akumuliralo kroz razne projekte. Vlasti bi iz ovog znanja trebale profitirati. Primjeri ove literature navedeni su na kraju dokumenta.

2.2.3. Administrativna asistencija

Upravljanje procesima administracije i razvoj kooperativnih projekata s KKP-ima traži ustanovljivanje novih organizacijskih struktura i procedura koje osiguravaju transparentnost, uz strukturirani i predvidljiv način razvoja. „Smjernice za uključivanje građana u valorizaciju povijesnih lokaliteta” ističu zanimljiv niz prijedloga:

Razvoj strateških planova za valorizaciju javnih dobara kulturne baštine. Kako bi se ohrabрили strateški ciljevi i intencionalne akcije, potrebno je razviti transparentni plan koji uključuje dioničku implementaciju, višerazinski vremenski raspored i definiciju ciljeva. Općeniti ciljevi su dugoročno ekonomski održivi valorizacijski projekti s društvenim i kulturnim outputom.

Reklasifikacija: Drugi alat može biti nova klasifikacija zgrada - kao što je spomenuto - u „urbana gradska dobra” kako bi se po potrebi ohrabrio društveno-kulturni razvoj.

Razvijanje evaluacijskih kriterija omogućuje kvantifikaciju postizanja cilja te pruža transparentne smjernice za aktivnosti / dodanu vrijednost dionika. Ova osnova omogućuje evaluaciju projekta i prijedloge za suradnju ili projektne miljokaze.

Modeli financiranja: Vlasti mogu pripremiti nacрте modela financiranja tj. pristupe tipičnih i najboljih praksi za financiranje projekata revitalizacije.

Okrugli stolovi: Ustanoviti formalizirane susrete koji uključuju vlasnike/upravitelje lokalnih baštinskih lokaliteta. Tako se omogućuje forum za dijeljenje iskustava i diskusiju o sredstvima potrebnim za problematiku održavanja ili restauracije.

Dopustiti eksperimente: Napustiti top-down pristupe kada se surađuje s bottom-up inicijativama. Iskustva, uspjesi i promašaji, dokumentacija i kontinuirane razvojne strategije mogu biti vrijedni ishodi eksperimenata.

Administrativna svjesnost: Naučiti kako razgovarati s bottom-up inicijativama. Ukoliko je potrebno, promijeniti ulogu tijela administrativne vlasti iz aktera koji sprječava u onoga koji omogućuje.

Osobe za kontakt: Kako biste izbjegli kafkijanske situacije, unutar administracije imenujte osobu za kontakt s prikladnim ovlastima i obvezama. Izvana, ljudima administracija često izgleda kao hidra.

Pojednostavljene procedure: Kreirajte komplet pojednostavljenih administrativnih procedura, ukoliko one koje već imate nisu dobre za bottom-up suradnju. Složeni regulatorni pristup i korištenje baštinskih zgrada naročito su velik problem za bottom-up inicijative.

Politička volja: Čak i sama tijela administrativne vlasti teško će razviti nove pristupe bez izraza političke volje. Rezolucija gradskog vijeća uvijek je dobar temelj za opravdanje administrativnih inovacija.

Informacijski i komunikacijski plan: Razvojni projekti nisu nešto što bi administrativna vlast trebala skrivati. Povijesno-kulturni projekti u razvoju su zanimljivi lokaliteti. Primjerice, Ljubljana je alternativne kulturne valorizacijske projekte uključila u svoj turistički vodič.

2.2.4. Uključivanje javnosti

Jedan od vjerojatno najizazovnijih zadataka u procesu razvoja javne baštine je uključivanje građana. Rad s bottom-up inicijativama čini se lagan u usporedbi s radom s „građaninom”, pa mnoge administrativne vlasti gaje velike rezerve prema ovom dijelu putovanja. Neki razlozi za ovo nepovjerenje i suzdržanost su:

Nepredvidljiv ishod uključivanja: Rezultati participacije građana katkada se ne poklapaju s razvojnim ciljevima. Otud, administrativna vlast naposljetku proces uključivanja građana smatra teretom - prije negoli prilikom.

Ne-predstavnička participacija: U procesu često sudjeluju samo oni građani koji imaju slobodnog vremena. U mnogim slučajevima broj ljudi koji sudjeluju jednostavno nije dovoljan. Katkad, nekolicina vođa mnijenja dominiraju participacijskim formatima. Ukoliko su ovi vođe osobe s “teškim stavovima”, ishod cijelog projekta može postati upitan.

Manjak prikladnih alata: U mnogim slučajevima tijela administrativne vlasti vanjskim izvršiocima (tzv. outsourcing) povjeravaju neke važnije dijelove procesa participacije, što rezultira prilično selektivnim prigodama za uključivanje. Dugoročne strategije uključivanja rijetko se susreću. Druga poteškoća je ta da primijenjeni alati ne generiraju prikladne ishode.

Kvaliteta rezultata: Katkad kvaliteta ishoda participacijskih procedura ispadne prilično generička, bez istinskog kontekstualnog doprinosa projektu.

Unaprijeđene mjere uključivanja: Uzimajući u obzir negativne aspekte uključivanja građana, možemo definirati ciljeve unaprijeđenja: dugoročni angažman (od planiranja do kasnijeg korištenja), participacijski alati koji ne daju generičke ishode već dublje uvide i kreativne rezultate, više individualnih ishoda naspram onih koji dolaze od vođa mnijenja, zanimljivi formati participacije koji ohrabruju uključivanje šireg kruga sudionika i naposljetku - postavljanje pravih pitanja koja nisu „da li ne” opcije, već pitanja koja generiraju široki opseg rješenja. Dakle, koje bi to mjere participacije bile?



Participacijski plan: Tijela administrativne vlasti mogu načiniti plan koji izlaže uključivanje građana od prve ideje do aktualne uporabe lokaliteta. Obično je participacijski proces nešto što tijela nadležna za graditeljstvo moraju dovršiti prije stanovitog projektnog stadija. Participacijski planovi morali bi ovo uzeti u obzir te ocrtati različite stadije i mjere uključivanja, zajedničko osmišljavanje, suradnju i korištenje.

Dodana vrijednost: Administrativne vlasti mogu omogućiti prostor za veliki broj sudionika ukoliko je format participacije integriran u drugi posjećeni događaj. Inače, oni koji su odgovorni mogu organizirati neki događaj koji nema jednodimenzionalni participacijski format, već nudi dodanu vrijednost - kao što je veliki piknik u susjedstvu, koncert, izlaganje ili slično.

„Design thinking metodologija“: Lokalne vlasti mogu razmotriti upotrebu „design thinking“ metodologije (metodologija pronalazenja rješenja za složene izazove oslanjanjem na različitosti sudionika) u radionicama za participacijski input. Ove metode obuhvaćaju sklop alata koji generiraju kreativni i ciljani output. Alati se mogu odabrati tako da uključuju veliki broj ideja i mišljenja, sprečavajući vodstvo jednog stava.

Mentalni sklop: Da bi se uključivanje građana iz uključivanja u pojedina događanja promijenilo u uobičajenu administrativnu praksu, neizbježno je promijeniti mentalni sklop administrativnih menadžera. Interne radionice koje demonstriraju nove pristupe ili participaciju administrativnog osoblja u tekućim participacijskim projektima predstavljaju legitime edukacijske metode.

PRIMJER

Skejterski Park Trento

Ovaj primjer pokazuje kako točno lokalne vlasti, građani i kreativni partneri surađuju. U Trentu (Italija), lokalna vlast je lansirala web-platfomu (www.futuratrento.it) s ciljem uključivanja građana u identifikaciju i regeneraciju napuštenih urbanih lokaliteta. Na toj platformi građani mogu objavljivati projektne ideje, kreativno pomažući u regeneraciji urbane pustoši. Jedan od objavljenih prijedloga na tom sučelju za uključivanje građana sugerirao je realizaciju novog parka za skejtere.

Sljedeća razina projekta - nakon što je projektna ideja odobrena - bila je proces zajedničkog osmišljavanja koji je uključio administrativne planere te lokalnu BMX i skejtersku scenu. Tijekom ovog procesa, uloga lokalne vlasti bila je ona budućeg vlasnika i čimbenika odgovornog za gradnju. Uloga skejtera bila je osigurati znanje o zahtjevima za gradnju. Pomoćni pružatelji tehničkih usluga sastavili su slagalicu s inputima, prevodeći ju u izvodive građevinske planove i zanimljivo dizajniran lokalitet. Ovaj proces zajedničkog osmišljavanja fokusirao se na aktivnu participaciju usredotočenu na mlade ljude, što je rezultiralo društvenim outputom putem produkcije stavova uključivanja i vlasništva nad budućim skejterskim parkom.

Daljnji kooperativni projekt uključio je lokalne i nacionalne udruge kao što su Talijanska unija Sport za sve (UISP), ciljajući na upravljanje u malom opsegu, financiranje i prijenos skrbništva. Dodatno, zadaća promocije i vitalizacije lokaliteta preneseni su na kooperacijske partnere, što je rezultiralo organizacijom natjecanja, tečajeva i događaja dostupnih javnosti. Zakonski okviri za ovaj projekt bio je sporazum o suradnji koji je uključivao UISP, gradske vlasti, skejterske trgovine i timove urbanih sportova. Nadalje, osnovana je udruga koja će upravljati aktivnostima na lokalitetu. Kontinuiranim i organiziranim uključivanjem, zainteresirani građani postali su KKP-i. Grad Trento smatra skejterski park „zajedničkim dobrom“. Njeguje se i drugačija kulturna participacija, kroz uključivanje glazbenih i umjetničkih udruga koje obogaćuju kulturne aktivnosti u skejterskom parku. Dodatne vrijednosti urodile su živom i raznolikom uporabom lokaliteta, unapređujući međukulturnu razmjenu, društvenu inkluziju i koheziju.

3. Sporazumi i ugovori

3.1. Uvod

Prenamjena javnih i privatnih baštinskih zgrada traži partnerstvo. Suvremeni pristupi zajedničkim razvojnim projektima, kao što je četverostruka uzvojnica, uzimaju u obzir partnere iz lokalnih vlasti, biznisa, akademije i (novi element) civilnog društva. Naredna razmatranja pružit će pregled različitih konstelacija partnera, njihovih uloga i tema koje morate uzeti u obzir kada sklapate ovakve sporazume.

3.2. Izazovi

3.2.1. Uloge

U procesu izgradnje suradnje, participacijske strane ulaze u različite ili dvostruke uloge. Važno je dodijeliti ulogu radi razjašnjenja statusa svake uključene strane. Slijede neke opcije:

Vlasnik lokaliteta : Zakonski posjeduje zgradu ili lokalitet ili relevantne dijelove lokaliteta.

Dioničar: Posjeduje dio tvrtke ili dobra, s reguliranim pravima i obvezama.

Upravitelj: Često je ujedno i voditelj /menadžer, ali s fokusom na ugovor o najmu između stanara i upravitelja lokaliteta.

Nadzorni odbor: Kontrolno tijelo odgovorno za kontrolu upraviteljskog tima koji upravlja menadžerskom ili infrastrukturnom tvrtkom, konstituirano kroz članke sporazuma o udruživanju.

Stanar: Obvezan ugovorom o najmu s vlasnikom/upraviteljem lokaliteta. Vlasnik također može biti i stanar.

Korisnik: Gosti, klijenti, članovi udruga koji su stanari na određenom lokalitetu.

Savjetnik: Imenovan ugovorom, ili volonterski savjetnik, ili savjetodavni odbor koji utječe na stanovite odluke. Često se koristi kao neutralni element ili za postizanje ravnoteže utjecaja.

Voditelj/Upravitelj: Obično institucija ili tvrtka koja s vlasnikom ima ugovor o vođenju lokaliteta.

Partner: Dionik s obvezujućim ugovornim pravima i obvezama u kratkoročnim ili dugoročnim projektima.

Investitor: Strana zainteresirana da postane dioničar tvrtke kupovanjem dionica, uz pripadajuća prava i obveze. Nakon prodaje investitor postaje dioničar.

Tijelo nadležno za ugovore: Objavljuje natječaje. Jednom kada su ugovori sklopljeni, razriješeno je ove uloge.

3.2.2. Javno-privatna suradnja

Javno-privatna suradnja obuhvaća sve ugovorne dokumente koji određuju kako tijela administrativne vlasti surađuju s ne-administrativnim dionicima. Ova suradnja varira u aspektima trajanja obveza, složenosti uključenih zadataka, razine prijenosa rizika te integracije vrijednosnog lanca. Opcije su:

Javno-privatna suradnja (JPS): Kratkoročni sporazumi kao što su oni o suradnji, korištenju, pristupu ili financijama. Zadaće i odgovornosti često su ograničene na par stavaka. Teme se mogu ticati sponzorstva, generičkog financiranja projekta ili prijenosa korištenja. Administrativni interes JPS-a je podržati obećavajuće projekte koji doprinose ciljevima revalorizacije.

Javno-privatno partnerstvo (JPP): Ova suradnja omogućuje pristup integriranim administrativnim uslugama koje se mogu odnositi na planiranje, gradnju, financiranje, održavanje ili rukovođenje javnom infrastrukturom - usluga koje su prije bile dodjeljivane subjektima komercijalnog poslovnog razvoja, a sada ih treba prenijeti na bottom-up subjekte razvoja. Ciljevi JPP-a su podržavanje glatkog, kontinuiranog rukovođenja lokalitetom (primjerice kada se moraju izvršiti hitne popravke bez da se lokalitet zatvori), rukovođenje lokalitetom orijentirano na životne cikluse (sprečavanje propadanja, integracija lanca vrijednosti), osmišljavanje procesa, zadaća i odgovornosti, uravnoteženi prijenos rizika temeljen na odgovornosti, ciljno usmjerene inicijative, investiranje privatne ekspertize i kapitala te dugoročni financijski održivi modeli i partnerstva. Interes administracijskih partnera može se ticati održive valorizacije i društveno-kulturno-ekonomskog output-a.

Javno-privatno zajedničko ulaganje (ZU): zajedničko ulaganje regulira prava i obveze između municipalnih vlasti i

kreativno-kulturnih partnera kao dioničara tvrtke ili institucije. Svrha je osmišljavanje, gradnja, planiranje, održavanje i rukovođenje valorizacijom infrastrukture i/ili upravljanje društveno-kulturnim aktivnosti. Obično se infrastrukturni dio stavlja na natječaj u javnom sektoru, s uvjetom postajanja dioničarom u tvrtki nakon potpisivanja ugovora. Dio koji se tiče kulturnog menadžmenta obično se realizira inkorporiranjem privatne tvrtke kao dioničara unutar postojeće tvrtke za infrastrukturni projekt.

(Izvor: Zbirka najboljih praksi, Forget Heritage)

JPS	Javno-privatna suradnja <ul style="list-style-type: none"> • Kratkoročni ugovorni sporazumi • Zajednički /komplementarni ciljevi ticanu kulturnih aktivnosti • Privatni partner doprinosi javnim kulturnim aktivnostima
JPP	Javno-privatno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Dugoročni ugovori • Partnerstvo s posebnom svrhom • Zadaće i rizici javnih vlasti prenose se na privatnog partnera
ZU	Javno-privatno zajedničko ulaganje <ul style="list-style-type: none"> • Neograničeno trajanje • Tvrtka/institucija s posebnom svrhom • Rizici se dijele između privatnih i javnih dioničara

3.2.3. Tipovi ugovora

Za svaku svrhu postoji i tip ugovora. Slijedi zbirka najčešćih ugovora o interakciji između lokalnih vlasti i KKP-a:

Pismo namjere: Prije početka projekta i suradnje, pismo namjere pomoći će demonstrirati iskrene namjere partnera da surađuju s trećim stranama. Pismo namjere ništa ne regulira, ono sa sobom ne nosi nikakva prava ili obveze.

Ugovor o korištenju: Ovi se ugovori bave korištenjem dobra ili infrastrukture. Mogu varirati od vrlo jednostavnih do vrlo složenih. Dobri su za razjašnjavanje prava i obveza, vremenskog perioda, uvjeta primopredaje, javne sigurnosti, pristupa infrastrukturi, predaje ključeva, odgovornosti, itd. Ovi su ugovori savršeni za privremene projekte na javnoj infrastrukturi koji ne uključuju plaćanje najamnine.

Preliminarni ugovor: Preliminarni ugovor regulira prava i obveze sve do sastavljanja konačnog ugovora sa svim detaljima. Preliminarni ugovor ima za cilj obvezu potpisivanja konačnog ugovora, osiguravajući naprijed zaštitu prava i obveza, avansna plaćanja ili raspodjelu rizika.

Ugovor o suradnji: Ugovori o suradnji mogu varirati u opsegu, složenosti i detaljima, ovisno o razini povjerenja između ugovornih partnera. On definira vremenske periode, očekivanja, ciljeve, rasporede, projektne sastanke, prava i obveze, odgovornosti, plaćanja, obvezna dugovanja i uvjete. Ova vrsta ugovora predstavlja osnovni alat za kratkoročna i dugoročna partnerstva. Ne definira udjele u tvrtki ili obvezujuće definirane komercijalne usluge.

Sponzorski ugovor: Sponzorski ugovori su komercijalni ugovori kojima se vidljivost razmjenjuje za novac. Sponzorstvo nije jednako donaciji. Donacije se ne razmjenjuju ni za što. Sponzorski ugovori obično obuhvaćaju daljnje obveze provođenja kulturne aktivnosti unutar konteksta lokaliteta, primjerice doprinos na događajima.

Ugovor o najmu: Ugovori o najmu reguliraju uvjete boravišta za najmoprimca. Sadržavaju prava i obveze, cijene najma i uvjete za okončanje ugovora. Katkad uključuju daljnje obveze kulturne aktivnosti unutar konteksta lokaliteta, primjerice doprinos događanjima.

Sporazum o odredbama i uvjetima: Ovi sporazumi predstavljaju ugovore niske razine koji reguliraju pravila, smjernice za prihvatljivo ponašanje, radno vrijeme, posljedice neprihvatljivog ponašanja i slično. Sporazumi o odredbama i uvjetima su korisni pri regulaciji odnosa između upravljanja lokalitetom i korisnika/posjetitelja lokaliteta. Mogu biti formulirani vrlo regulatorno ili na načine koji su više pogonjeni razlozima odnosno svrhom.

Ugovori o upravljanju i rukovođenju: Ovi ugovori reguliraju prava i obveze između vlasnika lokaliteta/vlasti i



menadžmenta lokaliteta. Ugovor o upravljanju obuhvaća vrlo detaljne regulacije ticano održavanja, izvještavanja, upravljanja osobljem, tehničkog funkcioniranja, računovodstva, financija, itd. Cilj je jasno zacrtati zadaće i očekivanja spram voditelja lokaliteta, njegov doprinos kulturnim ciljevima, zahtjeve, provjerljive kriterije, nadzor ciljeva, odgovornosti, itd. Elaboracija takvog ugovora traži vrijeme, a obično i povjerenje i prethodnu suradnju. Ova vrsta ugovora je korisna kad se upravljanje lokalitetom povjerava upravljačkoj tvrtki.

Ugovori o uslugama: Ovaj ugovor regulira pružanje usluga tijekom određenog vremenskog perioda i pod određenim uvjetima. Također regulira i kompenzaciju za usluge i njihov opseg. Obično je to poslovni ugovor. Ugovori o javnim uslugama moraju ići na natječaj.

3.2.4. Prava, obveze, zadaci, rizici, odgovornosti

U procesu sastavljanja sporazuma i ugovora, dvije ili više strana nastoje ispregovarati različite obveze. Prirodno, svaka strana želi što više prava, bez rizika i obveza. Međutim, pojam odgovornosti uključuje sve aspekte - ne možete imati jedno bez drugoga. Pored toga, zavisno o vrsti kooperativnog partnerstva koju planirate, različita je i konstelacija odgovornosti za svaku stranu. Najbolje je različita područja regulacije uzeti u obzir kao alate za definiranje i poboljšanje projektnog odnosa među partnerima, a ne kao instrumente puke moći. Koja su to područja regulacije koje lokalne administrativne vlasti i KKP-i trebaju ispregovarati? Slijedi lista:

- Vlasništvo, imovina
- Održavanje lokaliteta i popravke
- Korištenje - kada, kako, što, zašto
- Razvoj koncepta i lokaliteta
- Troškovi
- Zakonska odgovornost - obveza
- Nadzor, kontrola
- Komercijalna odgovornost
- Sigurnost
- Komunikacija - vanjska i unutarnja
- Aktivnosti
- Ciljevi
- Investicije
- Subvencije i potpore
- Osoblje
- Kooperanti
- Odnosi s drugim institucijama
- Konformiranje zakonima i propisima
- Raspodjela rizika - novčana i kaznena
- Loše upravljanje - financijski gubitak
- Planiranje - financijsko, kao i ono ticano načina korištenja, nesreća i opasnosti
- Politička odgovornost
- Predstavljanje
- Domicilna prava
- Monitoring i procjena ciljeva

4. Model upravljanja

4.1. Uvod

Zadaća modela upravljanja je osigurati pregled i orijentaciju za elaboraciju operativnih sistema vaših projekata valorizacije. On vas vodi kroz sva važna pitanja koja morate postavljati kada kreirate koncepte. Pomaže vam s prikladnim metodama tijekom ko-kreativnog procesa i poziva vas da načinite financijske planove koji podržavaju održivo vođenje poslovanja.

Savjetujemo da vaš tim za projektni menadžment odgovori na sva sljedeća pitanja kako biste mogli identificirati svoje potrebe i prioritete te detaljno zacrtati svoje financijske planove.

Pregled: Radni paketi

Poglavlje	Alati - isporučivo
Ciljevi	„Radionica o ciljevima” - obrazac
	„Ciljevi - dodana vrijednost” - tablica
Dionici	Mapa dionika
	Tablica dionika
Aktivnosti, sadržaji, ponude	„Radionica o aktivnostima” - obrazac
	„Aktivnosti - procesi - nacrt“
	Tipično korištenje lokaliteta
	„Evaluacija aktivnosti” - tablica
Infrastruktura i procesi	Ishodi ispunjenog dokumenta „Aktivnosti- procesi - nacrt”
	Shema prototipa
	Područja aktivnosti
	Procesno planiranje
	Odgovornosti upravljanja lokalitetom
	Upravljačke zadaće
Poslovni koncept	Platno poslovnog modela
	Osnovni financijski plan
Planiranje implementacije	Vremenska crta projekta
Projektno zasnovana implementacija	Najbolje prakse projekata valorizacije baštine

4.2. Izazovi

Ovaj dio priručnika bavi se budućim izazovima osmišljavanja vaših koncepata valorizacijskih projekata. Molimo da u potpunosti pročitate ovaj dio te da ga koristite kao savjetnički vodič tijekom procesa konceptualnog rada.

4.2.1. Postavite svoje ciljeve

Prije bavljenja svim pod-izazovima osmišljavanja koncepta, trebali biste svakako definirati zajednički cilj svog projekta valorizacije kulturne baštine. Ovo zasigurno nije lagan zadatak, budući da neki projekti trebaju u obzir uzeti očekivanja dionika treće strane, otprije postojeće ideje ili već ustanovljene strukture koje mogu biti zastarjele ili koje blokiraju svjež pogled na projekt. Pokušajte zauzeti distancu bez predrasuda kako biste definirali zajedničke ciljeve koji će biti vodič i lajtmotiv vaših budućih aktivnosti. Sadržaj ovog izazova je:

- Koju vrijednost želimo dodati?
- Koje metode možemo koristiti da bismo došli do zajedničke izjave?



- Očuvanje baštine
- Kako u tijeku projekta možemo provjeravati da li smo i dalje blizu ovih ciljeva?

4.2.1.1. Koju vrijednost želite dodati?

Ako želite doznati više o zajedničkim ciljevima participacijskog projekta, najvažnije će pitanje biti koju vrijednost želite dodati trenutnom aktualnom stanju tog lokaliteta. Većinom je slučaj da nečemu želite dodati vrijednost jer postoje potrebe, nedaće i problemi koje transformacijski proces može adresirati. Očigledno, morate zabilježiti potrebe, kao i ideje o dodanim vrijednostima koje su sposobne zadovoljiti iste te potrebe.

Primjerice, u Nurembergu, u kulturnom centru i baštinskom lokalitetu *Z-Bau*, Sjeverni vrt prethodno nije bio korišten premda je sam prostor zgrade ograničen. Pored rečenog, lokalitetu *Z-Bau* manjka stanovita „otvorenost” tj. participacija i pristup su ograničeni. Slijede činjenice:

Problemi, potrebe: Ograničeni prostor unutar zgrade, manjak participacije, neiskorišteno područje - ljudi ga žele koristiti. Susjedno područje je prilično nezanimljivo i ne nudi nikakve rekreacijske zone ili mogućnosti za interakciju.

Dodavanje vrijednosti: Razvijanje koncepta koji vrt čini pristupačnim, unapređuje participaciju, ohrabruje vanjske projekte te periodično ili privremeno korištenje, dok vrtno područje čini lijepim i privlačnim za sudionike i posjetitelje. Dozvoljava eksperimente. Uključuje susjedstvo i izbjeglice.

Dakle, to je skoro sve! Ono što još ne biste trebali učiniti je dogovoriti na piranje KAKO ćete točno provesti transformaciju. To ćete odgovoriti u koraku “Aktivnosti, formati, korištenje”. Trenutno, vaš zadatak je sljedeći:

- Mapiranje potreba i problema
- Mapiranje dodane vrijednosti
- Ove zadatke dovršite na radionici, uzimajući u obzir rezultate analize prijašnjih dionika - stoga, iskoristite formular “Radionica o ciljevima”.
- Sudionici radionice bit će članovi vašeg glavnog razvojnog tima, zajedno s važnim projektnim partnerima koji žele biti uključeni u proces definiranja ciljeva.

4.2.1.2. Koje metode možemo koristiti da dođemo do zajedničke izjave?

Da biste ukazali na potrebe i dodane vrijednosti svog projekta, morate doći do zajedničke izjave koju će podržati svi uključeni u projekt. Stoga, morate prirediti radionicu koja će iz mnogih mišljenja, dojmova i rezultata istraživanja - koje ste možda prethodno proveli - iznjedriti zajedničku izjavu. Koristeći „design thinking” metodologiju, pripremili smo za vas postav radionice koju je moguće dovršiti unutar dva sata. Upotrijebite dokument „Radionica o ciljevima” u privitku ovog poglavlja.

4.2.1.3. Očuvanje baštine

Ciljevi vašeg projekta mogu, pored valorizacije, uključivati očuvanje baštinskih lokaliteta. Za neki projekt aspekt baštine može biti zaista važan, dok kod drugog ne mora igrati tako prominentnu ulogu. Međutim, kada definirate svoje ciljeve u obzir morate uzeti stanovite aspekte, kao što su:

- Razumijevanje lokaliteta
- Njegov značaj te sadašnja/prethodna uloga
- Njegova prethodna namjena/korištenje
- Problemi i ranjivosti lokaliteta, uvjeti
- Strategije očuvanja
- Dokumentacija

Procesirajući ova razmatranja dobit ćete odgovore na sljedeća pitanja:

- Koja se vrijednost treba dodati kroz razumijevanje baštinskih aspekata vašeg lokaliteta?
- Gdje je kulturni potencijal koji se izvodi iz prethodnog značaja lokaliteta?
- Koje mjere moramo poduzeti da bismo sačuvali zgradu /lokalitet?



4.2.1.4. Kako u tijeku projekta možemo provjeravati da li smo i dalje blizu ovih ciljeva?

Ponajprije, na pisaču ispišite svoju zajedničku izjavu o ciljevima te ju prikačite ravno na svoj projektni zid. Kadgod želite dokučiti da li su neka namjena, uporaba ili mjera prikladni, samo pogledajte u svoje ciljeve i raspravite da li se poklapaju s vašim planovima.

U nekoj točki trebat ćete ponovo provjeriti jeste li ili niste bili uspješni u postizanju jednog od svojih ciljeva. U tu svrhu trebate kvantificirati aspekte svojih ciljeva, što znači da trebate upotrijebiti brojke. Sjedeći primjer, ugrubo izvučen iz „Priručnika za upravljanje resursima svjetske kulturne baštine”, pružit će vam izvrstan uvid kako ovo obaviti. Pokušajte pronaći askete koji vaše ciljeve čine mjerljivima - i usporedivima:

Ishod / cilj	Pokazatelj ishoda	Kvantificirani pokazatelj
Više participacije	Broj volontera koji sudjeluju /poduzimaju akcije	32
Više otvorenosti	Sati otvoreni za javnost tijekom (tjedno)	12
	Broj suradnji (godišnje)	6

Vaš će zadatak biti kompletirati stupac s pokazateljima u vašem radnom listu „Ciljevi”. Ako vaš projekt treba imati specifične kvantificirane ciljeve, možete dogovoriti kvantificirane ciljne pokazatelje - što znači da ste obvezni dostići ili nadići određeni ciljni pokazatelj.

4.2.2. Dionici

Da biste zajednički kreirali definiciju ciljeva i aktivnosti za svoj lokalitet, morate obavezno identificirati sve dionike u projektu. Oni će vam pružiti input i zaključke vezane za zahtjeve i očekivanja koja dolaze zajedno s projektom. Dodatno, oni doprinose potencijalima korištenja, kulturnih aktivnosti i podrške. Slijede pitanja relevantna za ovaj izazov:

- Tko su dionici?
- Koje formalizirane uloge imaju vaši dionici? Da li već jesu u toj ulozi? Kako u njoj mogu rasti?
- Kojom dodanom vrijednošću vaši dionici mogu doprinijeti vašem projektu?
- Kako možete ustanoviti kontakt i unaprijediti odnose s dionicima ?

4.2.2.1. Tko su dionici?

Kao što je već spomenuto u poglavlju „Pristupi revitalizacijskom modelu”, suvremene strategije za razvijanje baštinskih lokaliteta i drugih projekata relevantnih za javnost - kao što su “model četverostruke uzvojnice” uključuju nekoliko strana, kao što su biznis, akademija, tijela administrativne vlasti i zajednica. U prvom koraku morate dokučiti tko je točno uključen u projekt, a nakon toga morate odrediti koje će uloge ove strane igrati u vašem projektu. Zasadu pokušajte identificirati što više dionika, sve koje možete pronaći! Iskoristite znanje koje ste generirali u svojim prethodnim istraživanjima koje ste možda proveli. Poseban savjet: promislite tko doprinosi vašem projektu i na koga projekt utječe.

SAVJET

Za inspiraciju, slijedi lista tipičnih dionika - potanko ih opišite!

- Tim za projektni menadžment /Tim za projektni razvoj
- Buduće i sadašnje osoblje
- Budući i sadašnji stanari
- Tijela administrativne vlasti
- Susjedi
- Pružatelji usluga npr. arhitekti, dizajneri izložbi
- Korisnici/posjetitelji
- Umjetnici na rezidencijskom programu
- Građani
- Poslovni partneri



- Volonteri
- Kreativne industrije
- Izbjeglice
- Kulturni partneri
- Međunarodni partneri
- Sveučilišta - istraživački partneri
- Vlasnici i suvlasnici baštinskog lokaliteta
- Pokrovitelji, sponzori, fondacije
- Medijski partneri
- Drugi partneri, budući i sadašnji

4.2.2.2. Koje formalizirane uloge imaju vaši dionici? Da li već jesu u toj ulozi? Kako u noj mogu rasti?

Sada, kada imate listu svih svoji sadašnjih ili potencijalnih dionika, dobar sljedeći korak bio bi odrediti uloge koje će oni nositi u vašem projektu. Dodjeljivanje uloga omogućit će vam da identificirate razinu interakcije s dionikom, dobijete dojam o tome kako kanalizirati komunikaciju i razvijete smisao za kada i kako uključiti određene dionike u svoj projekt.

Da biste proveli zadaću analize i određivanja prioriteta, koristit ćete dokument nazvan „Mapa dionika“. Mapa vam dozvoljava nekoliko dimenzija informacije. Četiri sektora impliciraju četiri spirale tj. uzvojnice „četerostruke uzvojnice“: biznis, administrativne vlasti, zajednicu i akademiju. Četiri prstena definiraju ugrubo uloge dionika:

- **Temeljna razina:** Ovo je samo vaš razvojni tim. Možda i vaš vrlo bliski razvojni partner može biti dio temeljne razine. Ovo je razina subjekata razvoja i kreatora. Primjer: temeljni razvojni tim.
- **Razina partnerstva:** Ova razina predstavlja ključna partnerstva koja doprinose uspjehu vašeg projekta. Partnerstva koja su osigurana ugovorima - javno-privatna partnerstva, javno-privatna zajednička ulaganja, a možda i javno-privatna suradnja. Primjer: lokalne administrativne vlasti - odjel za kulturu želi na vašem lokalitetu izgraditi mali muzej.
- **Razina izravnih utjecatelja:** Ova razina mapira izravni doprinos dionika projektu. Tu mogu biti prikladni ugovori niske razine ili sklop pravila i kontrolnih popisa, kako bi se osigurali procesi, prava i obveze. Dionici nemaju ključni utjecaj ali svejedno mogu doprinijeti projektu. Primjer: Budući stanar - nezavisni teatar - želi iznajmiti jednu skladišnu prostoriju te jednom tjedno koristiti salon za svoje probe. Ili može biti riječ o važnom volonteru koji redovito organizira zabave na prostoru lokaliteta.
- **Razina nezavisnih utjecatelja:** Ova razina interakcije predstavlja dionike na koje vaš projekt utječe i koji mu ne doprinose izravno. Svejedno, ova je grupa važna: ako vaš projekt ne utječe na dionike na dobar način, projekt bi mogao biti promašen. Primjeri: korisnik garažne radionice koja je dio vašeg lokaliteta, posjetitelj izložbe ili kazališne predstave, privremeni volonter koji pomaže u garderobi.

SAVJET

Možete dodati dodatne slojeve informiranja odabirući različite boje ili oblike post-it papirića, dodajući ljepljive točke na svoje mape ili što god se sjetite. Možete i ustanoviti odnose između različitih dionika povezujući ih s linijama, uz bilježenje tipa interakcije. Primjer: odjel za kulturu ući će u projekt kada gradsko vijeće odobri projekt i financiranje.

4.2.2.3. Kojom dodanom vrijednošću vaši dionici mogu doprinijeti vašem projektu?

Ako želite bliže upoznati svoje dionike, budite svjesni čime mogu doprinijeti vašem projektu. Katkad je partnerstvo prilično jednostrano ili irelevantno - potražite partnerstva sa zajedničkim ishodom. Kada mapirate vrijednost koju vam mogući dionik može ponuditi budite svjesni rada, vremena i novca koje dajete zauzvrat. I, naravno, sagledajte pregled zajedničkih ciljeva kako biste provjerili da li se dodana vrijednost dionika poklapa s vašim željenim ishodom transformacije. U tu svrhu, koristite tablicu s dionicima koja je priložena ovom poglavlju.

PRIMJER

Dobili ste priliku predstaviti svoj projekt na važnoj međunarodnoj konferenciji. Nakon što stvar proučite pobliže, ustanovite da će vas konferencija koštati 3 dana rada, 400 eura, da konferencija neće polučiti izravni pozitivni impakt na vaš projekt niti se poklapa s vašim projektnim ciljevima.



SAVJET

Ovdje možete pronaći osnovnu matricu interesa i utjecaja - vrlo temeljni alat za procjenu količine rada koju trebate uložiti u dionika.

Osovina interesa	Informirajte	Upravljajte izbliza	Osovina utjecaja
	Monitorirajte	Činite zadovoljnim	

4.2.2.4. Kako možete ustanoviti kontakt i unaprijediti odnose s dionicima?

Do sada ste doznali koji su točno vaši dionici, koja je njihova dodana vrijednost i što trebate investirati u odnos. Sada želimo pogledati kako možete unaprijediti ili izgraditi novi odnos.

Poznavati potrebe: Najvažnija stvar kod izgradnje novih partnerstava je doznati potrebe vašeg potencijalnog partnera, kao i da li tim potrebama možete udovoljiti. Ispunite redak „potrebe” u priloženoj tablici dionika, pokušavajući pritom ponuditi suradnju koja namiruje ove potrebe.

PRIMJER

Centar mladih na suprotnoj strani ulice bio bi dobar partner za suradnju. Omogućio bi vam da se prijavite za financiranje potreba mladih i za korištenje vašeg lokaliteta. Ali što učiniti da centar mladih surađuje s vama? Omladinskim centrima trebaju diversificirane aktivnosti za njihove klijente. Da li postoje aktivnosti koje bi se mogle odvijati na vašem lokalitetu, a koje dopunjuju postojeću ponudu? Da, nezavisno kazalište koje je stanar u vašoj zgradi adresirat će mlade u sljedećoj sezoni - porazgovarajmo o tome!

Niskorazinski start, korak po korak: ukoliko planirate otpočeti suradnju, predložite projekt s niskim ulaznim pragom, čija je svrha da se međusobno upoznate i naučite kako surađivati. Nakon toga možete se dići na višu razinu i složenu suradnju. Pokažite da ste pouzdani, strukturirani i nekomplirani. Ne obećavajte ono što ne možete ispuniti. Uvijek zacrtajte sljedeće korake u projektu.

PRIMJER

Prva stavka u suradnji sa centrom za mlade: Zajedno sa svojim klijentima, možete posjetiti sljedeću finalnu probu nezavisnog kazališta! Sutra ću vam donijeti karte, pa se svi možete upoznati s režiserom predstave. Idemo vidjeti da li su ti mladi ljudi zainteresirani!

Načinite prototip! Pokažite ga! Ako želite demonstrirati kako se suradnja može uobličiti, a vaš partner nije spreman, načinite prototip! Pokažite im kako buduće korištenje ili suradnja mogu biti zanimljivi! Možda samo na dan ili na tjedan. Ponekad partneri moraju vidjeti stvari da bi ih razumjeli!

PRIMJER

Da li uistinu možemo pokrenuti ovaj kulturni centar? Svi zainteresirani partneri spomenuli su da još uvijek ne mogu shvatiti viziju. Što učiniti? Pokušavajući pogurati projekt, vlasnici revitalizacijskog projekta Auf AEG iz Nuremberga jednostavno su velikim slovima napisali imena stanara budućeg kulturnog centra na fasadi i pretvarali se da su se već uselili!



Umrežavanje: U pravu ste, to je uistinu osnova, ali ju je neophodno spomenuti. Govorite o svom projektu, osobno upoznajite donositelje odluke kod svakog od partnera. Osobno posjetite administrativne odjele. Predstavite koncept svog projekta javnosti! Prikupite reference i vjerodajnice od administrativnih i poslovnih partnera prije nego što kontaktirate zainteresirane partnere.

PRIMJER

Korištenje administrativnih referenci: „Dakle, g. Perić iz odjela za poslovni razvoj rekao mi je da hitno porazgovaram s vama na temu ...”

Konkretne ponude: Kada skicirate izvedbu suradnje, ne iznosite vizije! Iznesite precizne i funkcionalne prijedloge koje ste prethodno dobro promislili. Ovo sprječava pogrešna očekivanja i plitkost. Maglovite ponude i vizije zahtijevaju da vaši partneri uložite više truda kako bi utvrdili kako stvari treba uraditi - što je nepotrebnim ulaznim pragom za suradnju. Uvijek zakažite sljedeći sastanak. Ne ostavljajte ovo na nemilost nečijem hiru i pokažite da ste ozbiljni u vezi suradnje. Nakon sastanka pošaljite popratni mail, sa zapisnikom svih sadržaja i postignutih dogovora te pitajte svoj partnera u dijalogu da li ste sve ispravno zabilježili.

PRIMJER

„Draga gospođice Ana, vidimo se sljedećeg tjedna u isto vrijeme. Do sutra ću vam poslati poruku sa sažetkom svega o čemu smo pričali!“

Njegovanje odnosa s postojećim dionicima zahtijeva komunikaciju. Ispunite tablicu „Dionici” i upišite komunikacijske kanale i namjere koje želite održavati sa svojim dionicima.

4.2.3 Aktivnosti, formati, korištenje

Da li već znate kako će se vaš lokalitet koristiti? Pronađite odgovor zajedno sa svojim ključnim dionicima. Oni će iznijeti ideje i želje, posebne zahtjeve za koje prije niste znali. Kada ne znate kakva će biti namjena, ne znate što planirati! Slijede pitanja vezana za ovaj izazov:

- Kako možete mapirati buduće aktivnosti?
- Kako možete evaluirati ideje i sintetizirati „dobru mješavinu” projektnih formata?
- Inspiracija – prošlost i budućnost
- Kako raščlaniti aktivnosti? Koje su tipične aktivnosti na sličnim baštinskim lokalitetima? Kako iz ovoga možete izvući zahtjeve za infrastrukturu i procese?
- Kako ideju možete promijeniti u koncept?

4.2.3.1 Kako možete mapirati buduće aktivnosti? Kako kooperativno i metodično doznati više o aktivnostima?

Ovisno o razini napretka vašeg projekta, može biti korisno planirati buduće aktivnosti - sve što će se zbivati na vašem lokalitetu. Savjetujemo da nastavite sa kooperativnim pristupom, što znači da ćete uključiti svoje ključne dionike u mapiranje aktivnosti. Stoga trebate učiniti sljedeće:

- Organizirajte participativnu radionicu
- Evaluirajte rezultate
- Odlučite koje ćete aktivnosti uključiti u svoj koncept
- Razvijte zahtjeve za procese i infrastrukturu

Metodologija koju možete koristiti za ove zadatke je pristup dizajna usluga. Dizajn usluga je koristan kada želite doznati kako vi i vaši korisnici interaktivirate te koje putove trebate razviti u svrhu glatke ponude planiranih aktivnosti. Ako planirate strategije dizajna usluga, prva stvar koju trebate znati jesu tipovi ishoda. U ovom koraku predložimo sljedeće ishode:

- Aktivnosti koje vaši dionici i vi želite na svom lokalitetu i koje se uklapaju u vaše ciljeve
- Uvjeti za ove aktivnosti
- Mapiranje aktivnosti i njihovih interakcija
- Odabir upravljivih, realističnih aktivnosti koje se poklapaju s vašim prethodno utvrđenim transformacijskim ciljevima

Za prva dva ishoda organizirajte participativnu radionicu. Za provedbu radionice iskoristite formular za participativnu radionicu.

Želite li dublje uvide u posljednja dva ishoda, možete iskoristiti dokument „Aktivnosti - procesi - nacrt” koji će vam pomoći da iznadete sve odnose, procese i preliminarne korake za vaše prethodno odabrane aktivnosti. Sljedeće poglavlje „Infrastruktura i procesi” bavi se analiziranjem vaših rezultata i ekstrakcijom relevantnih informacija.



4.2.3.2 Kako možete evaluirati ideje i sintetizirati “dobru mješavinu” projektnih formata?

Kada organizirate participativnu radionicu i dovršite mapu aktivnosti dionika za ishod ćete dobiti nekoliko rezultata. Sada je vaš zadatak evaluirati rezultate: pronađite koje su aktivnosti izvedive, pa svom konceptu dodajte željenu vrijednost.

U tu svrhu, poslušite se priloženom evaluacijskom tabelom.

SAVJET: Prije evaluacije aktivnosti, prvo u otvorenoj raspravi provjerite kako se osjećate spram aktivnosti. Nakon toga možete objektivnije evaluirati rezultate.

Za postizanje dobro-uravnotežene mješavine aktivnosti, bacite pogled na sljedećih par misli:

- Da li vaše aktivnosti uzimaju u obzir pristup četverostruke uzvojnice?
- Da li aktivnosti nadopunjuju jedna drugu?
PRIMJER: FabLab nadopunjuje umjetničke ateljee. Co-working prostor nadopunjuje se s uredima za unapređenje biznisa/start-upova.
- Da li se vaš koncept oslanja na jednog dionika aktivnosti? Što je s rizicima ukoliko ovaj dionik napusti projekt?
- Da li se aktivnosti na vašem lokalitetu nadopunjuju s aktivnostima u vašem kvartu ili gradu?
- Da li vaše aktivnosti daju ukupni dojam biznisa?
PRIMJER: Pa, sve naše ponude javnosti zbivaju se samo početkom tjedna, zbog toga je sada tako mirno!
- Da li aktivnosti doprinose budućem razvoju vašeg lokaliteta i budućem razvoju grada?

4.2.3.3 Inspiracije: prošlost i budućnost

Kada vodite svoju radionicu, bit će zanimljivo ako ne razmatrate samo sadašnje ideje. Evaluacija najboljih praksi među baštinskim projektima ukazuje da reference na prošlost i budućnost prizivaju aktivnosti interesantne za lokalitete. Kako biste mogli uključiti i ove ideje u svoju participativnu radionicu, pripremili smo par zadataka koje sudionici trebaju dovršiti kako bi mogli - iz te perspektive - izmijeniti svoje planirane aktivnosti.

PRIMJER

Najbolja praksa *Utopiastadt Wuppertal* u Njemačkoj nije tragala samo za ciljevima u sadašnjosti, već i za budućim izazovima, potaknuta rastućim interesom za projekt kojeg su iskazali znanstvenici, urbanistički planeri, fondacije i studenti. Postojala je svjesnost o narastajućim društvenim problemima, temama poput promjena u urbanom životu, pada ekonomskog rasta, novim oblicima života i rada, otvorenim podacima ili otvorenom znanju.

Jedan od rezultata bio je da je projekt zasnovao dugoročnu multidisciplinarnu znanstvenu grupu za umrežavanje i pokretanje stanovitih znanstvenih projekata baziranih na konkretnim pitanjima, temama i izazovima koji utječu na projekt.

4.2.3.4 Kako raščlaniti aktivnosti? Koje su tipične aktivnosti na sličnim baštinskim lokalitetima?

Raščlanjivanje aktivnosti na ovoj točki znači da ćete grupirati aktivnosti oko glavnog načina na koji one koriste vašu infrastrukturu ili vaše procese. Primjerice, predavanja, govori i diskusije svi zahtijevaju glavni bazični postav - stolice, svjetla, malu pozornicu, stol, zvučni sustav. Disko, zabave, koncerti međusobno dijele slične preliminarnu zahtjeve. Raščlanjivanje ideja o aktivnostima po njihovoj glavnoj uporabi daje vam dojam raznolikosti infrastrukture i procesa koje ćete trebati. Drugi je pristup da pokušate kombinirati aktivnosti. Ne treba svaka aktivnost svoju zasebnu infrastrukturu. Također, aktivnosti često možete učiniti zanimljivijima kada ih kombinirate - primjer je kombinacija umjetničke izložbe, koncerta i otvorene kuhinje.

Da bismo vam olakšali posao, pripremili smo tabelu za različite uporabe lokaliteta, koja pokušava oformiti grupe sa sličnim preliminarnim zahtjevima. Ovu tablicu možete naći u prilogu „Tipično korištenje lokaliteta“.

4.2.3.5 Kako možete derivirati zahtjeve za infrastrukturu i procese?

Informacije o zahtjevima za infrastrukturu i procese dobit ćete iz sljedećeg:

- Rezultati radionica, budući da sudionici mapiraju infrastrukturu i usluge koje će im trebati
- Uvidi koji su generirani kroz dokument “Aktivnosti - procesi - nacrt” koji je učinio razvidnom interakciju dionika na vašem lokalitetu
- Iz tabele za raščlanjivanje aktivnosti



- Iz dokumenta „Upravljanje odgovornostima na lokalitetu” kojeg ćete naći u prilogu

Vaš sljedeći zadatak bit će pobrojati zahtjeve, grupirane što je moguće detaljnije. Zahtjeve ćete koristiti kasnije kako biste elaborirali procese i infrastrukture koje ćete koristiti za određivanje troškova koje će vaš projekt akumulirati.

4.2.3.6 Kako ideje za aktivnosti možete transformirati u stvarne koncepte?

Dionici koji su uključeni u vođenje zanimljivih aktivnosti na vašem lokalitetu moraju imati realistične koncepte, ne samo ideje. Da bi se ideja transformirala u koncept, jednostavno preporučite metodologiju ovog vodiča kroz modele upravljanja uključenim dionicima. Neka prođu sve zadatke koje ste i vi sami dovršili. Ako ih ispravno privedu kraju, rezultat bi trebao biti radni koncept. Može se desiti da rezultat bude takav da ukazuje da ideja uopće ne može funkcionirati kao buduća aktivnost.

4.2.4 Infrastruktura, procesi, upravljanje

Očigledno moraju postojati mnogi procesi da bi se održala osnovna infrastruktura lokaliteta, dodatna infrastruktura, korištenje i tekuće održavanje. Glavni cilj u ovom koraku je identificirati i kvantificirati aktivnosti i procese, uz infrastrukturne zahtjeve tj. uvjete. Dodatno, dobit ćete pregled budućih vještina upravljanja i alata koji će vam zatrebati kada odlučite postaviti projekt. Sadržaji:

- Koja vam je infrastruktura potrebna za provođenje aktivnosti?
- Kako održavati lokalitet?
- Koje procese trebate da biste vodili svoj lokalitet?
- Koji će vam još alati za upravljanje trebati u procesu vođenja lokaliteta?

4.2.4.1 Koja vam je infrastruktura potrebna za provođenje aktivnosti?

Proučite dokument „Aktivnosti - procesi - nacrt“ kako biste vidjeli svoje planirane aktivnosti, pronađite svaku infrastrukturu i izvucite infrastrukturu koja vam je potrebna. Istovremeno pokušajte proučiti procese i kvalifikacije osoblja. Rezultate ove analize možete koristiti za planiranje prostornog korištenja svoje zgrade ili kasnije, za operativne procjene potreba arhitekta ili graditeljskog odjela.

PRIMJER: Ovaj primjer iz već popunjenog dokumenta „Aktivnosti- procesi-nacrt“ pružit će vam dojam kako ekstrahirati informacije o infrastrukturi.





a) Jednom kada ste doznali sve o infrastrukturnim opcijama koje trebate za vođenje svog lokaliteta, popunite shemu prototipa. Ova shema pružit će vam informacije o sljedećem:

- Uravnoteženo korištenje lokaliteta
- Vrijeme potrebno za odvijanje svake aktivnosti
- Radno vrijeme osoblja

Za shemu prototipa, poslužite se kalendarskim alatom po izboru te popunite potrebne aktivnosti i infrastrukturu. Planirajte jedan tjedan, i nakon toga ugrubo jedan mjesec.

Ova osnovna promišljanja pokrivaju samo djelić infrastrukturne problematike. Postoji cijeli niz drugih stvari o kojima ćete se morati pobrinuti kada planirate korištenje svog lokaliteta. Imenovat ćemo samo neke:

- Vatrozaštita
- Građevinske preinake
- Građevinska dozvola
- Kalkulacija troškova
- Izlazi u slučaju opasnosti
- Ograničenja vezana za zaštitu baštine

SAVJET: Jedan talijanski istraživački projekt pokušao je iznaći prikladne parametre za bottom-up revalorizacijske projekte javnih zgrada. Preferirani tlocrti zgrada imali su otvoreni plan kako bi se izašlo u susret fleksibilnoj rekonstrukciji lokaliteta. Na samom početku razmotrite preferenciju spram fleksibilnosti namjenskih zona. Na taj način moći ćete eksperimentirati sa svojim lokalitetom i njegovim korištenjem, uštedjeti novac i ostaviti prostora za daljnju participaciju.

4.2.4.2 Kako održavati svoj lokalitet?

Nemojte se iznenaditi - ovo je pitanje na koje ne možemo odgovoriti poradi specifičnosti vaše zgrade i vašeg koncepta. U svakom slučaju, pročitajte „Odgovornosti upravljanja lokalitetom”, gdje ćete pronaći neke zanimljive najbolje prakse za održavanje te praktične zadatke na lokalitetu.

4.2.4.3 Koji su vam procesi potrebni za vođenje lokaliteta?

Procesi se mogu sagledati kao replikabilne procedure s inputom, outputom i aktivnostima koje se moraju izvoditi. Mi ćemo ih pokušati održati u modularnom obliku, budući da će služiti u različitim kontekstima. Primjerice, procesi se mogu izraziti kao radne upute, dijagrami toka ili kontrolni spiskove. Da biste vodili svoj projekt ne morate neophodno ulaziti u detalje procesa, ali oni će vam pomoći da upravljate na profesionalnoj razini, da svoje osoblje naučite kako pravilno obavljati zadatke, da planirate resurse i da identificirate probleme.

Da biste iznašli koji su vam procesi potrebni, trebate analizirati svoj dokument „Aktivnosti - procesi - nacrt”. Pokušajte identificirati razumne procese. Sljedeći primjeri donose tri naznake za primjerne procese iz već ispunjenog dokumenta “Aktivnosti - procesi - nacrt”:

- letak / poster o produkcijskom procesu
- proces bukinga
- proces plaćanja



Vaša je zadaća identificirati sve relevantne rutinske procese za vođenje aktivnosti na lokalitetu. Tipični procesi za projekte nalik vašem jesu:

- Proces volontiranja i participacije: Kako volonteri mogu participirati?
- Proces nabavke dobara: Kako i kada kupiti papirne ubruse?
- Proces bukinga: Kako se registrirati za neko događanje?
- Proces plaćanja: Kako kupiti ulaznicu?
- Računovodstveni proces: Kako registrirati uplate?
- Proces održavanja: Kako popravljati namještaj?
- Ugostiteljski procesi: Kako voditi bar?
- Proces zaštite i sigurnosti: Kako provjeravati ispravnost detektora za dim?
- Proces pristupanja lokalitetu: Tko će dobiti koji ključ?

Jednom kada ste identificirali osnovne procese, pokušajte ih mapirati. Pripremili smo „Obrazac za planiranje procesa” koji će vam pomoći da promislite procese do kraja.

4.2.4.4 Koji će vam još alati za upravljanje trebati u procesu vođenja lokaliteta?

Jednom kada imate bazičnu shemu za vođenje projekta, uvidjet ćete da će vam možda zatrebati dodatne vještine i alati kako biste svoje operacije učinili profesionalnijim. Slijedi zbirka projektnih i poslovnih upravljačkih alata koji vam mogu jednom zatrebati. Dodatne informacije pronaći ćete u prilogu „Upravljački zadaci”:

- Planiranje budžeta: U okviru financijskog plana planirate budžet za projekte i cijeli lokalitet.
- Kalendarski plan: Interni i eksterni kalendari pružaju pregled aktivnosti, resursa i događanja.
- Komunikacija/marketing: Jedan od najvažnijih skupova vještina. Eksterna komunikacija, na van, omogućuje kontakt s dionicima i ciljnim grupama. Interna komunikacija, na unutra, omogućuje plodnu radnu atmosferu i unapređuje upravljanje zadacima.
- Upravljanje odnosima s klijentima: Upravljanje i komunikacija s vašom mrežom, vašim dionicima i ciljnim grupama.
- Donošenje odluka/odgovornosti: Tko o čemu odlučuje? Koji organizacijski oblik odgovara kojem obliku donošenja odluka?
- Pristup infrastrukturi: Ključevi i pristup su složeni zadatak. Elektronske brave mogu biti od pomoći kada je uključeno puno strana.
- Zdravlje i zaštita na radu: Zaštita na radu sprečava nezgode i udovoljava administrativnim zahtjevima.



- Organizacijske strukture: Kako su odgovornosti strukturirane? Odjeli, grupe za pojedine zadatke, plenum, odbori,...
- Upravljanje zadacima: Kako delegirati i revidirati zadatke različitih odjela.
- Planiranje radne snage: Tko i kada radi, tko je na odmoru, koliko osoblja je potrebno.
- Financijsko planiranje: Kako nadgledati likvidnost, buduće investicije, budžete i amortizaciju.
- Prikupljanje sredstava: neprofitne organizacije uvelike se oslanjaju na prikupljanje sredstava. Strategije i metode za financiranje lokaliteta i projekta.
- Volonterska podrška: Volonteri su izvrsni - obavljaju velik posao za malu naknadu - ali treba ih organizirati i cijiniti.
- Računovodstvo, kontrola: uplate, porezi, bilance, kontrola budžeta, plaće - svime ovime treba upravljati.
- Planiranje i upravljanje osobljem: Planiranje radne snage, odmori, oglašavanje poslova.
- Planiranje resursa: Planirajte svoje resurse - infrastrukturu, opremu i vozila.
- Nabava i inventar: Provjerite čega još ima na inventaru i što treba kupiti. Usporedite cijene, popišite dobavljače i upravljajte budžetom.

Za ostali tipični upravljački sadržaj pročitajte članak o projektnom upravljanju na Wikipediji: https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.

4.2.5 Poslovni model

Razvoj poslovnog modela pomoći će vam da ispravno posložite brojke te provjerite da li je vaš projekt koherentan i održiv. Da biste ovo postigli morate registrirati sve čimbenike i dionike te njihove uloge, a uz to i opisati kako funkcioniraju zajedno. Dodatno, morate izraziti svoje aktivnosti u brojkama, što znači u svom financijskom planu zajedno prikazati izdatke i prihode. Brojke će vam pomoći u donošenju odluka i pronalaženju radnog koncepta - ovaj zadatak je kreativniji negoli biste očekivali!

- Platno poslovnog modela
- Osnovni financijski plan

4.2.5.1 Platno poslovnog modela

Za razliku od dobro poznatog poslovnog plana, platno poslovnog modela nije složen i detaljni svezak već prilično kratak i koherentan sažetak onih ključnih aspekata vašeg projekta koji su povezani s poslovanjem. Često se koristi radi bržeg shvaćanja poslovnih modela te predstavlja fantastičan alat za elaboriranje daljnjih detalja ili čak kompletnog poslovnog plana.

Vaš je zadatak detaljno popuniti platno poslovnog plana. Dajte si vremena i dobro promislite svaku sekciju. Vaš poslovni model mora biti koherentan, sinergijski i održiv.

Na pisaču ispišite platno te radite na njemu sa svojim glavnim timom sve dok ne budete zadovoljni ili dok ne identifikirate sve probleme na koje još uvijek nemate odgovore. Za bolje razumijevanje, paralelno ispunite osnovni financijski plan.

Poveznica za verziju za ispis uz objašnjenje platna poslovnog modela: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

4.2.5.2 Osnovni financijski plan

Financijski plan pruža vrlo dobar dojam da li će vaš radni koncept funkcionirati ili ne. Priložili smo vrlo bazični financijski plan kako biste dobili uvide u razvoj svog poslovnog koncepta. Nije riječ o financijskom planu koji podržava stvarno financijsko ili budžetno planiranje, budući ne uzima u obzir poreze, amortizaciju itd. Priložili smo primjer već ispunjene kalkulacije koju trebate zamijeniti svojim vlastitim brojkama i stavkama.

Vaš je zadatak dovršiti financijski plan uzimajući u obzir svo znanje koje ste generirali u prethodnim koracima, uključujući dionike, aktivnosti, infrastrukturu, procese i poslovne aktivnosti. U platno poslovnog modela inkorporirajte i svoje razumijevanje.

Upotrijebite dokument „Osnovni financijski plan” u prilogu ovog poglavlja.

SAVJET: Uvijek kalkulirajte koristeći službene i održive troškove. Možda vaš rođak može napraviti određen posao u pola cijene - ali ako je bolestan ili više nije uključen u projekt, imate ćete problem! Pored toga, uvijek je bolje da vam nešto novca preostane negoli da ga manjka. Ako ne možete pokriti troškove, promijenite svoj poslovni model, postanite kreativni i razmišljajte o rezovima, povjeravanju posla vanjskim izvršiocima ili partnerstvima.



4.2.6 Planiranje implementacije

Ukoliko ste prošli kroz sve gore navedene teme, sada biste trebali biti u poziciji da planirate miljokaze svog projekta i radne pakete. Vaš će zadatak biti kreirati vremensku liniju na kojoj će svi vaši radni koraci biti izloženi strateški i prema prioritetima. Tijekom implementacije, ovo će biti vaš vodič koji će vam pokazivati da li kasnite za planom ili ne.

- Vremenska linija - miljokazi
- Logični koraci

4.2.6.2 Vremenska crta - miljokazi

Kako implicira i sam naslov ovog poglavlja, na ovoj točki morate se pozabaviti kronološkim slijedom svojih projekata. Da biste kreirali vremensku liniju svog projekta morate inkorporirati sljedeće aspekte:

- Početno vrijeme koraka
- Trajanje koraka
- Odgovornost za svaki korak
- Ukoliko je riječ o rizičnom koraku - što je plan B?
- Važnost koraka
- Partneri uključeni u korak
- Da li se korak može provesti paralelno s drugim koracima ili je isključiv?
- Sredstva potrebna za korak
- Ishodi koje korak generira
- Kreirajte zadatke— neka vaš pilot menadžer kreira pod-zadatke

Vaša je misija kompletirati obrazac vremenske linije priložen ovom priručniku ili generirati vlastitu verziju (postoje dobre online verzije). Možete čak i inkorporirati vremensku liniju u svoj kalendarski alat ili softver za projektno upravljanje po vašem izboru. Kreirajte korake i miljokaze. Miljokazi su važni koraci koji vam omogućavaju da slijedite korake i vizualizirate glavno postignuće svog projekta.

4.2.6.3 Logični koraci

Uzmite u obzir da postoji logični poredak u poretku koraka na vašoj vremenskoj liniji. Na možete graditi krov ako zidovi još nisu dovršeni. Stoga, uvijek razmišljajte o preduvjetima i posljedičnom ishodu svakog koraka. Korak se ne može poduzeti ako se ne zadovolje preduvjeti. Također u obzir uzmite i sljedeće:

- Sezonske aspekte, kao što su praznici i vremenski uvjeti
- Političke situacije - primjerice, predizborna faza obično nije dobro vrijeme za donošenje odluka u vijeću
- Dostupnost osoblja
- Dodatno vrijeme za sastanke
- Odgođeni računovodstveni periodi za prikupljanje sredstava
- Periodi za pozivne natječaje
- ...

5. Projektno-zasnovana implementacija

5.1 Uvod

Ovo poglavlje donosi bliži pogled na nekoliko mogućih pristupa valorizaciji baštine.

Da biste izbistrili specijalnost svog vlastitog projekta, krenite od svojih općih motiva prema konkretnom fokusu. U tu svrhu, promislite prvo o tome što je zajedničko projektima kulturne valorizacije, nakon čega ćemo se fokusirati na osam posebnih pristupa da vidimo živu raznolikost pristupa valorizaciji baštine.

Poradi svakog fokusa i pristupa, ovo poglavlje pruža informacije o dobrim praksama u valorizaciji kulturne baštine, osobito u dijelu koji se tiče konkretnih detalja vezanih uz internu, financijsku i organizaciju aktivnosti nabrojanih osam projekata. Za svaki do osam fokusa iznesen je kratak opis, dok prilog "Najbolje prakse projekta valorizacije baštine" sadrži više konkretnijih detalja.

- Watershed
- Layerjeva hiša
- Utopiastadt
- ExRotaprint
- Cascina Cuccagna
- Stara Elektrarna
- Aldo Galli

Općenito, unatoč svim posebnim i neprenosivim situacijskim aspektima, jedna velika prilika i osobina čini partnere i upravitelje projekata očuvanja kulturne baštine pionirima u društvenim sredinama njihovih gradova: oni djeluju zajedno kako bi ostvarili društveni i kulturni kapital. Ovo postaje sve bitnije u odnosu na očuvanje kulturne baštine. Naime, puko postojanje starih zgrada, razumijevanje istih u kontekstu kulture, povijesti i identiteta nekog društva te, nadalje, revitalizacija i dostupnost urbane pustoši svima, namjesto njene nevidljivosti, danas su stvar kvalitete urbanog života, s ciljem stvaranja snažnog i otpornog demokratskog društva.

Ne postoji samo općeniti napor u smjeru pristupa valorizaciji kulturne baštine, postoje i izazovi koji se opetovano zbivaju uslijed implementacije revitalizacijskih projekata, s različitim perspektivama, licima i relevantnošću, koji su unatoč tome prenosivi. Molimo, imajte na umu da znati kako su drugi već nadišli sličan izazov nije važno samo za vas. Vašim dionicima također treba omogućiti razumijevanje temeljem uvida u preglede i reference dobrih primjera. Tuđe uspješne strategije i iskustva pomoći će vam da koračate naprijed sa svojim partnerima, tako da možete realizirati ugovore o suradnji, procedure i pregovore dok se uspinjete ljestvama na putu ka dugoročnoj perspektivi za svoj projekt.

Međutim, informacija može biti prazan mjehur ukoliko nije dovoljno konkretna. Stoga će vam ovo poglavlje pokazati kako je važno da se usredotočite na konkretne unakrsne reference, koje su važne za vaš osobni glavni plan i informativni materijal koji ste prikupili. Pritom su važni samo specijalni aspekti drugih projekata. Niti jedan dionik ne treba bit preopterećen informacijama.

Zamislite sljedeći primjer: ponestalo vam je novca, ali morate vrlo brzo investirati u dogradnju pod pritiskom rokova koje vam je zadala administrativna vlast, premda ne postoji znanje ili okvir za takozvani „moratorij“ na dogradnju kod samoorganiziranih projekata. Pokažite im što to znači konkretno, bez da upotrijebite ijednu riječ. Možete reći: Projekt A u gradu B, gdje su kontributori realizirali neophodni korak dogradnje C u vremenu D na osnovu sporazuma s administrativnim vlastima. Primjerice, uz pomoć jeftinih, improviziranih ali legalnih vatrozaštitnih mjera - kao što su posebne upute osoblju za periodično provjetranje podruma otvaranjem svih vrata - možete izbjeći da smjesta investirate u sustav za dovodnju zraka. U osnovi je činjenica da nije bilo rizika od štete za odgovorne zaposlenike administrativnih vlasti.

5.2 Izazovi

5.2.1 Fokus 1: Pristup četverostruke uzvojnice - dohvatite svoje dionike!

Projekti valorizacije baštine koji koriste složene modele na putu realizacije inovativnog projekta revitalizacije, kao što je model četverostruke uzvojnice, suočavaju se s konstantnim izazovom dijaloga sa četiri različite grupe dionika koji imaju različite potrebe, u različitom vremenu i na različitim jezicima. Prvu grupu čine više obrazovne institucije, npr. iz područja znanosti u umjetnosti. Drugu grupu čine industrije i biznis, kao i kreativna ekonomija



i kreativne industrije. Treću grupu čine država i vlast. Četvrta grupa obuhvaća medijsku i kulturnu javnost, civilno društvo, a uz to i umjetnosti, umjetnička istraživanja i umjetničku inovaciju.

Pristup je osmišljen da omogući razumijevanje referiranjem na mehanizme složene interakcije ove četvorke u inovaciji i proizvodnji znanja. Projekti revitalizacije s ovim grupama dionika sada pokušavaju prenijeti preporuke ovih pristupa u svakodnevnu praksu.

Na ovaj način projekt obnove kulturne baštine ne može iz razmatranja izostaviti urbani oporavak dijela teritorija u kojem je i on sam lociran. Da biste osigurali održivost bilo koje poduzetničke ideje, morate početi kreirati povoljne kontekstualne uvjete.

- > Zavirite u iskustva ovih već ustanovljenih projekata, realiziranih uz rad složenih kombinacija kontributora:

Watershed (Bristol, Velika Britanija): „U zgradi ćete naći tri kina, veliki, svijetao i zračan café/bar, fleksibilne prostore za konferencije i događanja. Tu je i Pervasive Media Studio, prostor našeg istraživačkog centra koji okuplja mrežu od preko 100 umjetnika, tehnologa i akademika koji istražuju budućnost mobilnih i bežičnih medija. U cijelom našem radu pokušavamo proizvesti otvorene kolaboracije te kreirati prilike koje premošćuju ekspertizu, imaginaciju i granice u svrhu promocije novih ideja i ugodnih iskustava.”

Utopiastadt (Wuppertal, Njemačka): Riječ je o konceptualiziranom znanstvenom laboratoriju. Umjetnici prakticiraju svoj život i rad posvećen praksi. Projekt definiraju kao vozilo i holistički eksperiment u stvarnom životu (društvena prilagodljivost, stvarna utopija, konkretna utopija) s vizionarskom mješavinom prostora za rad, znanost, umjetnost i življenje, kako bi iznašli nove načine da odgovore na društvena pitanja 21. stoljeća. Za takvo što je neophodna je složena mješavina dionika iz četiri sfere.

- > Nadalje, pogledajte ovaj novi projekt koji se još uvijek bori sa složenom dioničkom situacijom:

Heizhaus (Nuremberg, Njemačka): Projekt je zasnovan u zapadnom dijelu Nuremberga, području koje je snažno pogođeno strukturalnom promjenom. Nekadašnji dom raznim industrijskim biznisima, područje je trenutno suočeno s njihovim opadanjem, kao i popratnom borbom težnji za novim identitetom i namjenama. U ovom je području smještena vatrogasna stanica nekadašnjeg skladišta *Quelle*, globalnog maloprodajnog igrača poslijeratne Njemačke. Nakon bankrota 2009. ovu je praznu zgradu, kao drugu najveću praznu zgradu u Njemačkoj, privremeno koristila heterogena grupa lokalnih umjetnika/aktivista sve do 2015. kada je kompleks prodat međunarodnom investitoru. Sada je projekt smješten u vatrogasnoj stanici površine 2000 m², ali je još uvijek povezan s urbanom pustoši te svojim tematskim okvirom ikoničke Bauhaus arhitekture i povijesnog identiteta. Inicijative su lansirale seriju „atraktora pažnje”, kao što su izložba i razgovori o manjku kreativnih prostora u Nurembergu.

- > Iskustva ovog projekta ocrtavaju profesionalizaciju privatnih i javnih aktera:

Cascina Cuccagna (Italija): Ovdje su ljudi shvatili „da ih obogaćuju volonteri koji se okupljaju oko zajedničkih interesa u grupama, uvijek spremni prihvatiti novopridošlice, voljni da investiraju strast, vrijeme i energiju”. Ciljevi projekta su napredak, fokus na zajednicu, podrška novim sposobnostima, samopoštovanje i samoispunjenje, a u svrhu kreiranja novih profesionalnih ambicija i perspektiva.

5.2.2 Fokus 2: Kreativnost u očuvanju povijesnog identiteta - budite inteligentni i svjesni svoje središnje teme!

Projekti s pristupom očuvanja povijesnog identiteta kroz uporabu vozila kao što je visoka kultura u nedovoljno razvijenim područjima suočavaju se s izazovom potrebe za fokusiranjem i razvijanjem centralne teme od samog početka.

U ovom slučaju, najveći je izazov često definiranje sadržaja kojim će prostor biti ožvijen i koji će privući posjetitelje. Imajte na umu da program mora biti dostupan (cijena, radno vrijeme za posjetitelje, program za različite ciljne grupe) te da mora povezivati različite sadržaje. Program se mora povezati s obližnjim obrazovnim institucijama i funkcionalnim društvima.

- > Pogledajte iskustva ovog projekta valorizacije baštine koji je povezan s inteligentnom i modernom interpretacijom visoke kulture u svrhu očuvanja:

Layerjeva hiša (Kranj, Slovenija): Ovo je nekoć bila rezidencija najvažnijeg nacionalnog baroknog slikara. Kuća je oduvijek bila povezana s umjetnošću, budući su u njoj živjele i studirale generacije slikara. Danas



predstavlja hub kulturnog i društvenog života. Kuća i njen okoliš već su unijele puno dinamike u okolinu, koja se polako pretvara u kulturni centar Kranja. Umjetnost, glazba, kreativnost, edukacija i ugodni café žive vibrantnim životom tijekom cijele godine. Sve se te aktivnosti kombiniraju u distinktivnu cjelinu kroz sjedinjujuću filozofiju, profesionalni i kreativni pristup sadržaju i njegovoj izvedbi, uz iskrenu želju za sinergijom i kulturnim okupljanjem, sa srčanom odanošću poslu, aktivnom posvećenošću, ljubavi prema gradu Kranju te prijateljskim stavom spram ljudi.

5.2.3 Fokus 3: Društvena inovacija i integracija - implementirajte otvorene i samoodržive formate!

Projekti valorizacije baštine čiji je središnji pristup kreiranje prostora za društvenu inovaciju i integraciju uglavnom trebaju iznaći samoodržive i konstante formate koji se mogu implementirati te iznaći način za njihovo su-financiranje.

- > Pogledajte iskustva ovog projekta valorizacije baštine koji okuplja ljude:

HAL (Leipzig, Njemačka): Rad u susjedstvu i međunarodna umjetnička scena - da li je to moguće? Ovdje funkcionira. Od 2013. HAL (hibridni artistski laboratorij) studio pokušava ovo ostvarivati u dvije zgrade. S nizom akcija u kućama i gradskom području, tim je postavio „heroja protiv volje“ kako bi izgradio centar za ljude koji se normalno ne bi sreli.

- > Zavirite i u ovaj projekt valorizacije baštine koji kreira projekte otvorenog pristupa i doprinoseće formate inspirativnog karaktera:

Utopiastadt (Wuppertal, Njemačka): Projekt je radio na posebnim atrakcijama i open source projektima za čitavo područje, kao što su *Wiki of Wuppertal* ili izdavanje mape urbanih vrtova u Wuppertalu. Crowdfunding kampanja *1m² Utopiastadt* omogućit će kupnju dodatne zemlje uz brzu prometnu traku za bicikle. *Utopiastadt Campus* implementiran je kako bi održavao susrete građana. Načinili su i vlastito organsko pivo s ciljem realizacije fonda za podršku gradskog kvarta. Začetnici *Utopiastadt* razvili su alate zajedno s drugim inicijativama, projektima i agencijama koje se bave novim impulsima i idejama koje su u vezi s kulturom, civilnim angažmanom, samoorganizacijom, urbanim razvojem, urbanom ekonomijom i ekologijom, političkom i kulturnom ko-kreacijom i kreativnom industrijom.

5.2.4 Fokus 4: Podrška zapošljavanju mladih generacija - neka povijesni obrtnički korijeni budu vaše gorivo!

Projekti valorizacije baštine čiji je središnji pristup korištenje povijesne zgrade za kreiranje ohrabrujućeg okoliša za edukaciju i pristup poslu moraju se fokusirati poglavito na snažnu suradnju i temeljne formate, pored javnih edukacijskih programa i službenih certificiranih daljnjih treninga koji se poklapaju s potrebama tvrtki u gradu i regiji. Što se tiče njihove vlastite financijske podrške, trebaju naglasiti koliko je njihov projekt važan za osnaživanje cijelog njihovog područja.

- > Pogledajte iskustva ovog projekta koji kombinira obrte, umjetnosti i društvenost koja je svjesna okolnog područja, njegove povijesti i ljudi:

ExRotaprint (Berlin, Njemačka): „U području čiji su proizvodni poslovi oduzeti i preseljeni, novi poslovi i mjesta za obuku od središnje su važnosti za ekonomsku i društvenu stabilizaciju okoline. Prostorna jukstapozicija proizvodnje, kreativnosti i mjera zapošljavanja je međusobno protkana, kritična i plodonosna. Različiti radni procesi i neuobičajeno korištenje vremena propituju stvarnost.“

5.2.5 Fokus 5: Okolišna održivost: načinite prototip svog rada!

Projekti čiji pristupi kombiniraju smisleni cilj, poput ponovne uporabe otpada poradi okolišne održivosti, s aktivnostima mladih ljudi - dijele središnji izazov koji se sastoji u promicanju ovih ciljeva kroz kreiranje financijske osnove putem prototipova radnih tokova, formata i proizvoda.

- > Zavirite u iskustva projekata koji su uspješno pronašli prave riječi i programe, a u sljedećem koraku i financijska sredstva za podršku okolišno važnim temama s izgledima za budućnost:



Cascina Cuccagna (Italija): Kako bi dosegla širi krug publike, ova praksa realizirala je kulturni program s transnacionalnim komponentama. Primjerice, bila je domaćin simpoziju na temu urbane budućnosti naslovljenog *Inovativne akcije za održivost u Italiji i Japanu*.

Prinzessinnengarten (Berlin, Njemačka): Iskazano je da cilj ovog projekta nije samo uzgoj povrća već i kultiviranje drugačijeg grada. Ovaj je projekt u Njemačkoj ostvario ikoničku dimenziju i postoji široko prepoznavanje njegove esencijalne funkcije. Upravitelji projekta su društveni poduzetnici. Zajedno sa susjedima, kontributorima i volonterima oni rade s ciljem: „(...) razvoja održivijih načina jedenja, življenja i kretanja. Grad budućnosti mora biti prijateljski prema klimi, ugodan za život, mjesto gdje se poduzima sve kako bi se očuvali prirodni resursi.”

5.2.6 Fokus 6: Integrirani turistički servisi - transformirajte svoj urbani okoliš kroz moć dječje kulture i visoke kulture!

Projekti čiji se pristup sastoji u razvijanju integrirane kulturne i turističke ponude u području koje nema pozitivnu sliku moraju kreirati jedinstveni i neobično zanimljiv karakter, pozivajući se na svoje korijene i kombinirajući ih s temeljnim formatima koji omogućuju izvrsno iskustvo za posjetitelje - ne samo kroz pasivnu konzumaciju, već i kroz mogućnost postajanja malim kreatorom. Otud, možete stvoriti moćnu ćeliju kao dom žive kulture za cijelo okolno područje, magnet za kreativce koji doprinose vašem projektu i kroz vlastite projekte transformiraju područje zajedno s vama.

- > Potražite inspiraciju u ovoj moćnoj ideji, povezanoj s opunomoćenjem djece kroz knjige i kulturu, kao što je realizirano u ovom projektu:

Buchkinder Leipzig (Njemačka): Riječ je o stalnoj knjiškoj i spisateljskoj radionici za djecu i adolescente, od 4-18 godina. Dječaci i djevojčice rade na svojim knjigama od 2001. Razmatraju i diskutiraju svoje ideje, zapisuju ih, ilustriraju, uređuju i tiskaju, dok na koncu šareni proizvodi njihove mašte ne budu ukoričeni. Odrasli ih podržavaju kao jednaki partneri: ne pišu ništa, pružajući djeci prostor i vrijeme. Pored slobodnog i nezavisnog rada na integraciji djece i adolescenata, posebna odlika knjigoveškog rada leži u svim procesima vezanim uz izradu knjige: od prvog linoreza, prvog retka na papiru do prezentacije knjige, koja se proizvodi i potom nudi na prodaju u malim edicijama u jedinstvenoj knjižnoj manufakturi. Prezentacije završenih knjiga, bilo u javnosti ili na sajmovima knjige - naravno, u zaštićenim područjima - predstavljaju važne događaje i motivaciju za djecu i adolescente.

- > Nadalje, pogledajte iskustva projekata koji kreiraju prostor s pristupom svima:

Cascina Cuccagna (Italija): Promovira čitanje i razmjenu knjige kao instrumenta odnosa između ljudi. Pokazuje potencijal takvih mjesta kao nekomercijalnih i nekonvencionalnih mjesta bivanja. Ovakve prakse, što su ih formirale zajednice i uradi-sam-kultura, društveno hendikepiranim pojedincima omogućuju prostor s manje barijera u usporedbi s komercijaliziranim i strogo određenim prostorima. Možete se osjećati slobodni i ne treba vam novac da uđete i sudjelujete u aktivnostima.

- > Pogledajte i ovu okupljajuću kombinaciju umjetničke izložbe, s živahnim ekstenzijama:

The Picture Gallery (Paks, Mađarska): Nije riječ samo o galeriji, već i o domu pogona za vizualnu eksperimentalnu umjetnost. Galerija funkcionira i kao pripremna radionica za sveučilište.

- > Želite li istražiti potencijal svog pristupa u oblikovanju urbanog okoliša, pogledajte ovaj projekt:

Menschenskinder (Darmstadt, Njemačka): Cilj je kreirati prostore i prilike za djecu, odrasle i obitelji koji će omogućiti da oblikuju sami sebe i svoje susjedstvo, tako da se ljudi mogu susretati u svojoj raznolikosti. Izrastao iz sezone volonterske inicijative, ovaj projekt je postao višestrano mjesto susreta za ljude u distriktu Darmstadt-Kranichstein, i to u samo nekoliko godina. Zabavno je testirati samog sebe i pritom se otvarati u kreativnost i smisao života.

5.2.7 Fokus 7: KKI marketing, promocija i umrežavanje - kreirajte formate koji su prikladni za vaše glavne najmprimce!

Projekti valorizacije baštine koji su hub-ovi za zajednicu stalnih najmprimaca, sa živim mrežnim sinergijama, uz mogućnost međusobne promocije - npr. kroz kombinirani programski letak - moraju se fokusirati na ustanovljavanje



programskog sadržaja i formata prikladnih kontributorima. Ovdje je fokus na ključnim pozicijama, vodećim korisnicima koji su magnet za druge korisnike, te ključne formate s okvirnim modelom poslovnog upravljanja.

- > Pogledajte ovaj projekt, čiji vodeći kontributor kulturnom programu raspolaže sposobnošću rada s velikom i međunarodnom mrežom:

Stara Elektrarna, Ljubljana, Slovenija: Kontributor *Bunker* nagrađen je za upravljanje lokalitetom Stara mestna elektrarna. Program na lokalitetu sastoji se od plesnih i kazališnih produkcija, uz edukacijsku dimenziju te strogo izvedbenu osnovu. Pored nabrojanog, lokalitet je domaćin drugim festivalima, koncertima i raznim interdisciplinarnim događajima. *Bunker* aktivno surađuje s brojnim umjetnicima, kazalištima, festivalima i mrežama u Sloveniji i inozemstvu.

- > Kako biste dobili ideju o dugoročnom procesu koji će održati vaše glavne teme i korijene, pogledajte ovaj projekt:

Watershed (Velika Britanija) ili *Honigfabrik* (Njemačka): Autentičnost je jedan od elemenata potrebnih svakoj praksi. Unapređenje jedinstvene ideje projekta može se prepoznati u intervjuima s početnicima i upraviteljima praksi s dugom poviješću. Unatoč transformacijama i napretku, upravo zadržati ključnu poruku i osjećaj magičnog početka često predstavlja rješenje za izazove na putu. Kada nastupe teški trenuci, kontributori se prisjećaju upravo toga. Nadalje, dionici moraju biti sigurni u ključne aspekte i imati povjerenja u projekt.

5.2.8 Fokus 8: Nove tehnologije i inovacije - udružite svoje partnere, kombinirajte svoje prijedloge i predstavite ih zajedno!

Projekti valorizacije baštine s fokusom na tehnologije i konferencijskim prostorom imaju priliku i susreću izazov drugačijih konferencijskih formata, što je dobar doprinos kontributorima, sa zalogom za budućnost.

- > Pogledajte ovaj inspirativni projektni proces fokusiran na tehnologiju:

Aldo Galli (Italija), nekadašnja religiozna dobrotvorna institucija, danas utječe na modu i dizajn te je glavno sjedište *Akademije likovnih umjetnosti Como* u Lombardiji. Renovacija vile pružila je prigodu za utemeljenje *Fab Lab-a* i unapređenje laboratorija. Ovo je stvorilo visoko profesionalni radni okoliš za implementaciju specifičnih projekata s tvrtkama.

Dolni Vitcovice je super-struktura, nekadašnji industrijski kompleks te tehnološko-znanstveni centar.

- > Pogledajte ovaj temeljni konferencijski program kako biste dobili uvid u projektne korisnike i kontributore - da li je dosljedan?

Norblin Factory (Poljska) ili *Zsolnay Cultural Quarter* (Mađarska) koji je također i prostor Fakulteta za glazbene i vizualne umjetnosti Sveučilišta Pecs.

6. Prilozi

6.1 Literatura

3C 4 Incubators Business Model: Developing territories through culture and creativity. 3C 4 Incubators, 2014.

Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges. Heritage Council Victoria, 2013.

Business Model Innovation: Cultural Heritage.

Collection of Best Practices, Forget Heritage.

Cultural Heritage & Creative Industries: Guidelines for sustainable heritage management. GKE, 2016.

Creative HubKit: Made by hubs for emerging hubs. British Council.

From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy, Alessia Mangialardo, Ezio Micelli.

Guidelines for the involvement of citizens in historical sites valorization, Forget heritage.

Heritage Works: The use of historic buildings in regeneration. A toolkit of good practice. English Heritage, 2013.



New Uses for Heritage Places: Guidelines for the adaption of historic buildings and sites. Heritage Office of New South Wales, 2008.

Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, UNESCO.

Public Private Partnership: Transnational Public-Private-Partnership Concept. Second Chance, 2011.

Plevoets B., Van Cleempoel K.: Retail-reuse of historic buildings: developing guidelines for designers and conservators.

Running a Museum: A practical handbook. ICOM, 2004.

Susan MacDonald, Caroline Cheong, 2014: The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas.

6.2. Priloženi digitalni materijali

Za dohvat priloga u digitalnom formatu, molimo posjetite: www.forgetheritage.eu i potražite dokumente u izborniku „Publications”.

Poglavlje	Alati - isporučivo
Ciljevi	Obrazac „Radionica o ciljevima”
	Tablica „Ciljevi - dodana vrijednost”
Dionici	Mapa dionika
	Tablica „Dionici“
Aktivnosti, sadržaj, ponude	Obrazac „Radionica o aktivnostima”
	„Aktivnosti -proces - nacrt”
	Tipično korištenje lokaliteta
	Tablica „Evaluacija aktivnosti”
Infrastruktura i procesi	Ishodi popunjenog dokumenta „Aktivnosti - procesi - nacrt”
	Shema prototipa
	Područja aktivnosti
	Procesno planiranje
	Upravljanje odgovornostima na lokalitetu
	Upravljački zadaci
Poslovni koncept	Platno poslovnog modela
	Osnovni financijski plan
Planiranje implementacije	Vremenska linija projekta
Projektno zasnovana implementacija	Najbolje prakse projekata valorizacije baštine



Radionica o projektnim ciljevima

Forget Heritage Interreg projekti

Uredio

Urban Lab, Nuremberg

1. Ciljevi

Cilj ove radionice je identificirati prisutne manjkove od koji pati vaš lokalitet, kvart ili grad. Od ovih manjkova izraditi ćete sklop dodanih vrijednosti za svoj projekt - i to će biti vaši budući ciljevi.

2. Tko će sudjelovati?

Sudionici ove radionice biti će vaš glavni razvojni tim te važni javni ili privatni partneri koji su uključeni u osnovnu orijentaciju i postavljanje cilja vašeg projekta.

3. Koliko će radionica trajati?

Otpriblike 2 sata.

4. Priprema - što vam treba?

- 4 demonstracijske ploče s papirima (flipchart) ili slični alati - ili samo zidovi
- 1 komplet papira (flipchart) za demonstracijsku ploču
- 2 kompleta raznobojnih markera za pisanje
- nekoliko višebojnih post-it blokova
- ljepljive točkice
- sendviči, čaj, mlijeko, šećer, šalice, žličice
- ugodna glazba za ambijent u pauzama
- voditelj koji će voditi radionicu

Priprema obrazaca za radionicu

- Napišite zanimljive naslove na nekoliko velikih flipchart papira. Pokušajte pisati kreativno ili nacrtajte male skice koje ilustriraju temu na zanimljiv način.



- Nesretne osobe
- Nesretna mjesta
- Nesretna budućnost
- Nesretni uvjeti
- Dodana vrijednost

5. Sadržaj radionice

Koraci

- Uvod
 - Neka se sudionici sami predstave ukoliko se ne poznaju otprije
 - Predstavite svrhu i alate radionice sudionicima
 - Predstavite korake koje ćete proći tijekom radionice

- Mapiranje potreba, problema (cilj: mapirati potrebe, probleme, potencijale)
 - Sudionicima podijelite markere i post-it papiriće
 - Svaki sudionik mora sam pisati na post-it papirićima i zalijepiti ih na različite flipchart papire koje ste donijeli. Svatko mora doprinijeti svakom pojedinom području interesa. Ovaj zadatak treba izvesti tako što sudionike upitate da mapiraju *sadašnje probleme*, kao i probleme koji se mogu *javiti u bliskoj budućnosti*. Ovom koraku dodijelite **15 minuta**. Ohrabrite sudionike da međusobno razgovaraju tijekom zadatka. **Ne činiti: Ne diskutirajte tuđe doprinose!** - Jednostavno sve mapirajte bez prosuđivanja prijedloga. Korišteni materijali: Pripremljeni flipchart papiri s naslovima koji slijede:
 - : *Mladi ljudi bez obrazovanja*
 - **Nesretna mjesta** - objašnjenje: Koja su mjesta u kvartu koji vas zanima tužna, nesretna, napuštena, kojih mjesta nema ili koja nemaju namjenu, ...
 - Primjeri: u blizini nema parkova u kojima bi se mogli sretati ljudi. Ili: nema pristupačnog prostora za kreativce.*



- **Nesretna budućnost** - Da li nedostaju potencijali i prilike? Postoji li manjak obrazovanja, manjak razodvijanja potencijala? Manjak perspektiva?
 - *Primjer: Da li ima puno nezaposlenih, ali i prilika i poslova koji se nose s takvom situacijom?*
- **Nesretni uvjeti** - Da li postoje strukturalni ili društveni problemi u vašem kvartu? Da li prevladava osjećaj pesimizma? Postoji li vandalizam?
 - *Primjer: Ukupni dojam kvarta: zatrpan je smećem! Ili pak postoje procesi gentrifikacije koji istiskuju izvorne stanovnike.*
- **Klasterizirajte potrebe**
 - Oformite grupe - svaka grupa analizira drugi tematski papir
 - Pokušajte naći naslove/kategorije za svoje potrebe/probleme - Dajte sudionicima zadatak da na svakom papiru oforme klaster tako što će prerezamjestiti post-it papiriće u tematske grupe. **(10 minuta)**
 - Što im je zajedničko? Nakon što ste završili s klasterima, neka grupe razmijene svoja iskustva sa svima ostalima. Pokušajte otkriti glavne potrebe. **(15 minuta)**
- **Izvođenje dodane vrijednosti**
 - Koju vrijednost možete dodati da biste namirili potrebe koje ste analizirali te otvorili perspektive za budući razvoj svog lokaliteta / kvarta / grada?
Ne činiti: Nemojte biti prespecifični. Radije pokušajte pojednostavniti vrijednosti do njihove srži: Nema obrazovnih vankurikularnih ponuda - osigurati vankurikularne ponude! **Ne činiti: Nema obrazovnih vankurikularnih ponuda - Glazbena poduka!** Dovršite ovaj zadatak u malim grupama - **10 minuta**
 - Važna pitanja: Što je suprotno ovim potrebama? Što želite namjesto potreba/problema?
 - Zapišite svoje prijedloge na papir i prikačite ga na već pripremljeni list „Dodana vrijednost”.
 - Svi zajedno ispunite obrazac „Ciljevi - dodana vrijednost” - tako što jedna osoba piše, dok drugi sudionici doprinose. Pokušajte identificirati glavne ciljeve koji dodaju dovoljno vrijednosti da opravdaju vaš projekt.

Pokušajte naći pokazatelje za svoje ciljeve.



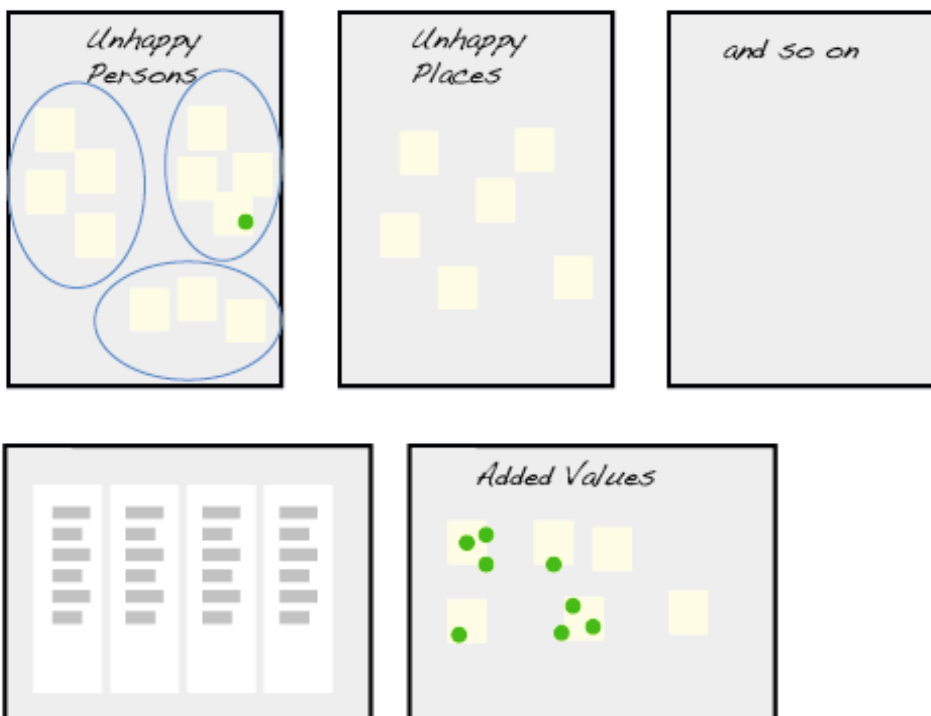
Primjer: Potreba: Nemamo obrazovnih vankurikularnih ponuda - Pokazatelj: broj ponuda koje se nude. Ne morate još ispunjavati vrijednost pokazatelja.

- Podijelite 3 ljepljive točkice svakom sudioniku. Neka sudionici označe ciljeve koje smatraju najvažnijima. Pobrojite točkice i izračunajte težinu ciljeva prema zbrojenim točkicama i ukupnoj sumi od 100% koristeći trojno pravilo.

Primjer: 3 točkice na 1. cilju, 1 točkica na 2. cilju, 4 točkice na 3. cilju.
Odnos: 3 - 1 - 4 => 37,5 % + 12,5% + 50% = 100%

- **Izjava o ciljevima**
 - Da li svoje ciljeve možete izraziti u samo dvije ili tri rečenice? Zapišite izjavu koju možete upotrijebiti da opišete planirane beneficije svog projekta dionicima.

- **Zakačite rezultate na svoj projektni zid! Da li ste sretni s rezultatom? Ako niste, pokušajte iznaći što je pošlo po krivu tijekom procesa, ispravite svoj pristup i ponovite proces.**





Projektne ciljevi za _____

Potrebe, nedaće, problemi	Dodane vrijednosti/ciljevi	Težina važnosti	Pokazatelj cilja	Vrijednost pokazatelja cilja
nema kulturnih ponuda u kvartu	osigurati kulturne ponude	50 %	broj ponuda	5 prve godine
u kvartu nema ugostiteljstva	osigurati osnovno ugostiteljstvo	20 %	radno vrijeme - ugostiteljstvo	10 tjedno



Mapa dionika

Na post-it papiriće zapišite svoje dionike i prikačite ih na mapu.

Ako niste sigurni, prikačite dionike u međuprostor između dvije zone.

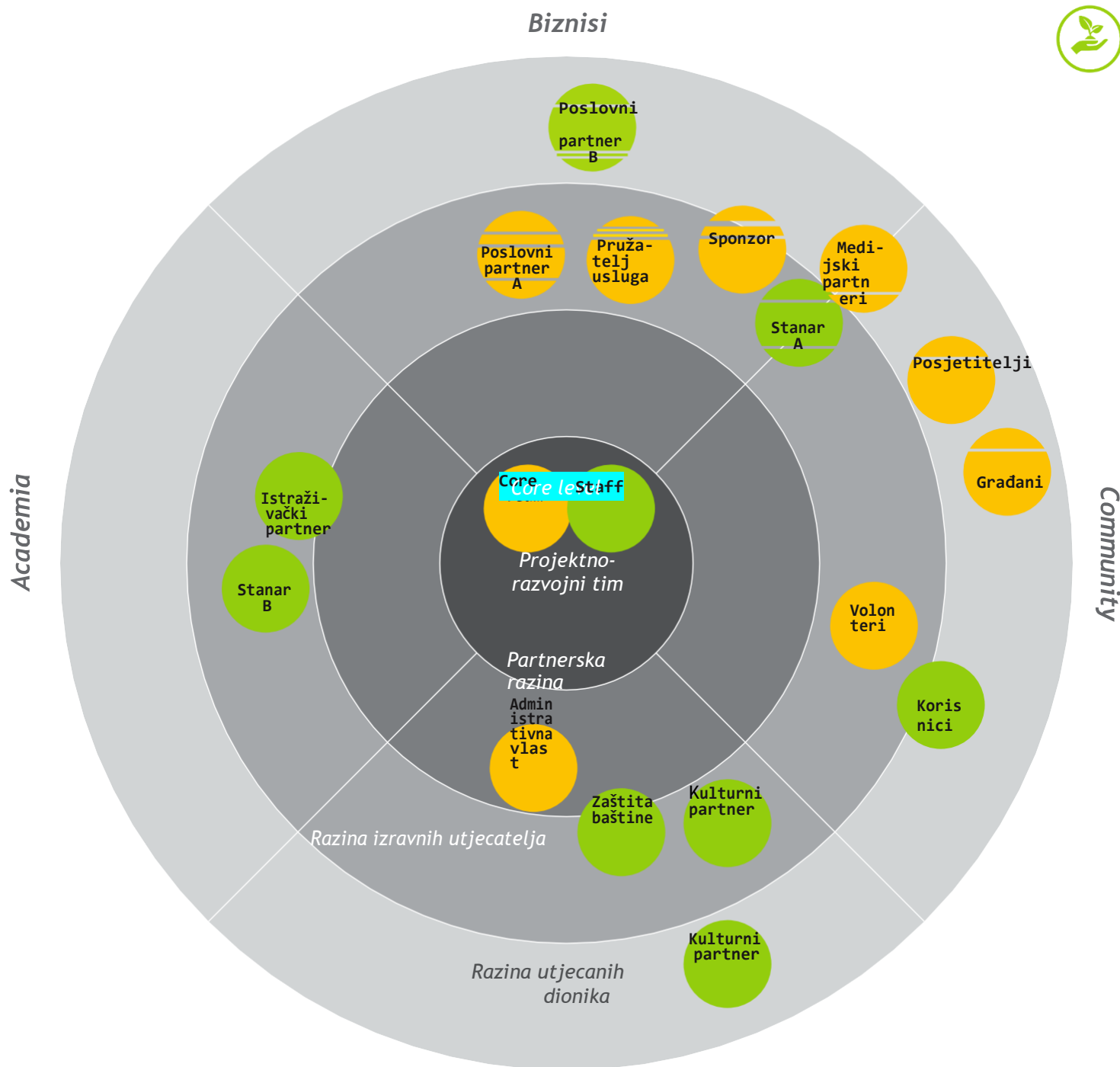
Partnerska razina - svaki partner ključan za projekt ili povezan ugovorom s vama.

Razina izravnih utjecatelja - svaka strana čiji činovi utječu na projekt, mogući meki ugovori.

Dionici na koje utječete - Dionici na koje vaš projekt utječe.



Urban Lab Nürnberg



Administrativna vlast



Tabela dionika za _____

Dionik	Potrebe	Ponude	Klasifikacija	Komunikacija	Akcije
Rudar. muzej	Mini-muzejski modul na našem lokalitetu	God. najam zanimljiv sadržaj	Izr. utjecatelji	sastanci ugovori bilten za dionike	Evaluacija aktivnosti Diskusija implementacije Diskusija budžeta



Radionica o aktivnostima

Forget Heritage Interreg projekti

Uredio

Urban Lab, Nuremberg

1. Ciljevi

Cilj ove radionice je identificirati i unaprijed evaluirati dodanu vrijednost ponuda/aktivnosti koje bi mogle postati dio vašeg koncepta. Ove ponude mogu pristići od vaših dionika ili pak nastati u procesu same radionice, a može biti slučaj i da još uvijek nemaju ponuđača. Drugi cilj je povezati moguće aktivnosti s kontributorima te ih inkorporirati u projektu na ranom stadiju. Ishod će biti:

- Lista predloženih aktivnosti
- Mapiranje aktivnosti i povezanih procesa
- Prva evaluacija aktivnosti

2. Tko će sudjelovati?

Sudionici ove radionice bit će vaš glavni razvojni tim, prikladni projektni partneri te, što je najvažnije, dionici koji mogu doprinijeti vašim projektnim ciljevima svojim aktivnostima, korištenjem, ponudama.

3. Koliko će radionica trajati?

Otprilike 3-4 sata.

4. Priprema - što vam treba?

- Unaprijed pozovite sudionike.
- 4 (flipchart) demonstracijske ploče ili slični alati - ili samo zidovi
- 1 komplet (flipchart) papira
 - 15 primjeraka dokumenta „Aktivnosti-procesi-nacr” u A3 formatu
- Prazni listovi papira
- Obične i kemijske olovke



- 6 pari škara i skalpela
- Papir u boji različitih veličina, kartoni
- Lego figurice ili slično
- Glina za modeliranje
- Čačkalice
- Ljepilo za papir
- Ljepljiva traka
- 2 kompleta raznobojnih Flipchart markera
- Nekoliko višebojnih Post-it blokova
- Sendviči, čaj, mlijeko, šećer, šalice, žlice
- Ugodna muzika za ambijent u pauzama
- Voditelj koji će voditi radionicu
- Ispunjen obrazac s popisom ciljeva, ispisan u nekoliko primjeraka
- Kamera za dokumentaciju rezultata i atmosfere na radionici

Priprema obrazaca za radionicu

- Napišite naslove za različita područja aktivnosti na neke od flipchart papira. Pokušajte pisati na kreativni način ili nacrtajte male crteže koji ilustriraju temu na zanimljiv način. Zakačite te papire na zid ili flipchart table.
 - Slobodno vrijeme
 - Edukacija
 - Ugostiteljstvo
 - Biznis
 - Administrativna vlast
 - Kultura
 - Participacija
 - ... ili što god se čini razumnim u kontekstu vašeg projekta
- Pripravite zajednički stol sa svim alatima za radionicu na koji ćete poredati: škare, skalpeli, papiri, itd.
- Pripravite sendviče i čaj i lijepo ih aranžirajte na stolu.
- Pripravite nekoliko stolova i stolica za grupni rad, zaštitite stolove s kartonima te raspodijelite projektne ciljeve po stolovima.



- Pripremite veliki list papira s koordinatnim dijagramom s dvije osi. Vertikalna os predstavlja relevantnost u odnosu na vaše ciljeve, dok horizontalna os predstavlja napor potreban za realizaciju neke aktivnosti.

5. Sadržaj radionice

Koraci

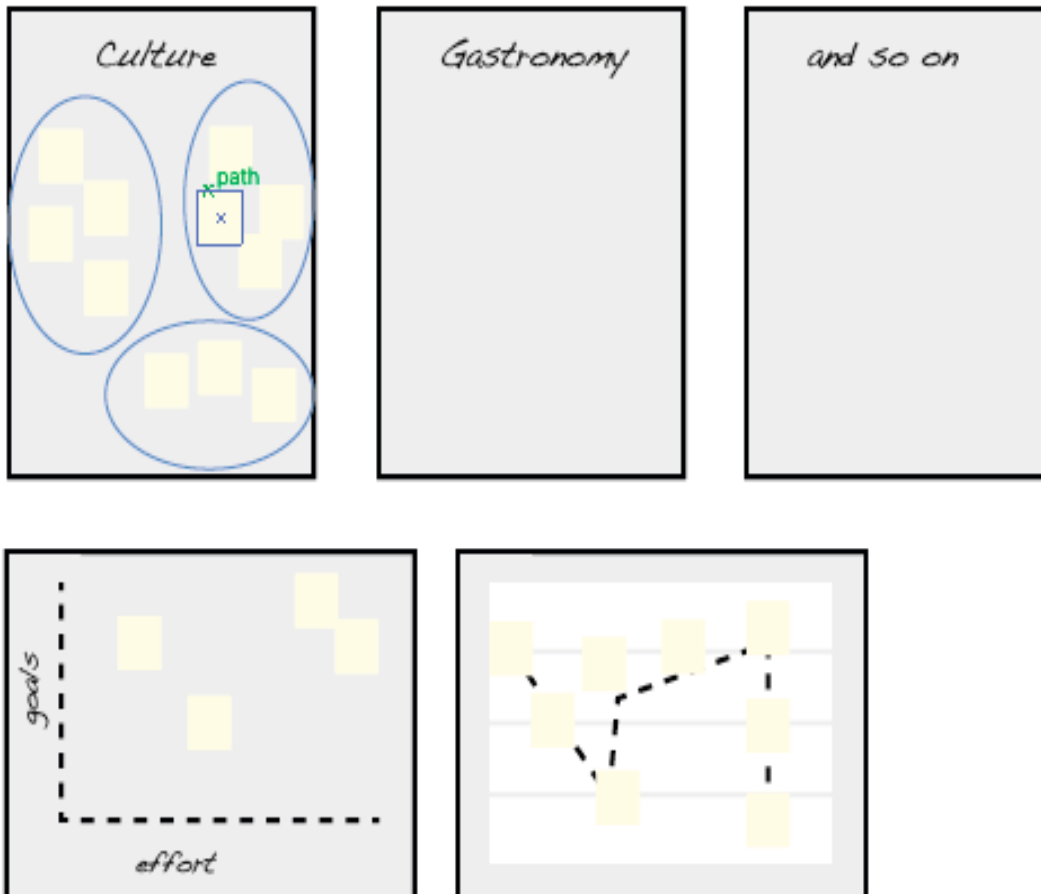
- **Uvod**
 - Neka se sudionici predstave jedni drugima ukoliko se ne poznaju otprije, zapišu svoja imena na ljepljivu traku i zalijepe ih na odjeću - dobro je da se svi znaju po imenima.
 - Predstavite svrhu i alate ove radionice sudionicima.
 - Predstavite korake koje ćete proći tijekom radionice.
- **Mapiranje**
 - Podijelite sudionicima markere i post-it papiriće.
 - Podijelite sudionike u nekoliko grupa.
 - Prvi je zadatak zapisati ideje za aktivnosti/ponude na pripremljene listove papira. Svaka grupa radi na različitoj temi, primjerice „slobodno vrijeme” ili „edukacija”. Nakon što su 3 minute zapisivali ideje na post-it papiriće, lijepeći ih na papire, grupe se prebacuju na drugu temu. Ponavljajte ovaj korak sve dok svaka grupa ne procesira svaku temu.
- **Klasteriziranje rezultata**
 - Neka sada grupe pređu na tematske plakate. Zadatak im je formirati klaster predloženih aktivnosti u razumne podgrupe. Ponavljajte ovu temu sve dok svaki tematski plakat nije organiziran u klaster. Svako ponavljanje traje 3 minute.
 - Pronađite prezentatore za tematske plakate. Neka grupe ukratko predstave svoje uvide, maksimalno 5 minuta po temi.
- **Pauza** - načinite 15-minutnu pauzu za sendviče i čaj. Neka sudionici međusobno razgovaraju.
- **Mapiranje aktivnosti**
 - Za sljedeći zadatak, neka svaka grupa odabere dvije ili tri aktivnosti koje nalaze najatraktivnijim i neka ih detaljno izlože kroz:

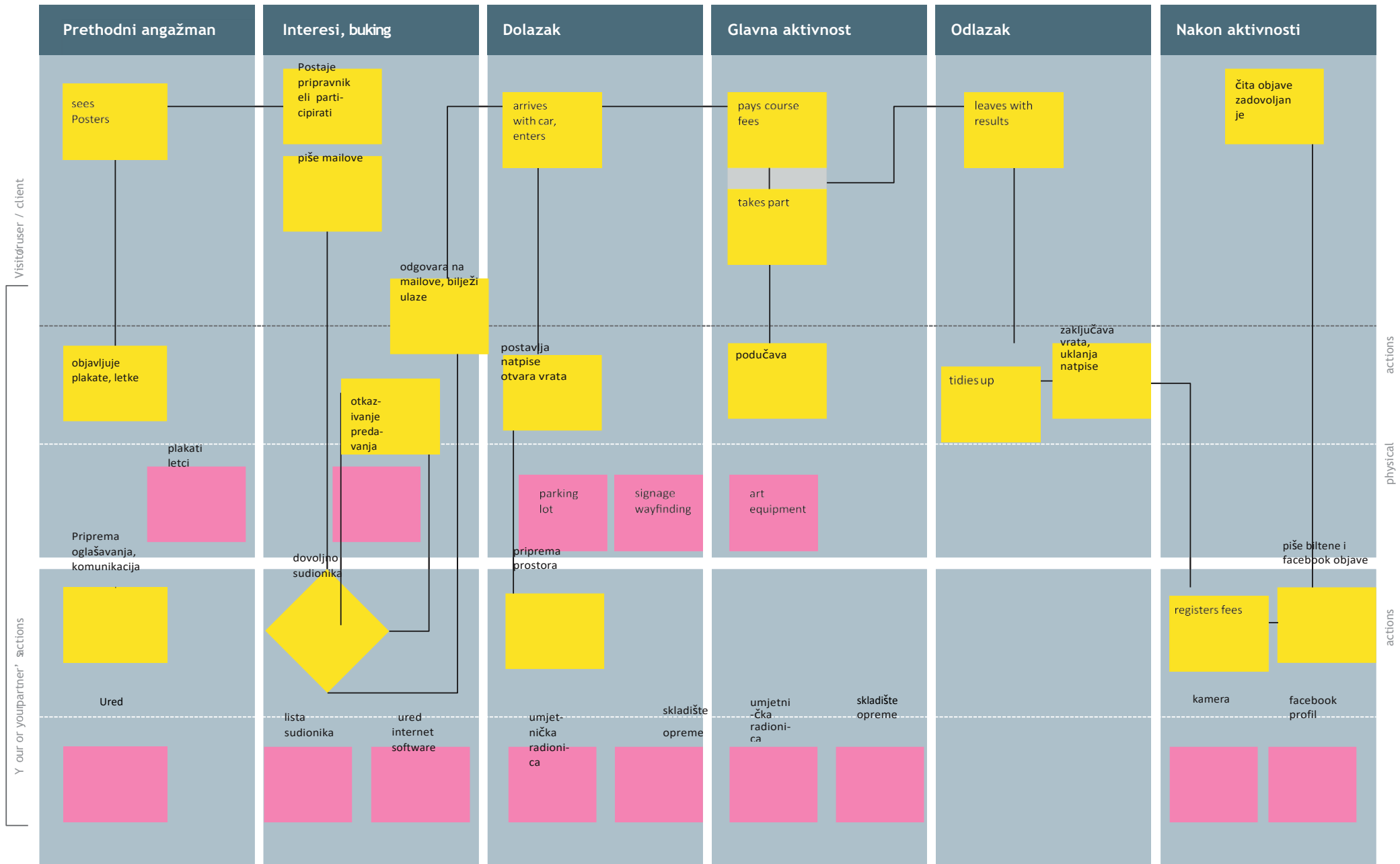


- Korištenje “Aktivnosti-procesi-nacrt”
- Korištenje opreme za prototipove koju ste osigurali
- Izradu malih plakata za oglašavanje aktivnosti
- Prvo demonstrirajte kako ispuniti dokument “Aktivnosti - procesi -nacrt”; samo bacite oko na prethodno ispunjeni obrazac.
- Sada grupe imaju vremenski period od 1.5 sati da ispune nacрте i dovrše sve zadatke. Istovremeno bi trebale načiniti male prototipove odabranih aktivnosti koristeći karton za osnovu. Neka izgrade infrastrukturu, iskažu procese ucrtavanjem strelica, oznaka i Lego figurica. Pritom će koristiti ljepilo, škare, čačkalice i glinu kako bi aktivnosti učinili vidljivim.
- Neka grupe oslikaju A3 plakat za oglašavanje različitih aktivnosti ponuđenih javnosti. Ovaj bi plakat trebao sadržavati:
 - Vrijeme /datum
 - Vizualizaciju aktivnosti
 - Ukazivanje na ciljnu grupu
 - Jednu rečenicu koja sažima o čemu je aktivnost
 - Naslov
 - Možda i dodatne detalje
- **Prezentacija prototipova**
 - Svaka grupa - jedna po jedna - po redu predstavlja sve projekte. Svaka prezentacija traje 7 minuta. Ne više - budite strogi po ovom pitanju.
- **Kratka evaluacija**
 - Upotrijebite list za evaluaciju - prikačite ga na zid ili položite na pod.
 - Svaka grupa prikačuje naziv aktivnosti koju je elaborirala na dijagram, uređen po doprinosima projektnim ciljevima i naporima u vezi realizacije - obrazlažući zašto su ju smjestili na specifičnu poziciju. Svaka grupa ima maksimalno 1 minutu za ovaj zadatak.
- Zahvalite se sudionicima i oprostite od njih. Zamolite ih da vam pomognu sve vratiti na mjesto i počistiti.
- Fotografirajte svaki plakat, prototip, nacrt i dijagram kako biste dokumentirali rezultate radionice.



- Ukoliko postoje aktivnosti koji niti jedna grupa nije elaborirala, a vi ih smatrate interesantnim za projekt - ispunite dokument „Aktivnosti - procesi - nacrt” za kasnije korištenje.





Radionica o projektnim ciljevima

Forget Heritage Interreg projekti

Aktivnost	Broj gostiju	Infrastruktura	Tehnička podrška
Disco	Velik	DJ-desk Srednji/veliki prostor Garderoba Sanitarije Bar	Rasvjeta Zvuk Zvučna zaštita
Party	Velik	DJ-desk Srednji/veliki prostor Garderoba Sanitarije Bar	Rasvjeta Zvuk Zvučna zaštita
Bal	Velik	Pozornica Veliki prostor Garderoba Sanitarije Bar Catering	Rasvjeta Zvuk
Koncert	Srednji - velik	Srednja/velika pozornica Srednji /veliki prostor Garderoba Sanitarije Bar	Rasvjeta Zvuk Zvučna zaštita
Predavanja	Srednji	Pozornica/Desk Srednji/velik prostor Garderoba Sanitarije Stolice	Rasvjeta Zvuk
Kino predstave	Srednji - velik	Srednji /veliki ekran Srednji/veliki prostor Garderoba Sanitarije Stolice	Rasvjeta Zvuk Projektori Posebna oprema
Radionica za popravke	Mali - srednji	Srednji/veliki prostor Skladišni prostor Sanitarije Dodatne utičnice visoke voltaže Sudoper	-

FabLab	Srednji	Srednje-veliki prostor Uredski prostor Skladište Sanitarije Dodatne utičnice visoke voltaže Odvod zraka Cijevi pod pritiskom Sudoper	Internet
Makerspace	Srednji	Isto kao FabLab	Internet
Café za popravke	Srednji	Srednje-veliki prostor Malo skladište Mala kuhinja Sanitarije Popis Sudoper	Internet
Radionice	Mali - srednji	Mali- srednji prostor Skladište Stolovi, stolice Sanitarije	Prezentacijska oprema Produžni kabeli Opc. kompjuteri itd. Internet
Prostori za probe	Nema	Mali - srednji prostor Sanitarije Zaštita od buke Skladište	-
Glazbeni, umjetnički edukacijski satovi	Nema	Mali-srednji prostor Sanitarije Stolice Instrumenti/Oprema Skladište Crna ploča za pisanje Uredski prostor	-
Yoga prostor, gym sala za vježbanje	Srednji	Mali-srednji prostor Sanitarije Ogledala Prostirke za vježbanje Opc. velika ogledala Opc. tuševi	Mali razglasni sistem Produžni kabeli Kolica za transport
Ko-kreativni prostor	Srednji	Mali-srednji prostor Stolovi, stolice Sanitarije Skladišni prostor Uredski prostor Sobne pregrade	Prezentacijska oprema Uredska oprema Srednje veliki razglas Bijele ploče za pisanje Internet
Co-working	Srednji	Isto kao ko-kreativni prostor	Isto kao ko-kreativni prostor

Sastanci	Mali	Veliki-srednji prostor zvučna izolacija Dodatne utičnice Veliki stol, stolice	Prezentacijska oprema Opc. zvučna oprema Bijele ploče za pisanje Internet
Tržnica	Velik	Stolovi za tržnicu, slavine, utičnice, dodatne kante za smeće, dodatno čišćenje, dodatne sanitarije, veliko područje vani	Produžni kabeli, dodatno tehničkom osiguranje, rasvjeta
Farma/ urbani vrt	Mali	Navodnjavanje, oprema za farmu, šupe, veliko područje vani, oprema za gradnju, alati, skladište građevnog materijala, spremište za zemlju	Tehnička podrška nije izvediva
Igralište	Mali - srednji	Srednje ili veliko područje vani Oprema za igralište Sigurni teren	-
Konvencija	Velik	Velike i male prostorije, stolovi, stolice, sanitarije, prez. ploče s papirima, projekcijski ekrani, pozornica, ugostit. ponuda	Internetska veza, prezentacijska oprema, sigurnosne mjere, zvuk, rasvjeta
Festival	Velik	Područje na otvorenom, velike i male prostorije, prez. ploče s papirima, projekcijski ekran, pozornica, skladišni prostori, ugostiteljstvo, sanitarije	Internetska veza, prezentacijska oprema, sigurnosne mjere, zvuk, rasvjeta, projekcijska oprema
Sajmovi	Velik	Velike i male prostorije, stolovi, stolice, sanitarije. prez. ploče s papirima, projekcijski ekrani, pozornica, ugostiteljstvo, štandovi	Internetska veza, prezentacijska oprema, sigurnosne mjere
Bar/Café	Srednji	Bar, oprema za ugostiteljstvo, skladište, čišćenje, stolovi, stolice, srednji-mali prostor, sanitarije	-
Otvorena kuhinja	Mali	Kuhinja, spremište, frižider, duboko zamrzavanje, sanitarije	-

Ugostiteljstvo	Srednji	Bar, ugostiteljska oprema, skladište, čišćenje, stolovi, stolice, kuhinja, srednja prostorija, sanitarije	-
Gala-večera	Srednji - velik	Stolovi, stolice catering, dekoracija, velika prostorija, sanitarije	Rasvjeta, razglas
Formalna prigoda	Srednji. velik	Stolovi, stolice, catering, dekoracija, velika prostorija, sanitarije	Rasvjeta, razglas, prezentacija
Izložba	Mali - srednji	Prezentacijske strukture, zidovi, strukture za vješanje velika prostorija, sanitarije	Rasvjeta
Muzej	Srednji	Prezentacijske strukture, zidovi, strukture za vješanje velika prostorija, sanitarije	Rasvjeta
Arhiva /Knjižnica	Mali	Police, stolovi, IT, sanitarije	-
Biznis/Startup	Nema	Male-srednje prostorije, IT	Internetska veza
Administracija, konzalting usluge	Mali	Male-srednje prostorije, IT	Internetska veza
Studiji	Nema	Male-srednje prostorije	-
Uredi	Nema	Male-srednje prostorije, IT	Internetska veza
Aktivnosti kluba mladih	Srednji	Više srednjih-velikih prostorija, sanitarije, oprema za nastupe, kuhinja / bar, spremište, oprema za radionicu	Svjetlo, zvuk, održavanje
Pop-up događaji	Srednji	Male-srednje prostorije, sanitarije	Internetska veza, produžni kabeli, skele

Tablica evaluacije aktivnosti

Koliko je aktivnost/ponuda blizu našim definiranim ciljevima? (procjena: 0-10)

Faktor težine	0,2	0,4	0,2	0,2	1
Ciljevi	Cilj 1	Cilj 2	Cilj 3	Cilj 4	Suma ciljeva
Procjena	5	6	3	4	4,8

Koliko napora ili rizika sa sobom nosi aktivnost/ponuda? (procjena: 0-10)

Faktor težine	0,3	0,5	0,2	0	1
Faktor	Investicije	Osoblje	Rizik uspjeha	Štogod	Suma napora
Procjena	10	5	0	0	5,5
Omjer	87,27%				

Ova tabela predstavlja evaluacijski alat za buduće aktivnosti. Evo kako ju upotrebljavati:

Korak 1 - Popunite svoje ciljeve, zamjenjujući Cilj 1, Cilj 2 itd. s vlastitim prethodno definiranim ciljevima.

Korak 2 - Ocijenite težinu ciljeva. Sve vaše ocjene težine trebale bi zajedno davati sumu od 1. (npr. 0.5 + 0.4 + 0.1)

Korak 3 - U grupi za donošenje odluka, svaki član ocjenjuje blizinu pojedinim ciljevima (0-10), pri čemu je 0 odsustvo blizine, a 10 je maksimalna blizina - te faktore napora i rizika (0-10), gdje 0 predstavlja odsustvo napora ili rizika, a 10 predstavlja puno rizika ili napora - u obrascu iskoristite prosjek procjena svih sudionika.

Korak 4 - napravite kopiju istog obrasca za druge aktivnosti, a potom samo ponovite korak 3 i korak 5, u kojem uspoređujete brojke i raspravljate o rezultatima.



Schema prototipa za Lokalitet Utopia

sati	ponedjeljak	Utorak	srijeda	četvrtak	petak	subota	nedjelja
7-8							
8-9	savjetovanje mladih	savjetovanje mladih		savjetovanje mladih	fiksni prezentacijski dan		
9-10	ured soba 1	ured soba 1		ured soba 1	ured soba 1		
10-11	uredski rad	uredski posao					
11-12		ured soba 2					
12-13							
13-14	kazališni sat		priprema		priprema		
14-15	gym dvorana		predavanje	priprema			
15-16			sala				
17-18	Sat umjetnosti	Večer makera	kung fu sat	otvaranje mini muzeja	Disco nakon posla		
19-20	Prostor za radionicu	Prostor radionice	gym sala	sala	sala		
20-21	Yoga sat						
21-22	gym dvorana						
22-23							
23-24							



Područja aktivnosti

Aktivnost	Sati / Tjedno	Dana/Mjesečno	Dana/Godišnje	Br. ljudi	Ljudi/dana god.	Polje aktivnosti
Produkcija letaka		4		1	48	Komunikacija
Testiranje el. instalacija			2	1	2	Upravljanje lokalitetom
Sastanak dionika			4	2	8	Umrežavanje
Objave na društ. mrežama	2			1	13	Komunikacija
Javni obilasci			5	1	5	Komunikacija
Umjetnički satovi - poduka	4			1	26	Upravljanje lokalitetom
Čišćenje prostora radionice	2			1	13	Edukativni rad
Priprema prostora radionice	1			1	6,5	Organizacijska podrška
Susret volontera			4	1	4	Umrežavanje
Produkcija plakata		2		1	24	Komunikacija

1. Odaberite stupac polja aktivnosti - kreirajte stupac polja aktivnosti. Ovi unosi klasteriziraju sve vaše aktivnosti. Ovdje je cilj dobiti dojam o tome koje su vam kompetencije potrebne da bi vodili svoj projekt te koje vam osoblje treba za vaš projekt. Ako kasnije shvatite da vam treba još polja aktivnosti samo ih dodajte u ovaj stupac ili zamijenite postojeće unose.

2. Odaberite stupac Aktivnosti - zapišite aktivnosti koje pronađete u „Aktivnosti -procesu”. Procijenite koliko će se vremena utrošiti na ove aktivnosti. Svoju procjenu možete upisati u bilo koji stupac - Sati /tjedno, Dani/Mjesečno, Dani /godišnje. Koristite jedan po jedan stupac. PRIMJER:



Obrazac planiranja procesa za _____

Transformacija					
Faza	Inputi	Interakcije	Resursi	Akcije	Outputi
Priprema	Upravitelj: Info. o događaju raspored aktivn. Instruktor: Slike	Pitati za inform. Rokovi Pitati za slike			
Produkcija			Kompjuter Software Obrazac letka Printanje budžeta	Ispuniti sadržaje Spremno za print Poslati u print servis	Letak/plakat
Distribucija	Upravitelj	Korektura		Letke dati distributeru	Distribucija letka/plakata
Nastavak	Računovođa	Poslati račun			Račun/naplata

Tipična područja odgovornosti Upravljanje lokalitetom

- Inženjering građevinskih usluga, usluge i održavanje (klimatizacija, grijanje, sistem zaključavanja, ventilacija, ...)
- Koordinacija i aranžiranje datuma za pružatelje usluga i dobavljače - popravke, ugovori za održavanje liftova, električni sistem, vatrozaštitni sistem, sistem zaključavanja, grijanje, klimatizacija, požarna vrata, zaštita od gromova, sigurnosna rasvjeta, sanitarije, vodovodne cijevi, aparati za gašenje vatre, briga o stablima, kompleti prve pomoći, ...
- Koordinacija usluga čišćenja, unutra i vani
- Koordinacija odlaganja otpada
- Kontrola nametnika
- Podrška događanjima - dobava pokretnina, čišćenje
- Javna sigurnost
- Kontakt osoba za stanare i upravljanje
- Nadzor pomoćnog osoblja, volonterskih radnika, osoblja u procesu obuke
- Procjena rizika
- Zaštita na radu
- Upute za usluge i rad
- Registar o baratanju opasnim tvarima - plin, sredstva za čišćenje, goriva, spisak sigurnosnih podataka, skladištenje
- Koordinacija elektro-testova
- Održavanje domaće opreme
- Nabavka alata, potrošne robe, materijala - financijska odgovornost (budžet)
- Provođenje manjih popravi
- Dizajn i konstrukcija unutarnjih i vanjskih struktura (šupe, držači za bicikle)
- Nadgledanje radionice za popravke, posudba alata
- Sigurnosne upute za osoblje
- Odgovornosti osoblja - čistači, pomoćno osoblje
- Održavanje voznog parka
- Dokumentacija oštećenja, popravaka, izvršenih radova, očitavanja mjernih satova
- Inventar pokretnina i potrošne robe

- Inspekcije, poredak zaključavanja
- Popis obavljanja dužnosti
- Zimska služba
- Izvještaji o šteti za administrativno-građevinski odjel
- Kontakt vodoopskrbnih i energetske dobavljača

Relevantni dokumenti

- Spisak sigurnosnih podataka
- Registar opasnih tvari
- Popis obavljanja dužnosti
- Protokoli za oštećenja i popravke
- Servisne upute za lokalitet i alate
- Shema održavanja
- Katastar stabala
- Imenik dobavljača i tvrtki
- Kalendar događanja
- Alat za upravljanje zadacima (Smartphone)
- Inspekcijski zapisi
- Arhiv građevinskih planova, električnog sistema, dokumenti vozila
- Lista kontakta u slučaju nezgoda - lift, itd.
- Inventari, spisak zaliha

Suradnja s tijelima administrativne vlasti

- Izvještaji o šteti odjelu za graditeljstvo - grafiti, oštećenje krova, ...
- Kontakt s konzervatorskim odjelom - za javljanje promjena na zgradi

Upravljački zadaci

Forget Heritage Interreg projekti

1. Odgovornost za osoblje (29%)

Planiranje osoblja (2%)

- Priprema plana za osoblje (2 godina)
- Bilježenje promjena u osoblju
- Evaluacija i ocjena i promjena osoblja
- Budžet za osoblje
- Oglašavanje poslova, intervjui za posao, zaštitarsko osoblje
- Ugovori osoblja, pregovori o plaći
- Prekovremeni sati
- Zakon o radu

Odgovornosti osoblja / upravljanje zaposlenicima (19%)

- Revizija poslova, promišljanja, vodstvo
- Razvoj tima
- Postavljeni ciljevi, sporazumi
- Delegiranje kompetencija za donošenje odluka i autoriteta za direktive
- Intervjui za posao, pisana upozorenje, otkazi
- Savjetovanje odjela/čelnika odjela
- Participacija na susretima tima
- Priprema radnih uputa i informacija zaposlenicima
- Kvalifikacije i obuka
- Baratanje informacijama

Kontrola (8%)

- Nadzor odjela, monitoring uspjeha, monitoring kvalitete
- Razvoj prikladnih rješenja u slučaju problema i lošeg upravljanja
- Usklađivanje sporazuma o ciljevima i postizanju ciljeva

2. Komercijalni zadaci (21%)

Ekonomski plan(10%)

- Investicijski plan (2 godine)
- Ključni plan (1 godina)
- Plan likvidnosti (1 godina)
- Plan uspjeha (5 godina)
- Godišnje: Obračuni i bilance
- Budžet: Planiranje odjela
- Specifikacija financijskih ciljeva
- Evaluacija ishoda i izvođenje posljedica
- Krediti, posudbe, dugovanja
- Specifikacija evaluacijskih kriterija te monitoring razvoja troškova i uspjeha
- Bliska suradnja s revizorima i računovođama

Razvoj poslovanja (8%)

- Optimizacija procesa
- Razvoj i širenje osoblja i administrativne strukture
- Podržite odjele kreiranjem struktura
- Participacija i moderacija na susretima tima
- Participacija na susretima mreža
- Ustanovljavanje novih grana poslovanja
- Stvaranje i pridržavanje vodećih principa
- Evolucija koncepta rukovođenja
- Ustanovljavanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva i prioriteta
- Razvoj pristupa za rješenje problema

Rukovođenje potporama i investicijama (3%)

- Pravovremena prijava za potpore
- Pravovremena prijava namjenskih spiskova na tekuće potpore
- Subvencije za investicijske troškove prema investicijskim planovima
- Evidencija troškova za investicije

3. Zadaci u svojstvu zakonskog tijela autoriziranog da predstavlja tvrtku (28%)

Susreti zakonskih tijela (8%)

- Sastanci nadzornog odbora
- Sastanci dioničara

- Dn. red, protokol
- Preliminarne rasprave i razjašnjenja
- Okružnice s odlukama

Graditeljski projekti (10%)

- Kontakt osoba za graditeljski odjel, tijela za dodjelu financija, arhitekti, specijalistički planeri
- Participacija na graditeljskim danima otvorenih vrata

Umrežavanje, lobiranje (10%)

- Participacija na sastancima odbora (kulturni odbor, građanske udruge)
- Umrežavanje, pozdravi i čestitke, obljetnice
- Odnosi s javnošću (vođene ture, pozdravni govori, službene izjave, itd.)
- Kontakt osoba za administrativnu vlast i gradske odjele - osobito odjela za kulturu, socijalnu skrb i financije
- Kontakt osoba za politiku
- Kontakt osoba za kulturne institucije, kulturni menadžeri
- Vanjsko financiranje i sponzoriranje

4. Opći zadaci (20%)

- Opće poslovanje (ured, e-mail komunikacija, arhiviranje, spremište, itd.)
- Rukovođenje i delegacija obveza rukovođenja
- Model zaštite na radu za zaposlenike
- Zamjene čelnika administrativne vlasti za vrijeme odmora i praznika
- Ugovorna administracija (ispitivanje svih dugoročnih ugovora, troškovi održavanja tijekom garantnih perioda, raskidanje ugovora)

5. Dodatni zadaci i volontiranje (2%)

- Zaštitarska/radna jedinica za pomoć izbjeglicama
- Uvjeti i sporazumi za zaštitarsku/radnu jedinicu
- Osoblje zaštitarske jedinice
- Participacija u planiranju sastanaka
- Informacija o kvartu i umrežavanju



Osnovni financijski plan pregled

Početni troškovi		1 026 920,00 €
Troškovi opreme	5 600,00 €	izračunaj
Troškovi infrastrukture	1 017 500,00 €	izračunaj
Troškovi započinjanja aktivnosti	3 820,00 €	izračunaj
Godišnji tekući troškovi		250 504,50 €
Zakonski troškovi	2 250,00 €	izračunaj
Materijalni troškovi	18 690,00 €	izračunaj
Održavanje	934,50 €	5% Troškovi opreme i infrastrukture
Troškovi marketinga	18 690,00 €	izračunaj
Troškovi infrastrukture lokaliteta	18 690,00 €	izračunaj
Troškovi najma	111 250,00 €	izračunaj
Troškovi osoblja	80 000,00 €	izračunaj
Godišnji prihodi		171 125,00 €
Prihod od ulaznica	8 025,00 €	izračunaj
Prihod od projekta	20 000,00 €	izračunaj
Prihod od suradnje	10 400,00 €	izračunaj
Prihod od fondova	132 700,00 €	izračunaj
Bilanca		-79 379,50 €
Amortizacijski period		32 godina



Ime projekta		Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac
Faza		Faza koncepta		Faza projektne inicijacije			Test faza			Faza unošenja izmjena	Vodjenje projekta		
Status													
Odgovoran		F.Kafka		J.W.Goethe			N. Tesla			P. Tau	N. Kopernikus		
Miljokazi													
Radionice s dionicima													
Dovršen koncept													
Otpisivanje ugovora													
Uveljavljanje													
Test za otvaranje													
Otvaranje													
Isporučiva dobra	Odgovoran												
Ugovor o najmu	Jiri Kovacs												
Infrastruktura	Johannes Hup												
Ugovor o suradnji													
Isporučivo 4													
Isporučivo 5													
Druge stavke													
Isporučivo 1													
Isporučivo 2													
Isporučivo 3													
Isporučivo 4													
Isporučivo 5													

Najbolje prakse projekata valorizacije baštine

1. Watershed
2. Layerjeva hiša
3. Utopiastadt
4. ExRotaprint
5. Cascina Cuccagna
6. Stara Elektrarna
7. Aldo Galli

1. Watershed

1 Canons Road, Harbourside, Bristol BS1 5 TX

info@watershed.co.uk

Recepcija: 0117 370 8870

Struktura projekta uključujući rukovođenje	Organizacijska struktura: <ul style="list-style-type: none"> ▪ odjelna (zaposlenici su grupirani unutar pojedinih odjela gdje pružaju određene usluge) 		
	Struktura upravljanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 kreativni direktor, 1 kreativni tehnolog, 2 producenta, 1 kreativni programski menadžer, 1 mrežni producent, 1 producent koji upravlja studijem, 1 studijski producent 		
Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sveučilište Bristol ▪ Sveučilište West England 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Watershed Arts Trust Limited ▪ Watershed Trading Limited ▪ Watershed Ventures 	
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti

	<ul style="list-style-type: none">▪ Programsko partnerstvo	<ul style="list-style-type: none">▪ Upravljanje i administriranje projektnih financija i programa	
--	--	---	--

Izazovi	Prva faza: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciranje: ravnoteža između znanosti, umjetnosti i biznisa
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje: zadržati cijenu ispod £5 za kino predstave
Sadržaj	Aktivnosti vezane uz program: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kino: projekcije regionalnih, nacionalnih i međunarodnih umjetničkih uradaka ▪ Studijske teme: gradovi, povezani objekti, hrana, interaktivni dokumentarci, lokacija i pokret, pokretne slike, izvedbe i glazba, igra, robotika, društvena tehnologija, pričanje priča, sveučilišna istraživanja
	Dopunjujuće aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iznajmljivanje prostora industrijama, za vjenčanja, konferencije, rođendanske zabave ▪ Bar/café, tehnička podrška, osobna usluga, catering ▪ Urbani razvoj, prostorno planiranje

Naučene lekcije	Prva faza: <ul style="list-style-type: none"> ▪ razumjeti vlastitu ulogu kao mosta između novih ideja, talenta i prakse što izniču iz umjetnosti, kao i ulogu domaćina novim inovacijama unutar participacijskih tehnologija
	Danas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esencija projekta mora uvijek biti jasna
Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): <ul style="list-style-type: none"> ▪ /
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vodeća uloga na polju kulturne inovacije



2. Layeyeva hiša

Layerjeva hiša (Layerova kuća)

www.layer.si

Struktura projekta uključujući rukovođenje	Organizacijska struktura:		
	<ul style="list-style-type: none"> Matrična struktura (timovi zaposlenika okupljeni su oko specifičnih projekata temeljem svojih profila i kompetencija) 		
	Upravljačka struktura: direktor, programski upravitelj i voditelj bara		
Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor (civilno društvo)
	Općina Kranj		Zavod Carnica
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti
	Općina je vlasnik zgrade i djelomice financira program		Zavod Carnica je NGO koja djeluje na polju kulture i turizma. Upravlja Layerovom kućom i vodi program.



Izazovi	Prva faza (dizajn, gradnja /renovacija zgrade): Glavni izazov vio je nabavka sredstava za renovaciju i kasnije okupljanje prikladne uprave te ispunjavanje zahtjeva za zaposlenjem troje ljudi.
	Danas (tekuće aktivnosti):Glavni je izazov ponuditi prikladne i izvedive programe te koordinirati želje i očekivanja upravljačkog tima i općine.
Sadržaj	Aktivnosti vezane uz program: Layerova kuća je urbani kulturni umjetnički centar te hub kulturnog i društvenog života. Ovdje se organiziraju razna umjetnička/glazbena / filmska događanja . Kuća je domaćin širokom i šarolikom spektru izložbi i umjetničkih projekata, kazališnih i glazbenih večeri, kulturnih i turističkih inicijativa, radionica i tečajeva. Tijekom godine organiziraju se također im mnogi festivali i događanja: festival likovnih umjetnosti i glazbe Pleska, ulični festival Živa ulica, koncertni ciklus Dvocikel, kreativni festival Kamen, Škarje In Pa Pir, festival nezavisnog filma FilmMixer, urbana intervencija Sobotna Specialka te nekoliko drugih događanja.
	Druge aktivnosti (bar, iznajmljivanje radnog stola, knjižara,...): Lokalitet sadrži kafić s knjižarom, ugao sa suvenirima, tri rezidencije za najam koje se koriste prvenstveno za program umjetničkih rezidencija, ali su dostupne i turistima. Kuća se često iznajmljuje za posebna događanja, ako što su poslovna druženja ili vjenčanja, poradi prekrasne terase i vrta.

Naučene lekcije	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): politička zadaća i obveza, teško je koristiti grupu umjetnika kao upravitelje zgrade, potrebni su adekvatni financije i ljudski resursi.
	Danas (tekuće aktivnosti): zgrada treba biti dio šireg pristupa, s preduvjetom stalne podrške od strane vlasnika
Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): politička zadaća i obveza, EU fondovi (ERDF)
	Danas (tekuće aktivnosti): Posvećenost, fleksibilnost, pozitivan stav i dobri donosi unutar kompetentnog tima na jednoj strani, uz dobru infrastrukturu i redovno financiranje na drugoj strani.

3. Utopiastadt

Mirker Str. 48 42105 Wuppertal; Christian Hampe, David Becher

Utopiastadt GmbH; <https://www.clownfisch.eu/utopia-stadt/>

Tel.: +49 (0) 202/39348657; email: info@utopiastadt.eu

Struktura projekta uključujući rukovođenje	Organizacijska struktura: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poglavitno odjelna (zaposlenici su grupirani u specifične odjela u okviru kojih pružaju specifične usluge.) ▪ Dodatna matrična struktura (timovi zaposlenika su okupljeni oko specifičnih projekata temeljem svojih profila i kompetencija)
	Upravljačka struktura <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 glavna upravitelja ▪ 2 osobe zadužene za predbilježbe za događanja, 1 tehničar; 2 osobe odgovorne za najam bicikla, 2 osobe za društvene mreže, 1 osoba zadužena za područni i urbani razvoj, 1 vrtlar, 1 osoba za vođenje dokumentacije, 2 programera

Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor (civilno društvo)
	<ul style="list-style-type: none"> Grad Wuppertal 	<ul style="list-style-type: none"> Clownfisch gGmbH 	<ul style="list-style-type: none"> Utopiastadt e.V.
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti
	<ul style="list-style-type: none"> Wuppertal je nekoć posjedovao zgradu, pa ju 2015. dao Utopiastadt gGmbH nakon 3 godine suradnje i uspješnog lansiranja projekta na regionalne subvencijske programe Nadalje, Wuppertal osigurava 10% potrebnih sredstava za renovaciju 	<ul style="list-style-type: none"> Upravljanje i administriranje financijama i projektnim programom 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinacija volontera, partnera i udruga poput /dev/tal e.V. (hackerspace) Šira komunikacija / širenje informacija Administriranje donacijama
Uloga privatnih partnera	<ul style="list-style-type: none"> Javno -privatna suradnja 		
	<p>Razlozi javno-privatne suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> Privatni partner, tvrtka Clownfisch, uložila je nekoliko godina upravljanja, osobnog doprinosa i financijskog rizika da bi zadobila povjerenje dionika. Nadalje, implementirala je i predstavila uvjerljivi koncept za prenamjenu. Nisu pronađeni drugi investitori, ali očuvanje zgrade bilo je važno za kulturnu baštinu, identitet, atraktivnost i izgled sjevernog dijela grada Wuppertala. 		

Izazovi	<p>Prva faza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiranje: uvođenje moratorija s javnim partnerom za besplatno korištenje zgrade te zajam u visini 100.000 € za implementaciju temeljne strukture programa i započinjanje prvih ključnih koraka prema dugoročnoj prenamjeni; <p>Nadalje, projekt je daleko odmakao kroz regulaciju i uvjete subvencija, pa je otud spreman za napredak u vidu velike investicije u visini 3 mil. € iz regionalnih fondova</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje: identificirati i provesti ključne korake zajedno s urednom za arhitektonsko planiranje i agencijom za nekretnine; upravljati u smjeru zadovoljenja regulacijskih standarda za modernu zgradu (ušteda energije, vatrozaštita). <p>Danas (tekuće aktivnosti):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje: pronalazak financijskih partnera, agencija i malih tvrtki za realizaciju dugoročnog programa vezanog za urbanu utopiju. ▪ Financiranje: pronalaženje dodatnih subvencijskih programa i sredstava za potrebnu daljnju gradnju; investiranje crowdfunding novčanih sredstava u okolne zgrade i točke na željezničkoj stanici; zaštititi budući izgled uokolo Utopiastadt lokaliteta.
Sadržaj	<p>Aktivnosti vezane uz program:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agencija (programski letci / plakati, društvene mreže, časopis) ▪ Atelje ▪ Co-working ▪ Café & catering (koncerti, izložbe) ▪ Najam bicikla ▪ Laboratorij za otvoreno znanje (npr. susreti hakera) ▪ Vrt (jedan dan tjedno) ▪ Garažna radionica (edukacijski projekti, namještaj itd. za Utopiastadt) <p>Dopunjujuće aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ npr. Café za popravke, dan zajedničke akcije (okupljanje poradi radova na zgradi i u vrtu)

Zaposlenici	<ul style="list-style-type: none">▪ Stalno zaposlenih: 10 (2 zaposlenika na puno radno vrijeme)
-------------	---



Financiranje institucije	Javno (javne subvencije: lokalne, regionalne, nacionalne, EU): <ul style="list-style-type: none"> tekuća struktura financiranja od 2015: 90% (ukupna svota 3,5 mil. €; lokalno: 10%, regionalno: 80%)
	Vlastiti izvori: <ul style="list-style-type: none"> Ulaznice (kazalište, koncerti, itd.) Najam prostora / opreme Edukacijski programi Članarina (uključujući podržavajuće članstvo) Prodaja Krediti
Naučene lekcije	Prva faza: <ul style="list-style-type: none"> struktura i učestvovanje u subvencijskim programima predstavljaju najvažniji i najsloženiji zadatak inicijatorov privatni financijski rizik bio je neophodan
	Danas: <ul style="list-style-type: none"> Potreban je aktivni utjecaj na prostorno planiranje kako bi se spriječila izgradnja u poručuju uokolo projekta koja bi prouzročila efekte gentrifikacije
Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): <ul style="list-style-type: none"> Povjerenje u projekt i partnere: „pitanja je kako, a ne da li” Dobri odnosi s javnošću
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> Potrebni su održiv i dosljedan program i suradnja



4. ExRotaprint

<p>Začetak projekta</p>	<p>Opis projekta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ koncept ExRotaprint je zasnovan na u lokalnoj zajednici ukorijenjenoj ravnoteži od 1/3 rada, 1/3 umjetnosti i 1/3 društvenog, mješavini koja predstavlja „društvenu prilagodljivost” (umjetnički koncept Josepha Beuysa), kao protutežu gentrifikaciji i izmještanju poslova i ljudi, u svrhu kreiranja sinergijskih učinaka ▪ lokalni mali biznisi i obrti, ateljei i studiji za umjetnike. glazbenike i kreativce, društvene institucije za obrazovanje, skrb i integraciju ▪ Upravljanje kroz uporabu rada, umjetnosti i društvenog u jednakim dijelovima ▪ Programsko upravljanje/ glavni projekti: rad, življenje i društvena integracija kroz pravedne cijene uz otvorenost prema lokalnoj publici i susjedima, uz kantu i edukacijski program 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 industrijskih zgrada, 1 kuća za stanovanje, industrijski park s 10.000m² prostora za najam i vlasništvom nad 8.400m²
-------------------------	---	---

Gottschedstr. 4, 13357 Berlin

Daniela Brahm, Les Schliesser

+49 30 4404 5124, info@exrotaprint.de

Struktura programa uključujući rukovođenje	Organizacijska struktura: <ul style="list-style-type: none"> ▪ odjelna (zaposlenici su grupirani u dojele s ciljem pružanja određenih usluga) 		
	Upravljačka struktura <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 glavna menadžera ▪ 1 administrator, 1 računovođa 		
Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najmoprimci: lokalne društvene institucije za obrazovanje integraciju, npr. Schulamt Mitte (nadležna obrazovna ustanova) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ExRotaprint gGmbH ▪ Renters: e.g. Wendepunkt gGmbH, Phönix Zukunftsbau GmbH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RotaClub e.V. ▪ Renters: e.g. Kwan Um Zen Schule Deutschland e.V., Menschen helfen Menschen e.V.
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samo najmoprimci, organizirani kroz udruhu najmoprimaca RotaClub e.V. koji su jedna od dionika iz ExRotaprint gGmbH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje i administriranje financija i programa projekta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Šira komunikacija / širenje informacija ▪ Administriranje donacijama
Izazovi	Prva faza: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Začetak: na početku lokalne vlasti nisu uzimale projekt ozbiljno; bila je potrebna javna kampanja ▪ Koncept: isključivi privatni interesi i profitna orijentacija nekih pojedinaca otežali su implementaciju socijalnog karaktera projekta ▪ Mreža: bilo je esencijalno pronaći kontakte kroz kongrese, itd. 		
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje: prepreke vezane za planove baštinske zgrade, detalji 		
Naučene lekcije	Prva faza : <ul style="list-style-type: none"> ▪ esencijalno povjerenje i suradnja među dionicima nisu mogući bez šire javne komunikacijske kampanje 		

Danas:

- Pogreške u građevinskim planovima prouzročile su puno problema

Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): <ul style="list-style-type: none"> ▪ socijalni karakter koncepta i jedinstveno arhitektonsko nasljeđe zgrada; neprestana vjera u koncept
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> ▪ profesionalno upravljanje

5. Cascina Cuccagna

Via Cuccagna 2, ang. via Muratori

Associazione Consorzio Cantiere Cuccagna (ACCC)

T. +39 0283421007 - www.cuccagna.org

C.F 97426130155 - P. IVA 06232010964

Začetak projekta

Opis projekta:

Glavne teme Cascina Cuccagna su organska hrana, ekološki resursi, održivi način života, izgradnja zajednice.

Misija projekta je izgraditi kulturni most između grada i sela, povezati, kroz ljude u njihovim dnevnim praksama, hranu i poljoprivredu, kvalitetu i održivost, globalno i lokalno, tradiciju i modernitet, održivu potrošnju i zemljišne resurse.

Farma je domaćin mnogim stalnim uslugama i aktivnostima, pa sadrži :

- organski restoran,
- mali hostel,
- agenciju za spori turizam,
- tjednu farmersku tržnicu,
- radionicu za bicikle,
- komunalni vrt,
- komunalni help desk,
- stolariju,
- cvjećarnicu,
- edukacijske aktivnosti za škole,
- prostor za izložbe i događanja,
- bogat program tečajeva za slobodno vrijeme.



<p>Dionici</p>	<p>Kako je organiziran participacijski proces:</p> <p><u>Prije:</u> Grupa stanovnika je u kasnim 90-im zasnovala neku vrstu kolektiva koji je djelovao na privlačenju pažnje grada (građana, grupa, institucija...) na slučaj Cascina Cuccagna. Povrh svega, grupa je preuzela odgovornost elaboracije „akcijskog plana” koji je uključivao grupu gradskih planera, partnera, arhitekata i inženjera.</p> <p><u>Sada:</u> Mnoge volonterske grupe rade na farmi i promoviraju aktivnosti kao što je razmjena knjiga, grupa za etičku kupovinu, kino festivali. Svatko je pozvan pridružiti se i predložiti nove aktivnosti (pojedinci, tvrtke, udruge ...). Svi mogu jednostavno uživati u posebnosti ovog mjesta i njegovim relaksirajućim prostorima, gdje je moguće pronaći zeleni i miran kutak unutar bučnog grada.</p> <p>Koji su dionici bili uključeni (lokalna zajednica, kreatori politika, lokalno stanovnici, NGO-i, stručnjaci, ...) u:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osmišljavanje projekta: Lokalna zajednica, lokalno stanovništvo, arhitekti, kulturne i društvene grupe, sveučilišta, Milan PA ▪ Renovacija zgrade: Tim arhitekata, restauratora i drugih stručnjaka, mnogi partneri poput fondacija, banki i tvrtki ▪ Generalni menadžment: Associazione Consorzio Cantiere Cuccagna, kroz članove svoje skupštine i odbor direktora ▪ Razvoj i implementacija programa: Strukturirano osoblje ACC-a i vanjski suradnici <p>Kako su dionici uključivani (radionice, prezentacije, sastanci, ...): susreti i ad hoc događaji</p>
----------------	---

Struktura projekta uključujući rukovođenje

Organizacijska struktura:

Odjelna (zaposlenici su grupirani unutar određenih odjela kako bi pružili određene usluge)

Osoblje ACC-a sastoji se od 3 ljudi:

1 osoba: marketing, komunikacija i ured za tisak

1 osoba: event menadžer (privatna i javna događanja, tečajevi za slobodno vrijeme)

1 osoba: menadžer za tehniku i logistiku, administrativni asistent

Matrična struktura (timovi zaposlenika se okupljaju na specifičnim projektima temeljem svojih profila i kompetencija)

1 osoba: menadžer farmerske tržnice

vrtlarska služba

služba čišćenja

Struktura upravljanja:

članovi skupštine (10 ljudi predstavlja 10 ACC grupa);

odbor (4 ljudi + predsjednik + 2 stalna revizora);

osoblje (3 ljudi);

desk za grupe iz zajednice (Gruppo Verde, Cinema e teatro in Cascina, Banca del tempo, GAS, Magliando,

Bookcrossing, Porte aperte, Punto d'incontro);

desk za stalne usluge (uključuje poduzeće kao što je restoran / hotel, udruge kao što su radionica za bicikle i stolarija, te kooperativu kao što je putnička agencija ...).

<p>Sadržaj</p>	<p>Aktivnosti vezane za programe:</p> <ul style="list-style-type: none"> organski restoran; mali hostel; agencija za spori turizam; tjedna farmerska tržnica; radionica za bicikle; komunalni vrt; komunalni help desk; stolarija; cvjećarnica; edukacijske aktivnosti za škole; izložbe i događanja; tečajevi za slobodno vrijeme. <hr/> <p>Dopunske aktivnosti (bar, najam radnog stola, knjižara,...); uredi; najam prostora za privatna događanja</p>
<p>Zaposlenici</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stalno zaposleni: 3 osobe ▪ Na ugovor: 1 osoba <p>(ACC osoblje)</p>
<p>Naučene lekcije</p>	<p>Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade):</p> <hr/> <p>Danas (tekuće aktivnosti):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Naša snaga je također i na neki način naša slabost: rukovođenje projektom zasnovano je na volonterskom radu.

Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombiniranje potrebe za prenamjenom povijesne stare farme i inicijativa za okupljanje građana u gradskom centru ▪ Konzervatorska restauracija zgrade
	Danas (tekuće aktivnosti): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prostor je otvoren tijekom cijelog tjedna, uvijek se nešto događa, ljudi uvijek mogu koristiti bar / restoran

6. Stara Elektrarna

Stara mestna elektrarna (Old power station)/Bunker Ljubljana

<http://www.bunker.si/eng/the-old-power-station>

info@bunker.si

Struktura projekta uključujući rukovođenje	<p>Organizacijska struktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrična struktura (timovi zaposlenika okupljaju se oko specifičnih projekata temeljem svojih profila i kompetencija) <p>Upravljačka struktura: Postoji direktorica Bunkera, ali ona se ne bavi izravno Starom elektrarnom, već radi na drugim projektima. Dvoje ljudi vode ured i programe u Staroj elektrarni. Postoji i tehnički tim od 3 ljudi koji tamo rade, ali ne isključivo.</p>
Sadržaj	<p>Aktivnosti povezane s programom: Stara Elektrarna sada bruji od aktivnosti. Nekoliko grupa ju koristi za probe i pred-produkciju. Također je i mjesto održavanja različitih radionica s rasponom tema od kulturnog menadžmenta do plesnih tehnika, dok je navečer Elektrarna često mjesto održavanja različitih izvedbi i drugih multimedijских događanja.</p> <p>Druge aktivnosti (bar, najam radnog stola, knjižara, ...):</p> <p>Bar je otvoren samo tijekom događanja, iako njegovi prihodi pokrivaju samo troškove. Postoji imali tehnički muzej.</p>

Zaposlenici	<ul style="list-style-type: none">▪ Stalno zaposlenih: 1, ali drugi se zaposlenici angažiraju na projektnoj osnovi▪ Zaposlenje na ugovor: 2 tehničara
-------------	--

Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor (civilno društvo)
	Ministarstvo kulture (MK), Općina Ljubljana (OL)	Elektro Ljubljana	Bunker
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti
	MK i ML sklopili su u prošlosti sporazum s tvrtkom Elektro Ljubljana. Prema posljednjem sporazumu, MK plaća godišnje 20.000 eura Elektro Ljubljani za investicije u zgradu. MK također bira upravitelja Elektranre kroz javni pozivni natječaj. U tijeku je novi krug pregovora između MK i Elektro Ljubljane. ML i MK supotpisuju ugovor o financiranju s Elektro Ljubljanom i Bunkerom.	Elektro Ljubljana omogućuje besplatni najam Stare Elektranre u svrhu kulture. Također vodi i dio koji je pretvoren u muzej. Elektro ponekad iznajmljuje dvoranu za svoje vlastite poslovne svrhe a katkad i komercijalno (prihod Elektro Ljubljane).	Kao upravitelj, Bunker je odgovaran za program i najam prostora zainteresiranim stranama. Bunker pruža i tehničku pomoć stanarima. Bunker organizira i vlastita događanja ali u ograničenom broju (30 % svih događanja organiziranih u zgradi).
Izazovi	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): Glavni izazov bio je postići sporazum između privatne tvrtke Elektro Ljubljana, Ministarstva kulture i Općine Ljubljana.		
	Danas (tekuće aktivnosti): Glavni izazov je koordinirati različite interese svih participirajućih strana te postići održivi sporazum. Danas je ključni faktor uspjeha suradnja i koordinacija različitih interesa. Nadalje, postoji velika potreba za takvim mjestom i potraživanje nadilazi kapacitete Stare Elektranre. Najvažnije je što niti vlasnici niti financijeri ne utječu na program, što omogućava eksperimentiranje.		

7. ALDO GALLI

PROGETTO FAB LAB e Smart Digital Festival /ACCADEMIA DI BELLE ARTI ALDO GALLI/IED COMO/

Amura Salvatore TEL. + 39 3311723120

s.amura@accademiagalli.com

Struktura projekta uključujući rukovođenje	Organizacijska struktura:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odjelna 		
	Struktura upravljanja: glavni direktor, predsjednik, odbor direktora		
Partneri	Javni sektor	Privatni sektor	Treći sektor (civilno društvo)
		Ilem Srl Accademia Galli	Fondazione Bonoli Onlus
	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti	Uloge i odgovornosti
		Projektno upravljanje	Vlasnik imovine
Uloga privatnih partnera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Javno-privatna suradnja 		
	Razlog za javno-privatnu suradnju: Javni i privatni sektor mogu imati koristi od objedinjavanja svojih finansijskih resursa, know-how-a te ekspertize kako bi poboljšali isporuku osnovnih usluga svim građanima.		
Izazovi	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): Renovacija lokaliteta, ali osobito implementacija edukacijskih aktivnosti povezanih s genius loci		
	Danas (tekuće aktivnosti): Razvoj i porast istraživanja		
Sadržaj	Aktivnosti povezane s programom: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ured ▪ Studio ▪ Drugo: Laboratorio FAB LAB 		

Zaposlenici	Stalno zaposlenih: 4
Naučene lekcije	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): Važnost realizacije zajedničkog cilja unutar domaće stvarnosti XXXXX
	Danas (tekuće aktivnosti): Suradnja u partnerstvu između javnog i privatnog sektora
Ključni faktori uspjeha	Prva faza (dizajn, gradnja / renovacija zgrade): Aktualno znanje o teritoriju
	Danas (tekuće aktivnosti): Izvršnost u ponudi kulturnog učenja i inovacija u istraživanju