

# MANAŽERSKÁ PŘÍRUČKA

---

D.T1.3.1

---

Dipl. Des. Chris Herrmann & M.A. Maria Trunk

Jménem města Norimberk (*Oddělení pro kulturu a volný čas*)

## Obsah

### 1. Úvod

- 1.1 Význam revitalizace kulturních památek
- 1.2 Úloha této příručky
- 1.3 Odkaz na osvědčené postupy
- 1.4 Metodika a struktura

### 2. Kooperativní revitalizační přístupy

- 2.1 Úvod
  - 2.1.1 Cíle revitalizace majetku zařazeného do veřejného kulturního dědictví
  - 2.2.2 Zainterесované osoby
- 2.2 Výzvy
  - 2.2.1. Spolupráce
  - 2.2.2 Budování kapacit
  - 2.2.3 Administrativní podpora
  - 2.2.4 Zapojení veřejnosti

### 3. Dohody a smlouvy

- 3.1 Úvod
- 3.2 Výzvy
  - 3.2.1 Role
  - 3.2.2 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru
  - 3.2.3 Typy smluv
  - 3.2.4 Práva, povinnosti, úkoly, rizika, odpovědnosti

### 4. Model řízení

- 4.1 Úvod
- 4.2 Výzvy
  - 4.2.1 Nastavení cílů
    - 4.2.1.1 Jakou hodnotu chcete přidat?
    - 4.2.1.2 Metody, které je možné použít k vytvoření společného prohlášení
    - 4.2.1.3 Ochrana památkových objektů
    - 4.2.1.4 Jak můžete v průběhu projektu zjistit, zda se držíte svých cílů?
  - 4.2.2 Zainterесované osoby
    - 4.2.2.1 Kdo jsou zainterесované osoby?
    - 4.2.2.2 Které formalizované role zainterесované osoby zaujmají? Plní již tyto role? Jak se v nich mohou rozvíjet?
    - 4.2.2.3 Jakou přidanou hodnotu mohou projektu zainterесované osoby přinést?
    - 4.2.2.4 Jak lze vytvořit kontakty a podporovat vztahy se zúčastněnými stranami?
  - 4.2.3 Činnosti, formáty, využití
    - 4.2.3.1 Jak lze mapovat budoucí aktivity? Jak je možné aktivity společně a metodicky analyzovat?
    - 4.2.3.2 Jak lze vyhodnotit nápady a syntetizovat "správnou směs" projektových formátů?
    - 4.2.3.3 Inspirace - minulost a budoucnost
    - 4.2.3.4 Jak lze činnosti rozdělit? Jaké jsou typické aktivity u podobných památek?
    - 4.2.3.5 Jak lze odvodit požadavky na infrastrukturu a procesy?
    - 4.2.3.6 Jak lze přeměnit nápady na aktivity ve skutečné koncepty?
  - 4.2.4 Infrastruktura, procesy, řízení
    - 4.2.4.1 Jaká infrastruktura je zapotřebí k provozování aktivit?
    - 4.2.4.2 Jak je třeba památku udržovat?
    - 4.2.4.3 Jaké procesy potřebujete pro správu svého objektu?
    - 4.2.4.4 Jaké další manažerské nástroje potřebujete při provozu vašeho objektu?
  - 4.2.5 Obchodní model
    - 4.2.5.1 Obchodní model Canvas
    - 4.2.5.2 Základní finanční plán
  - 4.2.6 Realizace a plánování
    - 4.2.6.1 Časová osa se stanovenými milníky
    - 4.2.6.2 Logické kroky

## 5. Realizace projektu

### 5.1 Úvod

### 5.2 Výzvy

- 5.2.1 Oblast zaměření 1: Koncept čtverné šroubovice
- 5.2.2 Oblast zaměření 2: Kreativita v zájmu zachování historické identity
- 5.2.3 Oblast zaměření 3: Sociální inovace a integrace
- 5.2.4 Oblast zaměření 4: Podpora přístupu mladé generace k práci
- 5.2.5 Oblast zaměření 5: Ekologická udržitelnost
- 5.2.6 Oblast zaměření 6: Integrované služby cestovního ruchu
- 5.2.7 Oblast zaměření 7: Marketing, propagace a vytváření sítí v rámci CCI
- 5.2.8 Oblast zaměření 8: Nové technologie a inovace

## 6. Přílohy

### 6.1 Literatura

### 6.2 Poskytnuté digitální podklady

# 1. Úvod

## 1.1 Význam revitalizace kulturních památek

Historické a kulturní dědictví nespočívá pouze ve zvycích a tradicích – je skryté také v mnoha budovách, stavbách a objektech a jejich minulosti. Ačkoli ne všechny památky mají potenciál být zahrnuty do světového dědictví, stále zaznamenávají historii regionu, města nebo okresu. Odrážejí jejich dřívější význam, vzestup a pád ekonomik, kulturní úspěchy nebo urbanistický vývoj, vyprávějí příběhy o obyvatelích, o jejich nadějích a osudech.

Tyto příběhy a vzpomínky stejně jako bývalá pýcha a poučení z historie jsou zdroji městského rozvoje a regionální identity a mohou být oživeny a interpretovány, může jim být vdechnut nový život. Tento nový život představuje opětovné využívání starých a významných budov jakožto center kulturní obnovy, inkubátorů sociálního kapitálu a experimentálních míst pro nový městský rozvoj.

Tyto procesy revalorizace mají za cíl vyléčit rány z minulosti, které mají často dopad i na dnešní život, znovu získat kulturní sílu a ekonomické impulsy nebo věnovat nové využití a novou tvář těmto budovám. Tak, aby byly považovány za zdroje spíše než nedobytné pohledávky.

## 1.2 Úloha této příručky

Tato příručka je zdrojem praktických potřeb, strukturovaných přístupů a zaznamenaných příkladů osvědčených postupů a je určena iniciativám a správním orgánům, které se zaměřují na projekty revalorizace architektonického dědictví.

**Praktická příručka pro revalorizační iniciativy a budoucí vedoucí pracovníky:** Iniciativy pro kompletní revalorizaci, jako například městské zahradnické uskupení, které zaujímá opuštěný průmyslový dvůr, nebo muzeum, které se snaží vdechnout nový život staré továrně, najdou v této příručce návod pro vytváření koncepcí provozu. V částech 4 a 5 tohoto dokumentu naleznou podrobné pokyny.

**Zaškolení pro tvůrce firemních politik a administrativy:** Administrativní pracovníci, kteří se chtějí dozvědět o změnách praxe ve vztahu k strategiím revitalizace budov veřejného dědictví, zde naleznou možnosti toho, jak vytvořit nové způsoby participativního rozvoje—včetně celkového přístupu se začleněním občanské společnosti—a seznámí se s nejosvědčenějšími prostředky. Věnovány jsou jim části 2 a 3.

## 1.3 Odkaz na osvědčené postupy

V řadě zemí začaly soukromý sektor, instituce občanské společnosti a vláda spolupracovat, aby mohly lépe chránit kulturní dědictví a rozvíjet je jako socioekonomický přínos. Nyní je tedy poměrně běžné podporovat spolupráci mezi partnerskými městy tak, aby bylo možné identifikovat inovativní, napodobitelné a udržitelné modely řízení veřejně-soukromé spolupráce (VSS) u opuštěných historických památek (uznávaných jako kulturní dědictví) jejich valorizací prostřednictvím zakládání kulturních a kreativních společností.

Odkazy na již úspěšné projekty valorizace architektonického dědictví v těchto nových podobách musí být viditelné a musí být zakotveny v obecných tematických pracovních tocích městského plánování. Podobné výzvy se vyskytují opakovaně—s jinými perspektivami, vzhledem a závažností, avšak i přesto jsou převoditelné. Úspěšné strategie a zkušenosti ostatních pomohou rozběhnout komunikaci se všemi partnery tak, aby došlo k uzavření smluv o spolupráci a aby se přistoupilo k organizovanému postupu a vyjednávání, nutným pro úspěšné zvládnutí všech překážek pro dlouhodobou spolupráci u daného projektu.

Sociálně-politický rámec, díky kterému lze celkově překonat způsob správy valorizace památek orientovaný shora dolů, je zásadní pro pochopení společného přístupu VSS, a to nejen pro komerční přínosy.

Přístup VSS, který se vyhýbá problémům, ke kterým může dojít při procesu řízeném shora dolů, je užitečným nástrojem k podpoře v každém případě úspěšné spolupráce mezi všemi zainteresovanými osobami, včetně občanů, kteří již nejsou pouze přispěvateli, ale také rovnocennými partnery a profesionálními iniciátory přístupu „zdola nahoru“ u daného dlouhodobého projektu.

VSS umožňuje koordinaci různých kompetencí a vstupů v rámci projektu a pomáhá strukturovat post-implemenční správu a provoz restaurovaných/renovovaných historických budov. V těchto scénářích je veřejný sektor schopen zajistit regulační dohled, administrativní podporu a investiční infrastrukturu. Soukromý sektor může nabídnout

řízení projektu, koordinaci zúčastněných stran a mechanismy zajišťující financování třetími stranami skrze orgány poskytující granty či skrze půjčky, které mohou být amortizovány prostřednictvím příjmů generovaných z prostor renovovaných historických budov.

Zisk sociálního a kulturního kapitálu je ve vztahu k zachování kulturního dědictví stále důležitější - **pouhá** existence starých budov, jejich porozumění v kontextu kultury, historie a identity společnosti. Kromě toho jsou revitalizace a zpřístupnění (a nikoli zneviditelnování) zanedbaných městských objektů záležitostí kvality městského života pro silnou a odolnou demokratickou společnost.

## 1.4 Metodika a struktura

**Zdroje poznatků:** Poznátky, které tvoří základ této příručky, pocházejí z různých zdrojů partnerů projektu Forget Heritage: Pokyny pro zapojení občanů, přenositelné prvky studií osvědčených postupů, vědecké zhodnocení projektů valorizace založených na přístupu „zdola nahoru“, zkušenosti z předchozích projektů Interreg nebo přístupy k projektovému rozvoji pomocí osvědčených postupů. Tyto poznátky byly shromážděny tak, aby poskytly jednoznačné tematické rady ohledně všeho, co se kooperativních projektů valorizace kulturního dědictví týče.

**Postup návrhu vzoru:** Části této příručky pro správu (4) byly navrženy postupem návrhu vzoru— přístup ke zkušenostem s nejlepším postupem je poskytnut tak, že jsou kladeny důležité otázky a k nim uvedeny i vhodné odpovědi. Příklady a pracovní materiály slouží k rychlému zahájení koncepční práce. Odkazy na další zajímavé zdroje jsou uvedeny vždy na konci odstavců. Kapitoly jsou seřazeny v takovém pořadí úkolů, aby generovaly výsledky potřebné pro následující kroky.

## 2. Kooperativní revitalizační přístupy

### 2.1 Úvod

Politika v oblasti veřejných nemovitostí se v posledních deseti letech výrazně změnila. V minulosti byla revitalizace majetku veřejného kulturního dědictví zaměřena převážně na uskutečňování komerčních projektů s jasně rozdělenými funkcemi: místní orgány poskytovaly komfortní podmínky soukromým podnikatelům. Administrativním strategiím dominovaly přínosy tvorby hodnot a rychlého provádění výstavby s předvídatelnými výsledky.

Věci se však změnila a tento revitalizační model již nebyl tou nejlepší možností. Na jedné straně hospodářská krize roku 2008 v mnoha zemích vedla k poklesu trhů s nemovitostmi a k drastickému útlumu poptávky po veřejných nemovitostech. Stavby náhle zůstávaly prázdné nebo nebyly dostatečně využívány a ponechány napospas osudu. Na druhé straně zavedená politika komerčního rozvoje vedla v metropolích k drahým nájům, a tím pádem k nedostatku možností pro kreativitu nebo k nedostatku prostoru pro rozvoj těchto měst. Majetek veřejného kulturního dědictví se stal vzácným a často nejméně cenově dostupným zdrojem pro tvůrčí iniciativy, což donutilo orgány svou strategii změnit.

I když se jejich cíle liší, nové přístupy k těmto problémům se zaměřily na kooperativní rozvojové přístupy zahrnující veřejnost, malé podniky a tvůrčí komunity. Hodnoty jiné než pouhé komerční přínosy, jako například hodnoty společenského a kulturního kapitálu, se stávají stále rovnocennějšími. Tyto nové přístupy vyžadují nové nástroje: jak mohou místní orgány posílit činnost organizovaných skupin, umělců nebo sdružení? Jak mohou tyto iniciativy vytvořit finanční prostředky na rozvoj opuštěných budov? Jaké jsou možné způsoby spolupráce a společného rozvoje?

#### 2.1.1 Cíle revitalizace majetku zařazeného do veřejného kulturního dědictví

Každá změna nejdříve bolí. V kontextu majetku veřejného kulturního dědictví se zdá, že tato bolavá místa jsou jasná: znehodnocení budov, neproduktivní městská krajina, lokality podporující vandalismus a jiné druhy kriminality a v neposlední řadě obec, které vznikají náklady na údržbu, ale už ne příjmy. Cílem kooperativních projektů v oblasti revalorizace kulturního dědictví je nejen zmírnit tyto očividné problémy, ale i zvážit širší soubor cílů, zahrnujících mimo jiné poskytnutí cenově přijatelných prostor tvůrčím iniciativám a řemeslům, provedení budoucích městských experimentů nebo zlepšení společenského a kulturního života městských částí. Vedle těchto

administrativních cílů a cílů „zdola nahoru“ má aspekt zachování kulturního dědictví velký potenciál pro vytváření kulturní identity, příležitosti pro cestovní ruch a pro inspiraci k nápadům na moderní opětovné využití. Tyto cíle, sloučené se společenskými, kulturními a udržitelnými ekonomickými hodnotami, tvoří základ kooperativního přístupu k revalorizaci kulturního dědictví. Naznačují různé modely využití vedoucí k otevřeným strukturám plným života, které odemykají skrytý společenský a kulturní kapitál a posilují schopnost proměnit město.

## 2.1.2 Zainteresované osoby

Kooperativní přístup již z definice zahrnuje několik stran. Klasičtí partneři, místní správa a podniky, jsou již známi. Novým partnerem tohoto procesu je „občanská společnost“—neurčitý výraz zahrnující mnoho různých stran: občany, sdružení, kulturní iniciativy, environmentální skupiny, charity atd. Přístup čtyřšroubovice jako čtvrtou rozvojovou stranu definuje také „akademii“, která zahrnuje univerzity, školy, střediska pro vzdělávání dospělých a jiné vzdělávací nabídky. Kooperativní projekty pro valorizaci veřejného kulturního dědictví budou zaměřeny na čerstvě navázaný vztah mezi místními správami a tvůrčími a kulturními partnery (TKP). TKP v této souvislosti zahrnují nejen tvůrčí partnery s obchodním zájmem, ale také společenské a kulturní iniciativy nebo řadové občany se zájmem o společné rozvíjení majetku veřejného kulturního dědictví.

Při porovnání charakteristik těchto dvou stran je vidět několik silných a slabých stránek, ale i společných zájmů:

**Místní správy:** silné v otázce strukturovaného provádění, regulačního dohledu, administrativní podpory a investiční infrastruktury. Vliv místních správ je obvykle považován za slabý při generování a testování nových nápadů, při provádění rychlých projektů, vytváření sítí, tvůrčím a kulturním výstupu. Často také postrádají sebevědomí a optimismus ohledně zvládnutelnosti projektů. Chtějí generovat příjem nebo alespoň nemuset platit za údržbu neproduktivních budov a oblastí. Zajímají se také o atraktivitu města, cestovní ruch, živost, rozvoj podnikání a kulturní výstupy. V souvislosti s TKP si správní orgány dávají pozor na občas nepředvídatelné výsledky, neshodné metody, neobvyklou komunikaci a nepochopitelné organizační struktury. Někdy je správa dokonce považuje za neoprávněné konkurenty.

**TKP:** silní v generování a testování nových nápadů, v rychlém rozvoji projektů malého měřítka, kulturních výstupech, komunikaci, vedoucích schopnostech, zapojení občanů, financování od třetích stran, spolupráci, učení, vytváření sítí, strategii „zdola nahoru“ a zakládání společnosti s nízkým počátečním kapitálem. TKP nejsou dobří v oblasti předpisů, správních postupů, rozvoje projektů středního rozsahu, dodržování pravidel, provádění dlouhodobých projektů a v oblasti rámců nebo investičních zdrojů. Zájem TKP zahrnují levné nebo žádné nájemné, flexibilní prostor, navrhování a využívání budov, kulturní výstup, ekologické nebo sociální inovace a ekonomické příležitosti—samostatnou výdělečnou činnost, živost, realizaci nápadů, trvalý pobyt, viditelnost. TKP často považují správní orgány za něco, co jim brání v cestě, a vidí je jako šedé eminence nezajímající se o změnu nebo jako podezřelé pozorovatele. Někdy se však mohou ukázat i jako kompetentní partneři a hodnotní přispěvatelé a jako někdo, kdo jim otevře dveře tam, kde je to potřeba.

**Občané:** Občané se mohou stát součástí procesu valorizace mnoha způsoby: mohou hrát roli pouhého příjemce a uživatele, podílet se na procesu vytváření projektu valorizace definovanými formami účasti, pracovat v projektu jako dobrovolníci a dokonce mohou zastávat funkci v CCP, pokud je v rámci kulturně aktivního sdružení zřízena. Pojem „občané“ samozřejmě nevymezuje všechny tyto role. Jestliže se CCP a správní orgány snaží do projektu valorizace zapojit občany, mohou využít řadu nástrojů: informace a komunikaci, různé formy spolupodílení se na vytváření projektu, možnost dobrovolnictví, vytváření rozhraní pro spolupráci se sdruženími, interaktivní formáty činností nebo dokonce aktivní účast na strategiích gerila marketingu a „city hackingu“.

**Partneři z akademické obce / oblasti výzkumu:** Partneři v oblasti výzkumu pomáhají při objektivním a měřitelném popisování aktuálních situací, zjišťování budoucích problémů a navrhování a testování transformačních nástrojů tak, že poskytují externí prostředky a sledují a zaznamenávají výstupy z projektu. Jejich úlohou možná není zcela se zaměřit na praktickou realizaci jejich výzkumných projektů, protože nemají dostatek dovedností a sítí, skupin podobných lidí a zkušeností z terénu. Obvykle nejsou schopni zajistit dlouhodobé projekty, neboť výzkumné projekty končí po uplynutí období financování - obvykle za 2 až 5 let. Partneři v oblasti výzkumu se zajímají o testování, realizaci a sledování projektových procesů a výstupů po určitou dobu. Jejich zájem o partnerství a praktický význam procesů a nástrojů souvisejících s výzkumem je značný. Považují CCP a správní orgány za vhodné partnery pro své výzkumné projekty.

**Finanční partneři:** Externí finanční partneři jsou ochotni finančně přispívat na projekt, buď aby se zviditelnili, získali uznání nebo cenné výstupy z projektu, které odpovídají jejich cílům. Finančními partnery mohou být sponzoři, patroni, nadace, banky nebo společnosti, které mají v rozpočtu příspěvky na charitativní projekty. Sponzorům a firmám jde obvykle o zviditelnění, patroni očekávají vděčnost, banky usilují o zviditelnění a jde jim o výstupy z charitativních projektů a nadace požadují výstupy z projektů, které odpovídají jejich cílům. S externími finančními partnery se často nejedná snadno, zvláště pokud chtějí mít vliv na cíle a aktivity projektu, což vám rovněž zabere nějaký čas a bude to pro vás představovat závazek. Projektové týmy by na to měly být připraveny -

měly by zvládat PR a marketingové dovednosti a rovněž by měly vyhledávat předem definované finanční nabídky spolupráce, u kterých není zapotřebí individuálního vyjednávání.

## 2.2 Výzvy

### 2.2.1. Spolupráce

Spolupráce s obchodními developery pro majetek veřejného kulturního dědictví je nejlepší praxí pro každou místní správu. Každý zná svou roli, každá strana zná potřebné procesy, předpisy a dokumenty tak, aby mohla používat, koupit nebo rekonstruovat budovu. Ale s nově zainteresovanou stranou TKP není možné použít téměř žádný z těchto procesů. Většina VSS je prostě nezná a částečně je také zpochybňuje. Je tak potřeba vytvořit nové povědomí o vývoji nových procesů. Osvědčené obchodní postupy už v případě správních orgánů nefungují, ale mohou být příkladem toho, kolik úsilí bude stát vytvoření postupů nových. Při pohledu na současné způsoby spolupráce můžeme identifikovat několik přístupů.

**Úroveň projektu:** V rámci projektu správní orgány po určité časové období reaktivně spolupracují s TKP. Může se jednat o kulturní událost konanou uvnitř majetku veřejného kulturního dědictví nebo o jeho dočasné využívání. Další využití nemusí nutně být podpořeno.

**Úroveň veřejných statků:** Správní orgány mění status stavby na „veřejný statek města“. Mají roli majitele a pronajímatele stavby, svěřují nebo pronajímají toto místo nebo jeho části TKP. Správa takových staveb může být převedena na TKP, pokud je jejich činnost příspěvkem k dědictví nebo jde-li o společensko-kulturní statky.

**Úroveň partnera:** Správní orgány zvažují rozvoj budovy veřejného dědictví, která je důležitá pro přispění k dosažení jejich cílů. Spolupracují s TKP prostřednictvím dlouhodobých smluv a/nebo dlouhodobého financování. Správní orgány a TKP mohou dokonce spolupracovat při koupi a rozvoji atraktivního památkového objektu. Často jsou vztah a povinnosti partnerů řízeny celou řadou smluv—často tato partnerství postrádají vzory, modely osvědčených postupů nebo postupy administrativně-obchodních praktik.

**Úroveň integrace:** Někdy je sociálně-kulturní projekt na partnerské úrovni zaujímavější budovu veřejného dědictví pro město tak nepostradatelný a úspěšný, že je integrován do administrativních struktur. Jedním z příkladů je model v Norimberku (Německo), „Kulturladen“.

### 2.2.2 Budování kapacit

Pokud se setkáte s nezmapovanou lokalitou, je nejlepší, abyste si o ní získali nějaké informace a vytvořili si její mapu. Správní orgány se musí poučit a změnit svůj názor, pokud chtějí v oblasti partnerství „zdola nahoru“ uspět. Příručka "Forget Heritage" shromáždila několik příkladů, jak se seznámit se spoluprací v oblasti rozvoje kulturního dědictví:

**Mapování nevyužitých či nedostatečně využitých budov:** Identifikujte a sečtěte nevyužitá a nedostatečně využitá budovy—zejména ty, které mají aspekt kulturního dědictví. Tak bude mít správní orgán nejen přehled, ale i zdroj pro zájemce z řad TKP. Zaznamenejte další zajímavá data jako je použití, stav, vlastnosti, vlastnictví nebo historie těchto budov.

**TKP — získávání kontaktů:** Aby se správní orgány mohly úspěšně seznámit s kooperativními procesy, musí znát TKP. Správní orgány buď zorganizují síťové schůzky pro TKP nebo použijí již existující síť. Mnoho TKP je navzájem propojených. Mohlo by být užitečné také zmapovat tyto iniciativy společně s jejich zájmy a hlavními činnostmi.

**Návštěvy:** Je dobré vést administrativní pracovníky k navštěvování jiných měst a projektů, aby si osvojili osvědčené postupy, strategické plány a administrativní postupy.

**Literatura:** Různé projekty shromáždili mnoho strukturovaných poznatků. Správní orgány by měly z těchto znalostí těžit. Některé z těchto materiálů naleznete níže.

## 2.2.3 Administrativní podpora

Pro řízení procesu správy a rozvoje kooperativních projektů TKP je třeba vytvořit nové organizační struktury a postupy, které zajistí transparentnost a strukturovaný, předvídatelný způsob vývoje. „Směrnice pro zapojení občanů do valorizace historických objektů“ uvádí zajímavý soubor návrhů:

**Vypracování strategických plánů** pro valorizaci majetku veřejného kulturního dědictví. Aby byly podpořeny strategické cíle a úmyslné kroky, měl by být vypracován transparentní plán zahrnující realizaci zainteresovaných stran, plánování na více úrovních a definování cílů. Obecnými cíli jsou dlouhodobě ekonomicky udržitelné projekty valorizace se sociálními a kulturními výstupy.

**Reklasifikace:** Dalším nástrojem může být změna klasifikace budov—jak již bylo uvedeno výše—na "městský občanský statek", což by v případě potřeby mohlo podpořit sociálně-kulturní rozvoj.

**Vypracování hodnoticích kritérií,** která umožní určit množství dosažených cílů a poskytnout transparentní pokyny pro aktivity / přidanou hodnotu zainteresovaných osob. Na tomto základě je umožněno vyhodnocení projektových návrhů a návrhů na spolupráci nebo vyhodnocení projektových milníků.

**Modely financování:** Správní orgány mohou poskytnout detailní plány modelů financování – typické a osvědčené postupy pro financování revitalizačních projektů.

**Kulaté stoly:** Zřízení formalizovaných setkání zahrnujících vlastníky/správce místního památkového objektu. Poskytuje prostor pro sdílení zkušeností a pro projednávání prostředků potřebných pro údržbu nebo obnovu daného objektu.

**Povolení pro experimenty:** Při spolupráci s iniciativami „zdola nahoru“ rezignujte na přístupy „shora dolů“. Zkušenosti, úspěchy a neúspěchy, dokumentace a strategie kontinuálního rozvoje mohou být cennými výsledky experimentů.

**Správní povědomí:** Naučte se komunikovat s iniciativami fungujícími „zdola nahoru“. Pokud je to nutné, změňte administrativní roli ze „zamezování“ na „povolování“.

**Kontaktní osoba:** Chcete-li se vyhnout kafkovským situacím, jmenujte v rámci správních orgánů kontaktní osobu s odpovídajícími právy a povinnostmi. Pro cizince je administrativa často španělská vesnice.

**Zjednodušené postupy:** Vytvořte soubor zjednodušených administrativních postupů, pokud ty, které máte, nejsou vhodné pro spolupráci typu „zdola nahoru“. Problematické jsou pro iniciativy tohoto typu zejména komplexní regulační přístup a využívání památkových budov.

**Politická vůle:** Bez vyjádření politické vůle i samotné správní orgány jen těžko vyvíjejí nové přístupy. Usnesení městské rady je vždy dobrým základem pro ospravedlnění administrativních inovací.

**Informační a komunikační plán:** Rozvojové projekty nejsou nic, co by správní orgány měly tajit. Probíhající historicko-kulturní projekty jsou zajímavými místy. Město Lublaň například alternativní projekty kulturní valorizace zahrnuje do svého turistického průvodce.

## 2.2.4 Zapojení veřejnosti

Možná jedním z nejnáročnějších úkolů v procesu rozvoje veřejného dědictví je zapojení občanů. Práce s iniciativami typu „zdola nahoru“ vypadá ve srovnání s prací s „občanem“ poměrně snadně a mnoho správních orgánů má před touto částí projektu velký respekt. Některými z důvodů pro tyto výhrady jsou:

- **Nepředvídatelný výsledek zapojení:** Výsledky zapojení občanů někdy neodpovídají plánům developera. Správní orgány tak považují proces zapojení občanů nakonec spíše za zátěž než příležitost.

- **Nereprezentativní účast:** Často se účastní občané, kteří mají volného času nejvíce, což jsou v mnohých případech důchodci. Mnohdy počet zúčastněných osob nestačí. V některých případech mezi zúčastněnými dominuje několik vedoucích osobností. Působí-li názory těchto vedoucích osob potíže, celý výsledek může být zpochybněn.

- **Nedostatek vhodných nástrojů:** V řadě případů správní orgány zajišťují účast na některých důležitých částech projektu externě, což vede k poněkud selektivním příležitostem zapojení. Strategie pro dlouhodobého zapojení se objevují jen zřídka. Dalším problémem je, že použité nástroje nevytvářejí náležité výsledky.



- **Kvalita výsledků:** Někdy se ukáže, že je kvalita výstupů účastnických programů poměrně obecná a že kontextuálně k projektu nepřispívá.

#### **Vylepšené stupně zapojení**

S přihlédnutím k negativním aspektům zapojení občanů můžeme definovat cíle zlepšení: dlouhodobou angažovanost (od plánování až po pozdější využití); prostředky účasti, které nevykazují obecné výsledky, ale hlubší náhledy a tvůrčí výsledky, tj. individuální výstupy spíše než výstupy jednoho vedoucího (tiché hlasy se také zohledňují); zajímavé formáty účasti, které k zapojení podporují širší škálu účastníků; a rovněž i správné otázky, nenabízející pouze „ano“ nebo „ne“, ale vyžadující a tak i vytvářející širokou škálu řešení. Jaké tedy mohou být tyto vylepšené stupně zapojení?

**Participační plán:** Správní orgány mohou vypracovat plán, který stanoví občanskou angažovanost od prvotní myšlenky až po fázi skutečného využití objektu. Obvykle je účastnický proces něco, co musí stavební úřady splnit před určitou fází projektu. Účast je však společenským, kulturním a administrativním procesem s mnoha zúčastněnými stranami. Participační plány by tuto skutečnost měly zvážit a zobrazit různé fáze a míry zapojení, společného navrhování, spolupráce a využití.

**Přidaná hodnota:** Správní orgány mohou poskytnout prostor většímu počtu účastníků, pokud je formát účasti integrován do jiné události s možností participace. V opačném případě mohou zodpovědní pracovníci zorganizovat událost, která nemá jednorozměrný formát účasti, ale nabízí přidanou hodnotu, jako je například velký piknik, koncert, výstava apod. v daném okrese.

**Metody koncepčního uvažování:** Správní orgány mohou zvážit využití metod koncepčního myšlení u workshopů s účastnickými vstupy. Tyto metody zahrnují sadu prostředků, které generují kreativní a cílený výstup. Prostředky mohou být vybrány tak, aby zahrnovaly velký počet nápadů a názorů, a zabránily tak situaci, kdy je ve vedení názor pouze jeden.

**Způsob uvažování:** Aby bylo možné změnit účast občanů z jednorázových akcí na běžnou administrativní praxi, je nutná změna ve způsobu uvažování administrativních projektových manažerů. Interní workshopy, které demonstrují nové přístupy, nebo účast administrativních pracovníků na probíhajících participačních projektech oprávněnými metodami vzdělávání.

#### **PŘÍKLAD**

##### **Skatepark Trento**

Na tomto příkladu si objasníme, jak vlastně místní orgány, občané a kreativní partneři spolupracují. Ve městě Trento v Itálii spustil magistrát internetovou platformu ([www.futuratrento.it](http://www.futuratrento.it)) s cílem zapojit občany do vyhledávání a oživení opuštěných míst ve městě. V rámci této platformy mohou občané zasílat nápady na projekty, které kreativně pomáhají při ožívání zanedbaných ploch ve městě. Na základě návrhu zveřejněného v rámci této platformy pro zapojení občanů bylo zažádáno o realizaci nového skateparku. Další fází projektu - poté, co byl schválen projektový záměr - byl proces společné tvorby návrhu, kterého se účastnili projektanti správního orgánu a členové místní BMX a skate scény. Během procesu společné tvorby návrhu zaujímal orgán místní správy roli budoucího vlastníka a orgánu odpovědného za stavbu. Úkolem skaterů bylo předávat znalosti ohledně požadavků na stavbu. Další poskytovatelé technických služeb dali dohromady dílčí návrhy a převedli je na realizovatelné stavební plány a zajímavý návrh zařízení. Proces společné tvorby návrhu byl zaměřen na zapojení mládeže, což vedlo k sociálnímu prospěchu vytvořením aktivního postoje k zapojení a rovněž k vlastnictví budoucího skateparku. Do projektu spolupráce se dále zapojila místní a národní sdružení, jako např. Italská unie sportu pro všechny (UISP), která se zaměřuje na vedení menších skupin, financování a péči. Kromě toho bylo zajištění propagace a oživení areálu svěřeno spolupracujícím partnerům, takže se pořádaly organizované soutěže, kurzy a akce přístupné veřejnosti. Právním rámcem pro tento projekt byla dohoda o spolupráci mezi UISP, magistrátem, skateshopy a sportovními týmy ve městě. Dále bylo založeno sdružení, které organizuje aktivity na místě. Díky stálému a organizovanému zapojení se mohou zájemci z řad občanů stát partnery CCI. Magistrát města Trento považuje skatepark za „společný statek“. Dále k účasti na kulturním životě přispívá zapojení hudebních a uměleckých sdružení, která obohacují kulturní aktivity ve skateparku. Díky těmto dalším přidaným hodnotám je toto zařízení plně života a využívá se k různým účelům, čímž se podporuje mezikulturní výměna, sociální začlenění a soudržnost.

## 3. Dohody a smlouvy

### 3.1 Úvod

Opětovné využití veřejných a soukromých památkových budov vyžaduje spolupráci. Současné přístupy k projektům společného rozvoje, jako např. čtyřšroubovice, berou v úvahu administrativní, obchodní a akademické partnery a nově také partnery z občanské společnosti. Aby bylo možné vztahy, práva, závazky, výhody a povinnosti regulovat, je zapotřebí uzavřít dohody a smlouvy. Následující úvahy vám poskytnou přehled různých sestav partnerů a jejich rolí a témat, která byste měli vzít v potaz při zřizování těchto dohod.

### 3.2 Výzvy

#### 3.2.1 Role

V procesu vytváření spolupráce se zúčastněné strany rozřazují do různých rolí či dvojrolí. Je důležité role přiřazovat, aby bylo možné objasnit postavení zúčastněné strany. Zde jsou některé možnosti:

**Vlastník objektu:** Právně vlastní budovu nebo objekt nebo důležité části objektu.

**Akcionář:** Vlastní část společnosti nebo statku s regulovanými právy a povinnostmi.

**Pronajímatel:** Často stejná osoba jako provozovatel/správce, ale se zaměřením na nájemní smlouvu mezi nájemcem a správcem objektu.

**Dozorčí rada:** Kontrolní výbor odpovědný za kontrolu řídicího týmu vedoucí nebo infrastrukturní společnosti působící na základě stanov.

**Nájemce:** Vázán nájemní smlouvou s pronajímatelem / správcem objektu. Majitel může také zastupovat funkci nájemce.

**Uživatel:** Hosté, klienti či členové sdružení, kteří jsou v daném objektu nájemci.

**Poradce:** Jmenován smlouvou nebo dobrovolně zaměstnaným konzultantem nebo poradním sborem, který ovlivňuje některá rozhodnutí. Často má funkci neutrálního prvku nebo rovnováhy vlivu.

**Provozovatel/správce:** Obvykle se jedná o instituci nebo společnost, která s vlastníkem uzavřela provozní smlouvu.

**Partner:** Zúčastněná strana se smluvními závazky a závazky v dlouhodobých nebo krátkodobých projektech.

**Investor:** Strana, která má zájem stát se akcionářem společnosti kupováním akcií a získáním práv a povinností. Po prodeji se investor stává akcionářem.

**Zadavatel:** Uveřejňuje zakázky. Jakmile jsou smlouvy splněny, tato role je zrušena.

#### 3.2.2 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru zahrnuje všechny smluvní sestavy určující, jak správní orgány spolupracují s neadministrativními zainteresovanými osobami. Tato spolupráce se liší v otázkách trvání závazků, složitosti zahrnutých úkolů, míry přenosu rizik a integrace hodnotového řetězce. Možnosti jsou následující:

**Spolupráce veřejného a soukromého sektoru:** Krátkodobé dohody, jako jsou dohody o spolupráci, uživatelské dohody, dohody o přístupu nebo finanční dohody. Úkoly a povinnosti jsou často omezeny na několik položek. Tématy

mohou být sponzorství, obecné financování projektů nebo změna využití. Administrativním zájmem VSS je podporovat začínající projekty, které přispívají k cílům revalorizace.

**Partnerství veřejného a soukromého sektoru:** Tato možnost spolupráce umožňuje přístup k integrovaným administrativním službám, které se mohou týkat plánování, výstavby, financování, údržby nebo provozu veřejné infrastruktury— k službám, které byly předem poskytnuty komerčním developerům a nyní potřebují převod k developerům typu „zdola nahoru“. Mezi cíle PVSS patří podpora bezproblémového a nepřetržitého provozu objektu (např. naléhavých oprav, které lze provést bez uzavření objektu), provoz objektu zaměřený na jeho životní cyklus (prevence degradace, integrace hodnotového řetězce), návrh procesů, úkolů a povinností, vyvážený převod rizika založený na odpovědnosti, stimuly pro dosažení cílů, investice do soukromých odborných znalostí a kapitálu a modely dlouhodobého udržitelného financování a partnerství. Zájem administrativních partnerů se může týkat udržitelné valorizace infrastruktury a sociálně-kulturně-ekonomického výstupu.

**Společný podnik veřejného a soukromého sektoru:** Společný podnik upravuje práva a povinnosti mezi obcemi a TKP jako spoluvlastníky společnosti nebo instituce. Účelem je navržení, budování, plánování, financování, údržba a provozování infrastruktury valorizace a/nebo řízení sociálně-kulturních činností. Obvykle se část týkající se infrastruktury vypisuje do veřejné soutěže s podmínkou, že zájemce se po podpisu smlouvy stane akcionářem ve společnosti. Část týkající se kulturního řízení se obvykle realizuje začleněním soukromé společnosti jako akcionáře do stávající společnosti projektové infrastruktury.

(Zdroj: Sbirka osvědčených postupů, FH)

|      |  |
|------|--|
| VSS  | Veřejně-soukromá spolupráce  |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátkodobé smluvní dohody</li> <li>• Společné / doplňující se cíle týkající se kulturních činností</li> <li>• Soukromý partner přispívá k veřejným kulturním aktivitám</li> </ul> |
| PVSS | Partnerství veřejného a soukromého sektoru   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobé smlouvy</li> <li>• Účelově zřízené partnerství</li> <li>• Úkoly a rizika veřejných orgánů jsou převedeny na soukromého partnera</li> </ul>                             |
| SP   | Společný podnik veřejného a soukromého sektoru   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neomezené trvání</li> <li>• Účelově zřízená společnost/instituce</li> <li>• Sdílení rizika mezi soukromým a veřejným akcionářem</li> </ul>  |

### 3.2.3 Typy smluv

Pro každý účel existuje specifický druh smlouvy. Zde je sbírka nejběžnějších smluv pro interakci administrativy a TKP:

**Dohoda o záměru:** Před zahájením projektu a spolupráce dohoda o záměru přispívá k prokázání čestného úmyslu partnerů spolupracovat s třetími stranami. Dohoda o záměru nic nereguluje, nevyplývají z ní žádná práva ani povinnosti.

**Smlouva o užívání:** Tyto smlouvy se zabývají užíváním statku nebo infrastruktury. Mohou se pohybovat v rozmezí od velmi jednoduchých až po velmi složité. Jsou vhodné pro ujasnění práv a povinností, časového období, podmínek předání, veřejné bezpečnosti, přístupu k infrastruktuře, předání klíčů atd. Tyto smlouvy jsou ideální pro dočasné projekty na veřejné infrastruktuře bez placení nájemného.

**Předběžná smlouva:** Předběžná smlouva upravuje všechna práva a povinnosti do doby, než je ustanovena podrobnější smlouva. Jejím cílem je zajistit povinnost podepsat závěrečnou smlouvu, zabezpečit přednostní práva a závazky, zálohy nebo rozložení rizik.

**Smlouva o spolupráci:** Smlouvy o spolupráci se mohou pohybovat v rozmezí od malých po rozsáhlé, složité a podrobné, v závislosti na úrovni vzájemné důvěry obou smluvních partnerů. Definují časové období, očekávání, cíle, plány, projektové schůzky, práva a povinnosti, odpovědnost, platby, závazky a podmínky. Tento druh smlouvy představuje základní nástroj pro krátkodobá a dlouhodobá projektová partnerství. Neurčuje podíl ve společnosti ani závazné definované komerční služby.

**Sponzorská smlouva:** Sponzorské smlouvy jsou obchodní smlouvy, které směřují viditelnost za peníze. Sponzorování se neshoduje s darováním. Dary se neobchodují za nic. Sponzorské smlouvy obvykle zahrnují určité marketingové služby a odměny.

**Smlouva o nájmu:** Smlouvy o nájmu upravují podmínky bydliště pro nájemní stranu. Obsahují práva a povinnosti, ceny nájmeného nebo podmínky ukončení smlouvy. Někdy obsahují další povinnosti kulturní činnosti v kontextu daného objektu, jako například příspěvky k událostem.

**Závazkové smlouvy:** Tyto dohody jsou smlouvami na nízké úrovni, které regulují pravidla, pokyny pro přijatelné chování, otevírací dobu, důsledky nesprávného chování apod. Závazkové smlouvy jsou užitečné při regulaci vztahu mezi správou objektu a uživateli/návštěvníky objektu. Mohou být formulovány velmi regulačním způsobem nebo způsoby rozumnějšími.

**Provozní smlouvy a smlouvy o správě:** Tyto smlouvy upravují vztah, práva a povinnosti mezi vlastníkem/správou objektu a vedením objektu. Smlouva o správě obsahuje velmi podrobné předpisy pro údržbu, reporting, řízení personálu, technický provoz, účetnictví, financování atd. Cílem je jasně uvést úkoly a očekávání provozovatele objektu, jeho přínos pro kulturní cíle, požadavky, ověřitelná kritéria, dohled nad cíli, povinnosti atd. Vypracování takové smlouvy trvá určitou dobu a obvykle vyžaduje důvěru a předchozí spolupráci. Tento druh smlouvy je vhodný pro svěření správy objektu řídicí společnosti.

**Smlouvy o poskytování služeb:** Tato smlouva upravuje poskytování služby po určitou dobu a za určitých podmínek. Rovněž upravuje odměnu za tuto službu a její rozsah. Obvykle se jedná o obchodní smlouvu. Smlouvy o poskytování veřejných služeb musí být vypsány ve veřejné soutěži.

### 3.2.4 Práva, povinnosti, úkoly, rizika, odpovědnosti

Při procesu uzavírání dohod a smluv se dvě nebo více stran snaží vyjednat o různých odpovědnostech. Samozřejmě každá smluvní strana chce mít co nejvíce práv bez rizik a závazků. Termín odpovědnost však zahrnuje všechny tyto aspekty - nelze mít jedno bez druhého. Podle toho, jaký typ partnerství v oblasti spolupráce je vaším záměrem, soubor odpovědností, které na sebe bere každá strana, se liší. Nejlepší je pohlížet na různé oblasti předpisů jako na nástroj pro definování a zlepšování vztahů mezi partnery projektu, nikoli jako na nástroj pouhé moci. O jakých oblastech odpovědností tedy potřebují orgány místní správy a CCP vyjednat?

Tady je jejich seznam:

- Vlastnictví
- Údržba zařízení a jeho opravy
- Používání - kdy, jak, co, proč
- Vypracování koncepce a vybudování zařízení
- Náklady
- Právní odpovědnost - ručení
- Dohled, kontrola
- Obchodní odpovědnost
- Bezpečnost
- Komunikace - externí a interní
- Činnosti
- Cíle
- Investiční náklady
- Dotace a granty
- Personální zajištění
- Subdodávky
- Vztahy s dalšími institucemi
- Soulad se zákony a předpisy
- Rozložení rizika - finančního a trestního
- Špatné řízení - finanční ztráta
- Plánování - finanční a související s využíváním, nehody a rizika
- Politická odpovědnost
- Zastupování
- Právo k pobytu
- Sledování a vyhodnocování cílů

## 4. Model řízení

### 4.1. Úvod

Úkolem modelu řízení je poskytnout přehled a orientaci pro zpracování vašeho provozního systému pro revalorizační projekty. Provede vás všemi důležitými otázkami, které byste si měli při vytváření vašich konceptů položit, pomůže vám s vhodnými metodikami prostřednictvím procesů společného vytváření a vyzve vás k sestavení finančních plánů, které podporují udržitelnou obchodní činnost.

Doporučujeme vašemu týmu projektového managementu, aby zodpověděl všechny následující otázky, které vám pomohou identifikovat vaše potřeby a priority a podrobněji rozvést vaše finanční plány.

**Úvod:** Pracovní balíčky

| Kapitola                 | Nástroje - výstupy                               |
|--------------------------|--|
| Cíle                     | Šablona - „Workshop - cíle“                      |
|                          | Tabulka - „Cíle - přidaná hodnota“               |
| Zúčastněné strany        | Mapa zúčastněných stran                          |
|                          | Tabulka zúčastněných stran                       |
| Aktivity, obsah, nabídky | Šablona - „Workshop - činnosti“                  |
|                          | Plán činností a procesů                          |
|                          | Typická využití objektů                          |
|                          | Tabulka - „Vyhodnocení činností“                 |
| Infrastruktura a procesy | Výstupy z vyplněného „Plánu činností a procesů“  |
|                          | Vzorový plán                                     |
|                          | Oblasti činností                                 |
|                          | Plánování procesů                                |
|                          | Odpovědnosti Facility Managementu                |
|                          | Úkoly managementu                                |
| Obchodní koncepce        | Obchodní model Canvas                            |
|                          | Základní finanční plán                           |
| Plánování realizace      | Časová osa projektu                              |
| Projektová realizace     | Osvědčené postupy u projektů valorizace dědictví |

## 4.2 Výzvy

Tato část příručky se zabývá nadcházejícími problémy týkajícími se návrhu vašich konceptů pro projekty valorizace. Přečtěte si prosím celý postup a využijte tuto část jako poradenskou příručku během své koncepční práce.

### 4.2.1 Nastavení cílů

Než začnete řešit všechny dílčí výzvy při navrhování svého konceptu, určitě byste měli definovat společný cíl svého pilotního projektu. Zcela jistě to není snadný úkol, protože některé projekty musí vzít v úvahu očekávání zúčastněných třetích stran, přednastavené plány nebo již zavedené struktury, které by mohly být zastaralé a mohly tak překážet novému pohledu na projekt. Snažte se najít dostatečně nepředpojatý odstup, abyste mohli definovat společné cíle, které budou vašim průvodcem a ústředním motivem pro vaše budoucí aktivity. Obsah této výzvy:

- Jakou hodnotu chcete přidat?
- Které metody je možné použít k nalezení společného prohlášení?
- Ochrana památek
- Jak můžeme během projektu kontrolovat, zda stále sledujeme tyto cíle?

#### 4.2.1.1 Jakou hodnotu chcete přidat?

Pokud se chcete dozvědět o společných cílech participativního projektu, nejdůležitější otázkou bude, jakou hodnotu chcete přidat do aktuálního stavu objektu vy. Většinou chcete přidat hodnotu kvůli potížím a problémům, které může proces transformace řešit. Je zcela zjevné, že musíte zaznamenat potřeby a k nim nápady na přidanou hodnotu, které jsou schopny tyto potřeby uspokojit.

Například Severní zahrada norimberského kulturního centra a památkového místa *Z-Bau* nebyla dříve používána, ačkoli v budově je určitý prostor. Navíc *Z-Bau* postrádá určitou „otevřenost“; účast a přístup jsou omezené. Zde jsou fakta:

**Problémy a potřeby:** omezený prostor uvnitř budovy, nedostatek účasti, nevyužívaná oblast; lidé ji využít chtějí. Sousední čtvrť je spíše nezajímavá a nenabízí žádné rekreační zóny nebo možnosti interakce.

**Přidání hodnoty:** vývoj návrhu, který zahradu zpřístupňuje, podporuje zapojení, vnější projekty a pravidelné nebo dočasné užívání a učiní zahradu krásnou a přitažlivou pro účastníky a návštěvníky. Povolení experimentů. Zapojení sousedů a uprchlíků.

To je téměř všechno! Zatím byste neměli odpovídat na otázku, JAK přesně chcete transformaci provést. Tuto otázku zodpovíte v kroku „Činnosti, formáty, využití“. Zatím je vaším úkolem:

- Mapování potřeb a problémů
- Mapování přidané hodnoty
- Proveďte tyto úkoly v rámci workshopu, zhodnot'te výsledky předchozích analýz zainteresovaných osob—použijte šablonu "Společné cíle workshopu".
- Účastníky workshopu budou členové vašeho hlavního vývojového týmu a významní partneři projektu, kteří chtějí být součástí procesu definování cílů.

#### 4.2.1.2 Jaké metody lze použít k nalezení společného prohlášení?

Abyste poukázali na potřeby a přidané hodnoty projektu, musíte nalézt společné prohlášení, které může podpořit každý, kdo je do projektu zapojen. Proto budete muset zorganizovat seminář, který je určen k vytvoření společného prohlášení z více názorů, dojmů a výsledků průzkumů, které jste předtím přijali. Pomocí metodologie *myšlení* jsme pro vás připravili workshop, který lze provést během dvou hodin. Použijte dokument „cíle workshopu“, který je připojen k této kapitole.

### 4.2.1.3 Ochrana památkových objektů

Cíle vašeho projektu mohou zahrnovat ochranu památkových objektů. U jednoho projektu může být aspekt dědictví velmi důležitý, u jiného takovou roli mít nemusí. Při definování vašich cílů je však třeba vzít v úvahu určité aspekty, jako například:

- Porozumění objektu
- Jeho význam a současná/bývalá role
- Jeho původní použití
- Problémy a zranitelnost místa, podmínky
- Strategie památkové péče
- Dokumentace

Zpracováním těchto úvah získáte odpovědi na následující otázky:

- Jakou hodnotu lze přidat tím, že porozumíte aspektům dědictví vašeho objektu?
- Kde kulturní potenciál vyplývá z dřívějšího významu?
- Jaká opatření musíme podniknout k ochraně budovy / objektu?

### 4.2.1.4 Jak můžete v průběhu projektu zjistit, zda se držíte svých cílů?

Nejdříve si vytiskněte své společné prohlášení o cílech a připevněte je přímo na stěnu projektu. Pokaždé, když se budete snažit zjistit, zda jsou vhodné nebo nepoužité nějaké způsoby použití, prostě se podívejte na své cíle a projednejte, se s nimi vaše plány shodují.

V určitém okamžiku možná budete muset zkontrolovat, zda jste úspěšně dosáhli jednoho z cílů. K tomu musíte vyčíslit aspekty vašich cílů; což znamená, že musíte použít čísla. Následující příklad, který byl více méně získán z „Příručky pro správu zdrojů světového kulturního dědictví“, vám poskytuje vynikající návod, jak to lze provést. Snažte se najít hlediska, díky kterým lze měřit a srovnávat vaše cíle:

| Výsledek / cíl   | Ukazatel výsledku                         | Indikátor byl kvantifikován |
|------------------|---|-----------------------------|
| Více účasti      | Počet zúčastněných dobrovolníků / činnost | 32.                         |
| Více otevřenosti | Týdenní otevírací doba                    | 12.                         |
|                  | Počet let spolupráce                      | 6.                          |

Vášim úkolem bude vyplnit ukazatele ve sloupci „cíle“ ve vašem pracovním listu. Je-li pro váš projekt nutné mít konkrétní kvantifikované cíle, můžete sjednat kvantifikované ukazatele cílů - což znamená, že jste povinni dosáhnout nebo překročit určitý ukazatel cíle.

### 4.2.2 Zainteresované osoby

Chcete-li spoluvytvářet definici cílů a činností pro vaše objekty, musíte určit všechny zainteresované osoby v tomto projektu. Poskytnou vám vstupy a závěry o tom, které požadavky a očekávání s projektem souvisejí. Navíc přispívají k potenciálu využití, kulturním aktivitám nebo finanční podpoře. Jedná se o důležité otázky pro tuto výzvu:

- Kdo jsou zainteresované osoby?
- Které formalizované role mají vaše zainteresované strany? Jsou již v této roli? Jak se v nich mohou rozvíjet?
- Jakou přidanou hodnotu mohou vaše zainteresované přispět k vašemu projektu?
- Jak můžete vytvořit kontakty a podporovat vztahy se zainteresovanými osobami?

## 4.2.2.1 Kdo jsou zainteresované osoby?

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Modelové přístupy k revitalizaci“, současné strategie rozvoje památkových objektů a dalších projektů relevantních pro veřejnost, jako je „model čtyřšroubovice“, zahrnují několik stran, jako je podnikatelská sféra, akademická obec, správa a komunita. V prvním kroku musíte zjistit, kdo je přesně zapojen do projektu; poté musíte určit, jaké role budou tyto strany hrát ve vašem projektu. Prozatím se však snažte identifikovat co možná nejvíce zainteresovaných osob! Využijte znalosti, které jste vytvořili při předchozích průzkumech, které jste realizovali. Zvláštní tip: zamyslete se nad tím, kdo přispívá k vašemu projektu a koho projekt ovlivňuje.

TIP:

Zde naleznete seznam typických zainteresovaných osob jako inspiraci, zamyslete se nad nimi podrobně!

- Pilotní řídicí tým / tým pro vývoj projektů
- Budoucí a současní zaměstnanci
- Budoucí a současní nájemci
- Správa
- Sousedé
- Poskytovatelé služeb, např. architekti, návrháři expozic,
- Uživatelé / návštěvníci
- Umělci v rezidenci
- Občané
- Obchodní partneři
- Dobrovolníci
- Tvůrčí odvětví
- Uprchlíci
- Kulturní partneři
- Mezinárodní partneři
- Univerzity - výzkumní partneři
- Majitelé, spoluvlastníci památkových objektů
- Podporovatelé, sponzoři, nadace
- Mediální partneři
- Další partneři, budoucnost a současnost

## 4.2.2.3 Které formalizované role zainteresované osoby zaujímají? Jsou již v této roli? Jak se v nich mohou rozvíjet?

Nyní, když máte seznam všech vašich současných nebo potenciálních zainteresovaných osob, bude dalším dobrým krokem určit role, které ve vašem projektu budou zastávat. Přiřazením rolí budete moci určit míru interakce se zainteresovanou osobou, získat dojem, jak komunikovat a rozvíjet smysl pro to, kdy a jak zapojit určité zainteresované osoby do vašeho projektu.

Chcete-li provést analýzu a stanovit priority, použijete graf nazvaný mapa zainteresovaných osob! Mapa poskytuje několik úrovní informací. Čtyři sektory zahrnují čtyři spirály „čtyř šroubovice“: podnikání, správa, komunita a akademická obec. Čtyři kruhy definují hrubé role pro zainteresované osoby:

- **Základní úroveň:** Toto je jen váš vývojový tým; součástí této základní úrovně může být velmi blízký rozvojový partner. Toto je úroveň vývojáře a tvůrce. Příklad: hlavní vývojový tým
- **Úroveň partnerství:** Tato úroveň představuje klíčové partnerství, která přispívají k úspěchu vašeho projektu. Partnerství zajištěné smlouvami - partnerství veřejného a soukromého sektoru, společné podniky veřejného a soukromého sektoru a možná i spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Příklad: Administrativní a kulturní oddělení chce na svém webu vytvořit malé muzeum.
- **Úroveň přímého vlivu:** Tato úroveň mapuje přímý přínos osob zainteresovaných na projektu. Na této úrovni mohou být pro zajištění procesů a práv a povinností vhodné smlouvy s nízkou úrovní nebo soubor pravidel nebo kontrolních seznamů. Zainteresované osoby nemají zásadní vliv, ale přesto mohou přispět k projektu. Příklad: Budoucí nájemce - nezávislé divadlo chce pronajmout jednu skladovací místnost a jednou týdně využívat salonku pro své zkoušky. Nebo to může být důležitý dobrovolník, který pravidelně organizuje večírky ve vašem zařízení.
- **Úroveň nepřímého vlivu:** Tato úroveň interakce představuje zainteresované osoby, které jsou ovlivněny vaším projektem a přímo k němu nepřispívají. Nicméně tato skupina je důležitá; pokud váš projekt zainteresované osoby neovlivní správně, mohl by skončit selháním. Příklad: Uživatel servisu -



výrobce, který je součástí vašeho objektu, návštěvník expozice nebo divadelního díla nebo dočasný dobrovolník, který pomáhá ve šatně.

TIP:

Můžete přidat další vrstvy informací tak, že vyberete různé barvy nebo tvary lístečků, přidáním lepicích bodů do mapy nebo cokoliv jiného budete chtít. Zajímavé vrstvy mohou být: stav, priorita, začátek účasti nebo typ účasti. Můžete také vytvořit vztahy mezi různými zainteresovanými osobami tím, že je propojíte s řádky a poznámkou o typu interakce. Příklad: Kulturní oddělení vstoupí do projektu, jakmile městská rada schválí projekt a financování.

#### 4.2.2.4 Jakou přidanou hodnotu mohou projektu zainteresované osoby přinést?

Chcete-li poznat své zainteresované osoby o něco více, zvažte, čím mohou vašemu projektu přispět. Někdy je partnerství spíše jednostranné nebo irelevantní - věnujte pozornost partnerstvím se vzájemnými prospěšnými výsledky. Při mapování hodnoty, kterou vám může potenciální zainteresovaná osoba nabídnout, posuďte práci, čas nebo finanční prostředky, které na oplátku poskytnete. A samozřejmě posuďte seznamy vašich společných cílů, abyste zjistili, zda přidaná hodnota zainteresovaných osob odpovídá požadovanému výsledku transformace. Pro tento účel použijte tabulku zainteresovaných osob, kterou naleznete v této kapitole.

PŘÍKLAD

Získáte příležitost prezentovat svůj projekt na významné mezinárodní konferenci. Ale po bližším posouzení si uvědomíte, že konference vás bude stát 3 dny práce, 400 euro a nebude mít přímý pozitivní vliv na vývoj vašeho projektu, ani nebude odpovídat jeho cílům.

TIP:

Zde naleznete základní matici zájmů a vlivu - zcela základní nástroj pro vyhodnocení množství práce, kterou byste měli investovat do zainteresovaných osob.

|               |                        |           |
|---------------|------------------------|-----------|
| Osa zájmů     |                        |           |
| Informujte se | Řiďte pomocí informací |           |
| Monitorujte   | Udržujte spokojenost   | Osa vlivu |

#### 4.2.2.5 Jak můžete vytvořit kontakt a podpořit vztahy se zainteresovanými osobami?

To, co znáte nyní, spočívá právě v tom, kdo jsou vaši partneři, jaká je jejich přidaná hodnota a co musíte do vztahu investovat. Nyní se podíváme na to, jak můžete rozvíjet nebo vytvářet nové vztahy.

**Znalost potřeb:** Nejdůležitější věcí, když chcete vytvořit nové partnerství, je znát potřeby vašeho potenciálního partnera a zda můžete tyto potřeby uspokojit. Vyplňte řádek „potřeby“ v připojené tabulce zainteresovaných osob a snažte se nabídnout spolupráci, která tyto potřeby splní.

PŘÍKLAD

Středisko mládeže na opačné straně ulice by bylo dobrým partnerem pro spolupráci. Umožní vám požádat o financování související s podporou mládeže a využití vašeho objektu. Co ale můžete udělat s tím, aby centrum mládeže spolupracovalo s vámi? Centra mládeže potřebují pro své klienty různorodé aktivity. Existují aktivity, které

doplňují existující nabídky a které by mohly probíhat ve vašem objektu? Ano, nezávislé divadlo, které je nájemníkem vaší budovy, se v příštím roce zaměří na mládež - pojďme si o tom promluvit!

**Začít od počátku, krok za krokem:** Pokud plánujete zahájit spolupráci, navrhnete snadný projekt, jehož cílem je navzájem se poznat a naučit se spolupracovat. Poté můžete dosáhnout úrovně komplexnější spolupráce. Ukažte, že jste spolehliví, strukturovaní a nekomplikovaní. Neslibujte, co nemůžete splnit. Vždy načrtněte, jaké budou další kroky v projektu.

#### PŘÍKLAD

První bod spolupráce s centrem mládeže: Proč byste nepřišli se všemi svými klienty na další konečnou zkoušku nezávislého divadla? Zítra vám přinesu lístky a můžete se seznámit s režisérem. Uvidíme, jestli mají mladí lidé zájem!

**Navrhnete prototyp! Ukažte jim to!** Chcete-li ukázat, jak může spolupráce vypadat, ale partner ještě není připraven, vytvořte prototyp! Ukažte jim, jak zajímavé může být budoucí využití nebo spolupráce! Možná jen na jeden den nebo na týden. Někdy partneři musí věci vidět, aby je pochopili!

#### PŘÍKLAD

Můžeme skutečně toto kulturní centrum rozběhnout? Všichni zainteresovaní partneři uvedli, že zatím tuto vizi nemohou sdílet. Co dělat? Majitelé norimberského revitalizačního projektu *Auf AEG*, kteří se snažili prosadit projekt, jednoduše vymalovali velkými písmeny jména budoucích nájemců kulturního centra na fasádě a prostě předstírali, že se již přestěhovali!

**Získávání kontaktů:** No, máte pravdu, je to to základní, ale musíme to zmínit. Mluvte o svém projektu, seznamte se osobně s osobami, které za každého partnera činí rozhodnutí. Navštivte administrativní oddělení osobně. Představte svůj návrh projektu veřejnosti! Než oslovíte další potenciální účastníky získajte reference a pověření od správních nebo obchodních partnerů.

#### PŘÍKLAD

Použití doporučení ze strany správních orgánů: „Víte, pan Novák z oddělení obchodního vývoje mi řekl, abych s vámi o této záležitosti co nejdříve pohovořil...“

**Konkrétní nabídky:** Když v hrubých rysech přemýšlíte o tom, jak by mohla spolupráce vypadat, nevytvářejte vize! Předložte konkrétní a funkční návrhy, o kterých jste si předem promysleli. Tím zabráníte falešným očekáváním a povrchnosti. Neurčité nabídky a vize vyžadují více práce pro vašeho partnera, aby zjistil, jak lze něco udělat - nezbytný práh spolupráce. Vždy si sjednejte termín další schůzky. Nenechávejte rozhodnutí na druhé straně a ukažte, že máte v úmyslu vážnou spolupráci. Následně pošlete e-mail, ve kterém shrnete veškerý dojednaný obsah a dohody, a požádejte svého partnera, zdali je vše sepsáno správně.

#### PŘÍKLAD

Takže, Sofie, setkáme se příští týden ve stejnou dobu. Zítra vám zašlu zprávu, ve které shrnu vše, o čem jsme právě mluvili!

Posílení vztahů se stávajícími zainteresovanými osobami vyžaduje komunikaci. Vyplňte tabulku „zainteresovaná osoba“ a vyplňte komunikační kanály a záměry, které chcete v souvislosti se zainteresovanými osobami realizovat.

## 4.2.3 Činnosti, formáty, využití

Víte už, jak bude váš objekt používán? Vymyslete to společně s klíčovými zainteresovanými osobami. Představí nápady a přání, zvláštní požadavky, o kterých jste předtím nevěděli. Když nevíte, jaké bude použití, nevíte, co plánovat! Zde jsou otázky týkající se této výzvy:

- Jak můžete zmapovat budoucí aktivity?
- Jak můžete vyhodnotit nápady a sestavit „správnou směs“ projektových formátů?
- Inspirace - minulost a budoucnost
- Jak můžeme činnosti rozdělit? Jaké jsou typické aktivity v památkových objektech? Jak můžete odvodit požadavky na infrastrukturu a procesy?
- Jak můžeme přetvořit myšlenku v koncept?

### 4.2.3.1 Jak můžete zmapovat budoucí aktivity? Jak můžete spolupracovat a metodicky zjišťovat informace o aktivitách?

Podle úrovně pokroku vašich projektů může být užitečné naplánovat budoucí aktivity - vše, co se ve vašem objektu uskuteční. Doporučujeme vám, abyste postupovali s kooperativním přístupem, což znamená, že do mapování aktivit zapojujete své klíčové zainteresované osoby. Proto budete muset:

- Zorganizovat workshop na bázi spolupráce
- Vyhodnotit výsledky
- Rozhodnout se, které aktivity do svého konceptu zahrnete
- Rozvíjet požadavky na procesy a infrastrukturu

Pro tyto úkoly můžete využít metodiku *přístupu k návrhu služeb*. Návrh služby je užitečný, pokud chcete zjistit, jak vy a vaši uživatelé komunikujete a jakým způsobem je třeba rozvíjet plynulé nabízení plánovaných činností. Plánujete-li strategie návrhu služeb, nejdříve musíte znát typy výsledků. Pro tento krok navrhujeme následující výsledky:

- Činnosti, které chcete společně se zainteresovanými osobami, aby se uskutečnily ve vašem objektu a zapadaly do vašich cílů
- Požadavky na tyto činnosti
- Mapování aktivit a jejich interakce
- Výběr ovladatelných, reálných činností, které odpovídají vašim předem určeným cílům transformace

U prvních dvou výsledků zorganizujete workshop na bázi spolupráce; chcete-li zorganizovat tento workshop, použijte šablonu workshopu.

Chcete-li získat hlubší přehled o posledních dvou výsledcích, můžete použít dokument „Plán činností a procesů“, který vám pomůže zjistit všechny vztahy, procesy a předběžné kroky pro vaše předvolené aktivity. Další kapitola „Infrastruktura a procesy“ se zabývá analýzou vašich výsledků a získáváním relevantních informací.

### 4.2.3.2 Jak můžete vyhodnotit nápady a sestavit „správnou směs“ projektových formátů?

Organizací workshopu na bázi spolupráce a vytvořením mapy aktivit zainteresovaných stran získáte několik výsledků. Nyní je vaším úkolem výsledky vyhodnotit: zjistíte, které aktivity jsou realizovatelné a přidejte vašemu návrhu požadovanou hodnotu.

Za tímto účelem použijte tabulku hodnocení, která je uvedena v příloze.

TIP: Před vyhodnocením aktivit nejdříve zjistěte své pocity v otevřené diskusi. Poté můžete výsledky vyhodnotit objektivněji.

Abyste dosáhli dobře vyváženého mixu činností, zvažte tyto myšlenky:

- Využívají vaše aktivity přístup čtyř šroubovice?
- Doplnují se činnosti navzájem?  
PŘÍKLAD FabLab doplňuje umělecká studia. Prostor pro coworking doplňuje kanceláře pro zlepšení podnikání a startupů.
- Spoléhá se váš koncept pouze na činnost pouze jedné zainteresované osoby? A co rizika, pokud tento účastník ukončí projekt?
- Doplnují činnosti ve vašem objektu činnosti ve vašem okrese nebo městě?
- Dávají vaše aktivity celkový dojem podnikání?  
PŘÍKLAD Víte, ukázalo se, že všechny naše nabídky pro veřejnost se uskuteční pouze na začátku týdne, proto je teď takový klid!
- Přispívají aktivity k budoucímu rozvoji vašeho objektu a budoucímu rozvoji města?

### 4.2.3.3 Inspirace: minulost a budoucnost

Při vedení vašeho workshopu bude zvažít nejen současné myšlenky. Vyhodnocení osvědčených postupů v rámci projektů v oblasti památkové péče poukazuje na to, že zajímavé aktivity se vytvářejí u odkazů na minulost a

budoucnost těchto lokalit. Chcete-li tyto nápady zahrnout do svého workshopu na bázi spolupráce, připravili jsme několik úkolů, které musí účastníci provést, aby změnili své plánované aktivity v této perspektivě.

#### PŘÍKLAD

V rámci nejlepší praxe *Utopiastadt Wuppertal* v Německu se nezohledňovaly pouze současné cíle, ale také budoucí výzvy způsobené rostoucím zájmem vědců, urbanistů, nadací a studentů v projektu. Posuzovaly se horké společenské otázky, témata jako změna městského života, ekonomický nerůst, nové formy života a práce, otevřená data nebo otevřené znalosti.

Projekt založil dlouhodobou vědeckou skupinu pro vytváření sítí a zahájení některých vědeckých projektů založených na konkrétních otázkách, tématech a výzvách, které projekt ovlivňují.

### 4.2.3.4 Jak můžeme činnosti rozdělit? Jaké jsou typické aktivity u podobných památek?

Rozdělení aktivit v tomto okamžiku znamená, že seskupíte aktivity kolem jejich klíčového využití vaší infrastruktury nebo procesů. Například přednášky, projevy, diskuse vyžadují základní podmínky - židle, světla, malé pódium, stůl, zesílení zvuku. Diskotéky, večírky a koncerty mají podobné požadavky. Analýza aktivit po jejich základní využití vám dává dojem rozmanitosti infrastruktury a procesů, které budete potřebovat. Dalším přístupem, který můžete vyzkoušet, je kombinace aktivit. Ne každá aktivita potřebuje svou vlastní speciální infrastrukturu. Často můžete dělat činnosti zajímavější tím, že je zkombinujete - například uměleckou expozici a koncert nebo otevřenou kuchyni.

Abychom vám to trochu usnadnili, připravili jsme tabulku různých využití objektů, která vytváří skupiny činností s podobnou přípravou. Tuto tabulku naleznete v příloze: Typická využití objektů.

### 4.2.3.5 Jak můžete odvodit požadavky na infrastrukturu a procesy?

Zdroje informací o požadavcích na infrastrukturu a procesy:

- výsledky workshopu, jakmile budou účastníci mapovat infrastrukturu a služby, které budou potřebovat
- náměty na základě „Plánu činností a procesů“, který vám objasní vztahy zúčastněných stran s vaším zařízením
- tabulka analýzy činností
- dokument Odpovědnosti v oblasti Facility Managementu, který naleznete v příloze

Dalším úkolem bude sepsat seznam požadavků, pokud možno co nejpodrobněji a v seskupené podobě. Tyto požadavky použijete později k vypracování procesů a infrastruktury a k určení nákladů, které se na váš projekt vážou.

### 4.2.3.6 Jak můžete přeměnit nápady na aktivity na skutečné koncepty?

Zainteresované osoby, které se podílejí na provozování zajímavých aktivit ve vašem zařízení, musí mít reálné koncepty, nejen nápady. Chcete-li přeměnit myšlenku na koncept, jednoduše doporučte vašim zainteresovaným osobám metodologii tohoto Průvodce modely řízení. Nechte je projít všemi úkoly, které jste museli provést. Pokud jsou schopny je řádně splnit, výsledkem jejich úsilí bude koncept. Výsledkem možná bude, že tato myšlenka jako budoucí aktivita vůbec nefunguje.

## 4.2.4 Infrastruktura, procesy, řízení

Je zřejmé, že je zapotřebí mnoho procesů, které udržují základní infrastrukturu objektu, další infrastrukturu, využití a údržbu. Hlavním cílem tohoto kroku bude identifikovat a kvantifikovat aktivity a procesy a požadavky na infrastrukturu. Navíc získáte přehled o dalších manažerských dovednostech a nástrojích, které budete potřebovat, jakmile se pustíte do svého projektu. Obsah:

- Jakou infrastrukturu potřebujete k provozování svých aktivit?
- Jak objekt udržovat?

- Které procesy potřebujete pro provoz vašeho objektu?
- Jaké další manažerské nástroje potřebujete při provozu vašeho objektu?

#### 4.2.4.1 Jakou infrastrukturu potřebujete k provozování svých aktivit?

Pro své plánované aktivity se podívejte na „Plán činností a procesů“, zjistěte veškeré použití infrastruktury a odvodte potřebnou infrastrukturu. Současně se snažte zjistit procesy a kvalifikace zaměstnanců. Výsledky této analýzy můžete využít k plánování prostorového využití vaší budovy nebo je můžete použít později při posouzení potřeb provozovatele na straně architekta nebo stavebního oddělení.

*Příklad: Tento příklad z předem vyplněného Plánu aktivit a procesů vám poskytne představu o tom, jak získat informace o infrastruktuře.*



| EN                           | CZ                                    |
|------------------------------|---------------------------------------|
| answers e-mail - books entry | odpovídá na e-maily - provádí záznamy |
| cancel class                 | zrušit hodinu                         |
| setting signage              | nastavení značek                      |
| open doors                   | otevřené dveře                        |
| teaches                      | vyučuje                               |
| list of participants         | seznam účastníků                      |
| parking lot                  | parkoviště                            |
| signage wayfinding           | orientace pomocí značení              |
| art equipment                | umělecké vybavení                     |
| enough participants          | dostatek účastníků                    |
| preparing room               | příprava místnosti                    |
| lis of participants          | seznam účastníků                      |
| Office internet software     | kancelářský internetový software      |
| art class room               | výtvarná učebna                       |
| equipment storage            | skladování zařízení                   |
| art class room               | výtvarná učebna                       |

Jakmile zjistíte všechny možnosti infrastruktury, které potřebujete k provozování vašeho objektu, vyplňte plán prototypu. Tento plán vám poskytuje informace o:

- vyváženém využití vašeho objektu
- čase potřebném k uskutečnění každé aktivity
- pracovní době zaměstnanců

Při sestavování plánu prototypu si vezměte kalendář podle svého výběru a vyplňte potřebné aktivity a infrastrukturu. Naplánujte jeden týden a poté plánujte zhruba měsíc.

Tyto základní myšlenky pokrývají jen malou část infrastruktury. Při plánování využití vašeho objektu, existuje celá řada záležitostí, o které se musíte postarat. Uvádíme několik příkladů:

- Požární ochrana
- Stavební úpravy
- Stavební povolení
- Výpočty nákladů
- Únikové cesty
- Omezení ochrany památkových objektů

Tip: Italský výzkumný projekt se snažil zjistit vhodné parametry pro projekty revalorizace veřejných budov zdola nahoru. Upřednostňováno bylo otevřené uspořádání budov, které odpovídalo flexibilní restrukturalizaci objektu. Na začátku zvažte určitou preferenci flexibility místo vyhrazených zón. Potom budete moci s vaším objektem a jeho použitím experimentovat, ušetříte peníze a ponecháte prostor pro další účastníky.

#### 4.2.4.2 Jak udržovat váš objekt?

Nenechte se překvapit - na tuto otázku nemůžeme odpovědět, protože to závisí na zvláštích vaší budovy a vašeho pojetí. Přečtěte si „Odpovědnost v oblasti Facility Managementu“ - najdete zde zajímavé osvědčené postupy pro údržbu a praktické úkoly týkající se budov.

#### 4.2.4.3 Jaké procesy potřebujete pro správu svého objektu?

Procesy lze považovat za opakovatelné postupy se vstupy, výstupy a činnostmi, které je třeba provádět; budeme se snažit je snažit uchovat v modulární podobě, protože nám budou sloužit v různých kontextech. Procesy lze například vyjádřit jako pracovní instrukce, vývojové diagramy nebo kontrolní seznamy. Před realizací projektu je nemusíte nutně podrobně rozepisovat, ale pomohou vám profesionalizovat řízení, zajistit, aby se je noví zaměstnanci dostatečně naučili, a pomohou vám naplánuvat zdroje a identifikovali problémy.

Chcete-li zjistit, jaké procesy potřebujete, bude třeba analyzovat váš „plán aktivit a procesů“. Snažte se identifikovat rozumné procesy. V následujících příkladech jsou uvedeny tři typy příkladů procesů z předem vyplněného „plánu aktivit a procesů“:

- proces výroby letáku / plakátu
- rezervační proces
- platební proces



| EN                                    | CZ                                    |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Sees Posters                          | Viditelné plakáty                     |
| Publish Posters, Flyers               | Publikované plakáty, Letáky           |
| Posters flyers                        | Plakátové letáky                      |
| Preparing Advertisement Communication | Příprava reklamní komunikace          |
| Pays course fees                      | Platí poplatky za kurz                |
| Teaches                               | Vyučuje                               |
| Art equipment                         | Umělecké vybavení                     |
| Leaves with results                   | Odchod s výsledky                     |
| Tidies up                             | Úklid                                 |
| Registers fees                        | Registrační poplatky                  |
| Writes e-mail                         | Psaní e-mailů                         |
| Answers e-mail books entry            | Odpovídá na e-maily - provádí záznamy |
| Cancel class                          | Zrušit hodinu                         |
| List of participants                  | Seznam účastníků                      |
| Enough participants                   | Dostatek účastníků                    |
| Setting signage, Open doors           | Nastavení značek,                     |
| Parking lot                           | Parkovací místo                       |

Vaším úkolem je identifikovat všechny relevantní rutinní procesy pro provozování aktivit vašeho objektu. Typické procesy pro projekty vašeho typu jsou:

- **Procesy dobrovolnictví a participace:** Jak se mohou dobrovolníci zúčastnit?
- **Zajištění dobrých procesů:** Jak a kdy koupíme papírové ručníky?
- **Rezervační procesy:** Jak se mohou zaregistrovat na akci?
- **Platební procesy:** Jak si můžete koupit lístek?
- **Účetní procesy:** Jak registrujeme účtenky?
- **Procesy údržby:** Jak opravujeme nábytek?
- **Gastronomické procesy:** Jak provozujete bar?
- **Procesy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci:** Jak zjistíme, jestli jsou detektory kouře v pořádku?
- **Procesy přístupu do objektu:** Kdo dostane, který klíč?

Jakmile identifikujete základní procesy, pokuste se je namapovat. Připravili jsme „Šablonu pro plánování procesů“, která vám pomůže procesy promýšlet.

## 4.2.4.4 Jaké další manažerské nástroje potřebujete při provozu vašeho objektu?

Jakmile budete mít připraveno základní nastavení vašeho projektu, zjistíte, že budete potřebovat další dovednosti a nástroje pro profesionalizaci vašich činností. Zde uvádíme soubor nástrojů pro řízení projektů a obchodní činnosti, které mohou být v budoucnu užitečné, rovněž můžete získat informace z přílohy „Úkoly managementu“.

- **Plánování rozpočtu:** V rámci finančního plánu plánujete rozpočty na projekty a pro celý objekt.
- **Plánování pomocí kalendáře:** Interní a externí kalendáře poskytují přehled o aktivitách, zdrojích a událostech.
- **Komunikace/marketing:** Jedna z nejdůležitějších dovedností. Externí komunikace umožňuje kontakt se zainteresovanými osobami a cílovými skupinami. Interní komunikace zajišťuje úrodnou pracovní atmosféru a zlepšuje řízení úkolů.
- **CRM:** Správa vztahů se zákazníky - správa a komunikace s vaší sítí, se zainteresovanými osobami a cílovými skupinami.
- **Rozhodování / zodpovědnosti:** Kdo rozhodne co? Která organizační forma podporuje, který druh rozhodování?
- **Přístup do infrastruktury:** Klíče a přístupy jsou složitými úkoly. Pomoci mohou elektronické zámky, pokud je zapojeno více osob.
- **Zdraví a bezpečnost:** Bezpečnost práce pomáhá předcházet nehodám a zajišťuje splnění administrativních požadavků.
- **Organizační struktury:** Jak jsou strukturovány odpovědnosti? Odbory, pracovní skupiny, plenum, výbory, ...
- **Řízení úkolů:** Jak delegovat a kontrolovat úkoly různých oddělení.
- **Plánování pracovních sil:** Kdo pracuje, kdy, kdo je na dovolené, kolik personálu je potřeba.
- **Finanční plánování:** Jak dohlížet na likviditu, budoucí investice, rozpočty a odpisy.
- **Získávání prostředků:** Neziskové organizace se z velké části spoléhají na získávání prostředků. Strategie a metody pro prostředky určené pro objekt a projekty.
- **Podpora dobrovolnictví:** Dobrovolníci jsou skvělí - dělají spoustu práce za nižší náklady - ale je třeba je organizovat a ocenit.
- **Účetnictví, controlling:** Příjmy, daně, zůstatky, rozpočtový controlling, mzdy - to vše je nutné řídit.
- **Plánování a řízení zaměstnanců:** Plánování pracovních sil, dovolených, inzerce pracovních pozic
- **Plánování zdrojů:** Naplánujte svoji infrastrukturu, vybavení a vozový park.
- **Pořizování a správa zásob:** Zjistěte, co máte stále na skladě a co je třeba koupit. Srovnajte ceny, sepište seznam dodavatelů a spravujte rozpočty.
- **Typický rozsah řízení projektů** naleznete projektů na Wikipedii pod pojmem řízení projektů: [https://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management)

## 4.2.5 Obchodní model

Rozvoj obchodního modelu vám pomůže získat správná čísla a zjistit, zda je váš projekt konzistentní a udržitelný. K tomu budete muset přičíst všechny faktory, zúčastněné strany a jejich role a popsat, jak společně pracují. Navíc budete muset vyjádřit všechny své aktivity v číslech, což znamená náklady a výnosy, a společně je propojit ve finančního plánu! Čísla vám pomohou při rozhodování a hledání pracovního konceptu - je to mnohem kreativnější úkol, než očekáváte!

- Obchodní model Canvas
- Základní finanční plán

### 4.2.5.1 Obchodní model Canvas

V porovnání se známým obchodním plánem, který je komplexní a podrobný, obchodní model Canvas je spíše krátký a ucelený abstrakt klíčových aspektů vašeho projektu související s obchodem. Často se používá k rychlému pochopení obchodních modelů a představuje výbornou základnu pro zpracování dalších detailů nebo dokonce vytvoření kompletního obchodního plánu.



Vaším úkolem bude důkladně vyplnit obchodní model Canvas. Udělejte si čas a každou část důkladně promyslete. Váš obchodní model musí být koherentní, synergický a udržitelný.

Obchodní model Canvas si vytiskněte a s hlavním týmem na něm pracujte, dokud nebudete spokojeni, nebo dokud neidentifikujete všechny problémy, které momentálně nemůžete zodpovědět. Pro lepší porozumění souběžně vyplňte základní finanční plán.

Odkaz na tištěnou verzi a vysvětlení obchodního modelu Canvas:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)

## 4.2.5.2 Základní finanční plán

Z finančního plánu získáte velmi dobrý pocit, zda vaše koncepce projektu může fungovat nebo ne. Poskytli jsme vám úplně základní finanční plán s cílem nabídnout vám náhled na vývoj vašeho podnikatelského konceptu. Nejedná se o finanční plán, který podporuje skutečné finanční nebo rozpočtové plánování, neboť nebere v potaz daně, odpisy apod. Předložili jsme předem vyplněný příklad kalkulace, ve kterém musíte čísla a položky zaměnit za své vlastní.

Vaším úkolem bude dokončit finanční plán s přihlédnutím ke všem znalostem, které jste vytvořili v předchozích krocích, včetně zainteresovaných osob, aktivit, infrastruktury, procesů a obchodních činností. Vložte své znalosti do obchodního modelu Canvas.

Použijte dokument „Základní finanční plán“, který je připojen k této kapitole.

Tip: Vždy počítejte s oficiálními a udržitelnými náklady. Ano, možná váš bratranec umí udělat určitou práci za poloviční cenu - ale pokud onemocní, nebo pokud už vy nebudete na projektu pracovat, pak může nastat problém! A vždycky je lepší mít nějaké peníze stranou, než aby vám chyběly. Pokud jsou náklady příliš vysoké, změňte svůj obchodní model, nebo buďte kreativní a přemýšlejte o snížení nákladů, outsourcingu nebo partnerství.

## 4.2.6 Plánování realizace

Pokud jste si prostudovali všechna výše uvedená témata, měli byste být nyní schopni naplánovat milníky a pracovní balíčky projektu. Vaším úkolem bude navrhnout časovou osu, ve které budou všechny vaše pracovní kroky strategicky navrženy a bude stanovena jejich priorita. Stane se vaším průvodcem během realizace a ukáže vám, zda jsou úkoly splněny včas či nikoliv.

- Časová osa - milníky
- Logické kroky

### 4.2.6.1 Časová osa - milníky

Jak vyplývá z názvu této kapitoly, v tomto okamžiku musíte vyřešit chronologickou posloupnost vašich projektů. Pro vytvoření časového plánu projektu musíte vzít potaz následující otázky:

- Zahájení kroku
- Doba trvání kroku
- Odpovědnost za krok
- Pokud se jedná o riskantní krok - co je plán B?
- Význam kroku
- Partneři, kteří se podíleli na kroku
- Může být proveden jiný krok paralelně s ostatními nebo se jedná o výhradní krok?
- Prostředky, které potřebujete k realizaci kroku
- Výsledky, které krok vytváříte
- Vytvořte úkoly - pověřte svého pilotního manažera vytvořením dílčích úkolů

Vaším úkolem bude sestavit šablonu časové osy, která je připojena k této příručce, nebo vytvořit svou vlastní (velmi dobré šablony jsou k dispozici také na internetu). Časovou osu lze rovněž zahrnout do vašeho nástroje kalendář

nebo softwaru pro správu projektu dle vašeho výběru. Vytvořte kroky a milníky. Milníky jsou důležité kroky, které vám umožňují sledovat kroky a vizualizovat hlavní úspěchy vašeho projektu.

#### 4.2.6.2 Logické kroky

Vezměte v úvahu, že existuje logické uspořádání vaší časové osy jednotlivých kroků. Nemůžete postavit střechu, pokud jste ještě nedokončili stěny. Takže u každého kroku vždy zvažte jeho předpoklady a výsledky. Pokud předpoklady pro realizaci kroku nejsou splněny, nelze jej realizovat.

Je třeba rovněž zohlednit:

- Sezónní aspekty, jako jsou svátky a povětrnostní podmínky
- Politickou situaci Například, předvolební fáze není obvykle vhodná doba pro rozhodování rady
- Dostupnost lidských zdrojů
- Časové rezervy
- Zpožděné účetní období pro financování
- Výzva v období nabídek
- ...

### 5. Realizace projektu

#### 5.1 Úvod

V této kapitole si blíže objasníme několik možných přístupů k valorizaci dědictví.

Abyste si ujasnili specializaci vašeho projektu, můžete začít přemýšlet o své obecné motivaci a sociálním úsilí až se dostanete ke konkrétní oblasti zaměření. Zamysleme se proto nejprve nad tím, co mají všechny projekty kulturní valorizace společné, a poté se zaměříme na osm charakteristických přístupů, abychom poznali, jak mohou být přístupy k valorizaci dědictví rozmanité.

Pro každou oblast zaměření a přístup obsahuje tato kapitola informace o osvědčených postupech v rámci projektů valorizace kulturního dědictví, zejména pak v závěru naleznete konkrétní podrobné informace z oblasti interní organizace, organizace finančních záležitostí a organizace činností u následujících osmi projektů. Ke každé z osmi oblastí zaměření je k dispozici krátký popis a v příloze „Osvědčené postupy u projektů valorizace dědictví“ naleznete podrobnější informace.

- Watershed
- Layer's House
- Utopiastadt
- ExRotaprint
- Cascina Cuccagna
- Stara Elektrama
- Aldo Galli

Obecně vzato, navzdory všem specifickým a nepřenositelným situačním aspektům jsou partneři a manažeři projektů na ochranu kulturního dědictví průkopníky v rámci celé jejich městské komunity s jedním společným charakteristickým znakem a velkou příležitostí: společně pracují na rozvoji společenského a kulturního kapitálu. V souvislosti s ochranou kulturního dědictví je to stále důležitější - staré budovy a chápání jejich pouhé existence v kontextu s kulturou občanské společnosti, historií a identitou a rovněž revitalizace a zpřístupnění zanedbaných ploch ve městech všem občanům, namísto toho, abychom je nechávali bez povšimnutí, jsou pro silnou a odolnou demokratickou společnost záležitostmi kvality života ve městech.

Nejde jen o obecnou snahu o přístupy k valorizaci kulturního dědictví, existují zde však i výzvy, které se při realizaci revitalizačních projektů opakovaně objevují, a ačkoli jsou jejich součástí různé pohledy, aspekty i význam, přesto jde o přenositelné zkušenosti. Mějte na paměti, že znalosti o tom, jak jiní lidé již podobné výzvy překonali, nejsou

důležité jen pro vás. Měli byste také zúčastněným stranám vašeho projektu nabídnout pro lepší orientaci různé přehledy a odkazy na vhodné příklady. Úspěšné strategie a zkušenosti ostatních pomohou vám a vašim partnerům se posunout, můžete například vylepšit smlouvy o spolupráci, zkvalitnit postupy a vyjednávání, abyste krok po kroku postupovali na cestě k dlouhodobé perspektivě vašeho projektu.

Pokud nejsou informace dostatečně konkrétní, mohou být jen prázdnou bublinou. Takže v této kapitole vám také ukážeme, jak důležité je soustředit se na konkrétní křížové odkazy na váš hlavní osobní plán a na poskytnuté informace. Zvážit je třeba pouze zvláštní aspekty jiných projektů. Žádná ze zainteresovaných stran nesmí být informacemi přetížena.

Například si představte tento případ: Vyčerpáte peníze, ale pod časovým tlakem úřadů musíte velmi rychle investovat do obnovy a k dispozici nemáte žádné informace a rámce o tzv. obnově „moratoria“ pro samoorganizované projekty: ukažte jim, co to konkrétně znamená, aniž byste řekli slovo. Můžete říct: Projekt XY ve městě XY, kde přispěvatelé realizovali nutný krok přestavby XY v době XY na základě dohody s úřady. Například pomocí levných improvizovaných, ale zákonných předpisů o požární bezpečnosti, jako jsou speciální pokyny pro zaměstnance, které pravidelným otevíráním všech dveří zajistí dostatek čerstvého vzduchu v suterénu, se můžete vyhnout okamžitému investování do systému vzduchotechniky. Ale zdůrazněte, že odpovědní zaměstnanci úřadů žádné riziko odpovědnosti neměli.

## 5.2 Výzvy

### 5.2.1 Případ 1: „Přístup čtyřšroubovice“ - zaujměte své zainteresované strany!

Projekty zhodnocení památkových objektů, které využívají složité modely na cestě k inovativnímu projektu revitalizace, jako je „přístup čtyřšroubovice“, čelí stále výzvě dialogu se čtyřmi různými skupinami zúčastněných stran s různými potřebami, časy a jazyky. První oblastí jsou vysokoškolské vědecké a umělecké instituce. Druhou oblastí jsou průmysl a obchod, stejně jako tvůrčí ekonomika a kreativní odvětví. Třetí oblastí je stát a vláda. Čtvrtá oblast je veřejnost založená na médiích a kultuře, občanská společnost, ale také umění, umělecký výzkum a inovace založené na umění.

Tento přístup byl navržen tak, aby odkazoval na mechanismy složité interakce těchto čtyř oblastí na cestě k inovacím a vytváření znalostí a pochopil je. Revitalizační projekty se spolu s těmito skupinami zúčastněných stran nyní snaží přenést doporučení přístupů do každodenní praxe.

Tímto způsobem nemůže projekt obnovy památkových objektů opomenout obnovu té části města, ve které se realizuje. Aby byla zajištěna udržitelnost jakékoli podnikatelské myšlenky, musíte začít vytvářet příznivé podmínky kontextu.

> Podívejte se na zkušenosti ze zavedeného projektu, na kterém pracovala složitá kombinace přispěvatelů:

*Watershed* (Bristol, Velká Británie): „V budově najdete tři kina, velkou, prosvětlenou a vzdušnou kavárnu/bar, flexibilní konferenční a zábavní prostory a náš výzkumný prostor „Pervasive Media Studio“, který spojuje síť více než 100 umělců, technologů a akademických pracovníků s cílem prozkoumat budoucnost mobilních a bezdrátových médií. Ve všech našich projektech se snažíme vytvářet otevřenou spolupráci a vytvářet příležitosti, které překonávají odborné znalosti, představy a hranice s cílem propagovat nové myšlenky a příjemné zážitky.“ [2]

*Utopiastadt* (Wuppertal, Německo): Je koncipován jako vědecká laboratoř. Umělci vedou svůj život a práci zasvěcenou praxi. Definují je jako nástroj a holistický experiment v reálném životě (společenský plast, reálnou utopii, konkrétní utopii) s vizionářskou směsí prostorů pro práci, vědu, umění a život, aby našli nové způsoby, jak odpovídat na otázky společnosti 21. století. Z tohoto důvodu je zapotřebí vytvořit komplexní kombinaci zainteresovaných osob ze čtyř oblastí.

> Podívejte se navíc na tento nový a stále bojující projekt z hlediska složitosti situace zainteresovaných stran:

*Heizhaus* (Norimberk, Německo): Projekt se realizuje v západní části Norimberku, oblasti zasažené strukturálními změnami. Dříve byla sídlem různých průmyslových podniků, oblast nyní čelí úpadku a souběžně bojuje a usiluje o novou identitu a využití. V této oblasti se nachází požární stanice bývalého skladu *Quelle*, globální maloobchodní síť v poválečném Německu. Po bankrotu v roce 2009 prázdnou budovu, která je druhým největším volným místem v Německu, dočasně využívala různorodá skupina místních umělců/aktivistů až do roku 2015, kdy byl komplex prodán mezinárodnímu investorovi. Nyní se projekt realizuje v požární stanici o velikosti 2 000 m<sup>2</sup>, ale stále je chápán jako městský odpad a tematický rámec kulturní architektury Bauhaus a historické identity. Iniciativy zahájily řadu akcí, které mají vyvolat pozornost, jako je například výstava a diskuse o nedostatku kreativního prostoru v Norimberku. [3]

- A chcete-li zvýšit profesionalizaci vašich soukromých i veřejných činitelů, podívejte se na zkušenosti z následujícího projektu:

*Cascina Cuccagna* [4] (Itálie): Uvědomili si, že jsou „obohaceni dobrovolníky, kteří se shromažďují ve skupinách se společnými zájmy, vždy připraveni přivítat nové lidi, kteří chtějí investovat vášeň, čas a energii.“ [5] V rámci pokroku se zaměřte na komunitu, úctu a seberealizaci a vytvořte nové profesionální ambice a perspektivy.

## 5.2.2 Případ 2: Kreativita pro zachování historické identity - buďte chytrí a držte se vaše hlavního tématu!

Projekty s cílem zachování historické identity pomocí používání nástroje, jako je vysoká kultura v nedostatečně rozvinutých oblastech, čelí výzvě, na kterou je třeba se soustředit a ústřední téma rozvíjet od počátku.

V tomto případě je často největší výzvou určení obsahu, který oživí prostor a přitáhne návštěvníky. Uvědomte si, že program musí být dostupný (cena, otevírací doba, program pro různé cílové skupiny) a musí propojit různý obsah. Program musí být propojen s místními vzdělávacími institucemi a fungujícími společnostmi.

- Niže uvádíme zkušenosti z projektu zhodnocení památkových objektů v souvislosti s inteligentní a moderní interpretací zachování vysoké kultury:

*Layer's House* [6] (Kranj, Slovinsko): Kdysi to bylo sídlo nejvýznamnějšího národního barokního malíře. Dům byl vždy spojován s uměním, protože tam žily a studovaly generace malířů. Je to centrum kulturního a společenského života. Dům i jeho okolí vnesly do značné míry do okolí dynamiku a tato oblast se pomalu mění na kulturní čtvrt' Kranj. Umění, hudba, tvořivost, vzdělání a příjemná kavárna zde pulzují životem po celý rok. Všechny tyto činnosti pojí do zvláštního celku sjednocující filozofie, profesionální a tvůrčí přístup k obsahu a jeho realizaci, poctivé snaha o syngii a kulturní setkávání se srdečným odhodláním pracovat, aktivní odhodlání, láska k městu Kranj a přátelský přístup k lidem.

## 5.2.3 Případ 3: Sociální inovace a integrace - realizujte otevřené a samočinné formáty!

Projekty zhodnocení památkových objektů s ústředním přístupem k vytváření prostoru pro sociální inovace a integraci musí především zjistit, které otevřené vlastní a konstantní formáty mohou implementovat a jak je spolufinancovat.

- Niže uvádíme zkušenosti z projektu zhodnocení památkových objektů, který spojuje lidi:

*HAL* (Lipsko, Německo): Sousedská práce a mezinárodní umělecká scéna - je to možné? Funguje to. Od roku 2013 se studio HAL (hybridní umělecká laboratoř) snaží tuto skutečnost realizovat ve dvou budovách. Pomocí řady akcí v domech a v městské čtvrti skupina vytvořila „hrdinu proti své vůli“, aby vybudovala centrum setkávání pro lidi, kteří by se normálně nesetkali.

- Dále uvádíme projekt zhodnocení památkových objektů, který vytváří projekty a formáty otevřeného přístupu s inspirativní povahou a svými přínosy:

*Utopiastadt* (Wuppertal, Německo): Projekt vycházel z projektů určitých charakteristik a projektů open source pro celou oblast, např. *Wiki of Wuppertal* nebo vydání mapy městských zahrad ve Wuppertalu. Prostřednictvím crowdfundingové kampaně *1 m<sup>2</sup> Utopiastadt* bude možné koupit více pozemků podél cyklistické silnice. *Utopiastadt Campus* byl realizován s cílem organizovat setkávání občanů. Uvedli na trh také své vlastní ekologické pivo s cílem vytvořit fond na podporu městské čtvrti. Iničiátoři *Utopiastadt* vytvořili nástroje společně s dalšími iniciativami, projekty a agenturami, které se zabývají novými podněty a myšlenkami týkajícími se kultury, občanského zapojení, sebeorganizace, rozvoje měst, ekonomiky města a ekologie, politického a kulturního spolutvorby a tvůrčího průmyslu.

## 5.2.4 Případ 4: Podpora přístupu mladé generace k práci - necht' jsou historické umělecké kořeny vaším palivem!

Projekty zhodnocení památkových objektů s hlavním cílem využití historické budovy pro vytváření povzbudivého prostředí pro vzdělávání a přístup k pracovním místům se musí zaměřit kromě veřejných vzdělávacích programů a oficiálních certifikovaných dalších školení především na rozsáhlou spolupráci a základní formáty, jakož i přizpůsobení se potřebám firem v jejich městě a regionu. A pro svou finanční podporu mohou zdůraznit, jak důležitý je projekt pro posílení celé jejich oblasti.

- Podívejte se na zkušenosti z následujícího projektu s kombinací řemesel, umění a společenského vědomí, které berou v potaz okolní prostředí, jeho historii a obyvatele:

*ExRotaprint* (Berlín, Německo): „V regionu, kde byla zavedena výrobní pracovní místa, jsou nová pracovní místa a školicí místa klíčem k hospodářské a sociální stabilizaci prostředí. Prostorové spojení výroby, tvořivosti a míry zaměstnanosti je navzájem propojené, kritické a plodné. Různé pracovní procesy a neobvyklé zacházení s časem zpochybují realitu.“<sup>[7]</sup>

## 5.2.5 Případ 4: Environmentální udržitelnost: navrhňte prototyp své práce!

Projekty s kombinací smysluplného cíle, jako je opětovné využití odpadu pro udržitelnost životního prostředí prostřednictvím aktivit mladých lidí, mají hlavní výzvu, aby tyto cíle prosazovaly vytvořením finanční základny pomocí prototypů pracovních toků, formátů a výrobků.

- Podívejte se na zkušenosti z projektů, které úspěšně našly ta správná slova, programy a v dalším kroku i financování na podporu budoucích důležitých ekologických témat:

*Cascina Cuccagna* (Itálie): V rámci projektu byl zajištěn kulturní program s nadnárodními složkami s cílem oslovit širší veřejnost. V rámci projektu proběhlo například sympozium o budoucnosti městských částí s názvem *Inovační akce pro udržitelnost v Itálii a Japonsku*.

*Prinzessinnengaerten* <sup>[8]</sup> (Berlín, Německo): Tento projekt prohlašuje, že jeho cílem je nejen pěstovat zeleninu, ale také kultivovat jiné město. Jedná se o kultovní projekt v Německu a jeho základní funkce je široce uznávána. Manažeri projektu jsou sociální podnikatelé. Spolu se svými sousedy, přispěvateli a dobrovolníky pracují pro: „(...) rozvoj udržitelnějších způsobů stravování, života a pohybu. Město budoucnosti by mělo být příjemným místem pro život, které je šetrné k životnímu prostředí a kde je věnována veškerá péče o zachování našich přírodních zdrojů.“<sup>[9]</sup>

## 5.2.6 Případ 6: Integrované služby cestovního ruchu - přeměňte své městské prostředí pomocí síly dětské kultury a vysoké kultury!

Projekty s cílem rozvinout integrovanou kulturní a turistickou nabídku v regionu bez pozitivního image musí vytvořit jedinečný a přesvědčivý obraz regionu tím, že pozvednou jeho kořeny a spojí je se základními formáty, a přinesou tak návštěvníkům jedinečné zážitky - nejen konzumně pasivní, ale také zážitky, prostřednictvím kterých se návštěvník stane aktivním tvůrcem. Můžete tak vytvořit aktivní buňku pro vytvoření živé kultury ve vašem okolí a magnet pro kreativce, kteří se na vašem projektu podílí, a kteří ve svých vlastních projektech spolu s vámi váš prostor promění.

- Pro inspiraci silné myšlenky spojené s dětmi prostřednictvím knih a kultury se podívejte na tento projekt:

*Buchkinder Leipzig* (Německo): Jedná se o stálou dílnu čtení a psaní určenou pro děti a dospívající ve věku 4-18 let. Chlapci a dívky si od roku 2001 vytvářejí své vlastní knihy. Přemýšlejí a diskutují o svých nápadech, sepisují je, ilustrují, dávají je dohromady a tisknou je, dokud barevné produkty jejich představivosti nejsou svázané do knihy. Dospělí je podporují jako rovnocenné partnery; nic nepiší a dávají dětem čas a prostor. Kromě toho, že se jedná o bezplatnou a samostatnou práci v oblasti integrace dětí a dospívajících, jedinečný rys knihařské práce je zastoupen ve všech procesech tvorby knihy; od prvního linorytu, prvního pohybu na papíře až po prezentaci vlastní knihy, která se vytváří a nabízí k prodeji v malých vydáních v jednotné výrobních knih. Prezentace hotových knih, ať už na veřejnosti na veletrzích nebo v chráněné oblasti kurzu, jsou důležitými událostmi a motivací pro děti a dospívající.<sup>[1]</sup>

- Dále se podívejte na zkušenosti z následujícího projektu, který vytváří prostor s přístupem pro všechny:

*Cassina Cuccagna* (Itálie): Podporuje čtení a výměnu knih jako nástroj vztahů mezi lidmi. Ukazuje potenciál takových míst jako je neobchodní a nekonvenční místo. Pro sociálně znevýhodněné občany představují tyto postupy, které vytvářejí komunity a kultura do-it-yourself (udělej si sám), méně zábran než komerční a striktně definované prostory. Cítíte se svobodně a nepotřebujete peníze, abyste se mohli do aktivit zapojili.

- A pro pohled na kombinaci umělecké výstavy s živými přístavbami se podívejte na:  
*The Picture Gallery (Obrazová galerie)* (Paks, Maďarsko): Není to jen galerie, ale domov pro vizuální experimentální uměleckou dílnu, uměleckou školu. Galerie také funguje jako univerzitní přípravný workshop.
- Chcete-li prozkoumat potenciál vašeho přístupu k utváření městského prostředí, podívejte se na tento projekt:  
*Menschenskinder* (Darmstadt, Německo): Cílem je vytvořit prostory a příležitosti pro děti, dospělé a rodiny s cílem jejich vlastního formování a formování okolí tak, aby se lidé mohli setkávat ve své celé různorodosti. Projekt, který vyplynul z iniciativy dobrovolného sdružení, se během několika málo let stal místem setkávání pro lidi v okrese Darmstadt-Kranichstein. Je zábavné se otestovat a rozvíjet se pomocí kreativity a smyslu života. [3]

### 5.2.7 Případ 7: Marketing, propagace a vytváření síti v rámci CCI - vytvořte formáty, které budou vyhovovat vašim klíčovým nájemcům!

Projekty zhodnocení památkových objektů, které jsou středisky pro jednotlivá společenství nájemníků s živou synergií sítí a možností vzájemné propagace, např. prostřednictvím letáku s kombinovaným programem, se musí zaměřit na vytvoření obsahu a formátů programů, které budou vyhovovat jejich přispěvatelům. Zaměří se na klíčové pozice, vedoucí uživatele, kteří jsou magnety pro ostatní, a klíčové formáty s rámcovým obchodním řídicím modelem.

- Uvádíme další projekt s hlavním přispěvatelem do kulturního programu, jehož síla spočívá v práci s velkou a mezinárodní sítí:

*Stara Elektrarna* v Lubljani, Slovinsko: Přispěvatel *Bunker* získal vedení v Stara mestna elektrarna. Program Stara elektrarna se skládá z divadelních a tanečních představení, které mají vzdělávací charakter a jsou založeny zásadně na výkonnosti. Kromě toho pořádají další festivaly, koncerty a různé interdisciplinární akce. *Bunker* aktivně spolupracuje s řadou umělců, divadel, festivalů a sítí v rámci Slovinska i v zahraničí.

- Chcete-li získat představu o dlouhotrvajícím procesu, který udržuje základní témata a původy, podívejte se na následující projekt:

*Watershed* (Velká Británie) nebo *Honigfabrik* [4] (Německo): Autenticita je jedním z prvků, který každá praxe potřebuje. Posílení jedinečné představy o projektu lze potvrdit v rozhovorech s iniciátory a manažery dlouhodobého projektu. Navzdory změnám a pokroku je častým řešením výzev udržet klíčové poselství a pocit kouzelného začátku. Pokud dojde k boj, přispěvatelé to připomenou. Dále musí zúčastněné strany cítit jistotu v klíčových aspektech a musí projektu věřit.

### 5.2.8. Příklad 8: Nové technologie a inovace - spojte své partnery dohromady, abyste zkombinovali své návrhy a prezentovali je společně!

Projekty zhodnocení památkových objektů se zaměřením na technologie s konferenčním prostorem mají šanci a výzvu nabídnout formáty konferencí, které jsou významným přínosem a propojením svých přispěvatelů.

- Niže uvádíme proces zpracování projektu zaměřeného na inspirativní technologie:

*Aldo Galli* [5] (Itálie), bývalý charitativní dům pro věřící občany, ovlivňuje módu a design a nyní je sídlem *Akademie výtvarných umění v Como* v Lombardii. Renovace vily nabídla možnosti založení *Fab Lab* [6] a modernizaci laboratoří. Tím vzniklo vysoce profesionální pracovní prostředí pro realizaci konkrétních projektů se společnostmi.

*Dolní Vítkovice* je superstruktura bývalého průmyslového komplexu a technologického a vědeckého centra [7].

- Posud'te hlavní program konference s ohledem na jednotlivé nájemce a přispěvatele v rámci projektu - Jsou tyto části konzistentní? *Norblin Factory* [8] (Polsko) nebo *Kulturní čtvrť Zsolnay* [9] (Maďarsko), která také poskytuje prostor pro *Fakultu hudby a výtvarného umění Univerzity v Pecs*.

## 5.3 Doporučení

Obecně, navzdory všem zvláštním a nepřenositelným situačním charakteristikám, jedna velká příležitost charakteristika činí partnery a manažery projektů ochrany památkových objektů průkopníkem celé jejich městské společnosti:

společně pracují na získávání společenského a kulturního kapitálu. To se stává stále důležitějším, pokud jde o zachování památkových objektů - pouhá existence starých budov, jejich znalost v kontextu s kulturou, historií a identitou společnosti a dále, revitalizace a dostupnost městského odpadu pro všechny, místo toho učinit jej neviditelným, je pro silnou a pevnou demokratickou společnost otázkou kvality městského života.

[1] Viz: Carayannis, Elias G. / David F. J. Campbell (2012). Znalostní výroba v 3. režimu 3 v inovačních systémech čtyřšroubovice Demokracie, inovace a podnikání pro rozvoj ve 21. století. SpringerBriefs in Business. New York, NY: Springer

[2] Viz: <https://www.watershed.co.uk/about/about-us>

[3] Viz: [www.heizhaus.org](http://www.heizhaus.org)

[4] Viz: <http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=homepage>

[5] Viz: <http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=eng>

[6] See: <http://www.layer.si/en/layer-house/layer-house>

[7] See: <http://www.exrotaprint.de/arbeit-kunst-soziales/>

[8] See: <http://prinzessinnengarten.net>

[9] See: <http://prinzessinnengarten.net/about>

## 6. Přílohy

### 6.1 Literatura

Obchodní model inkubátorů 3C 4: Rozvoj území prostřednictvím kultury a kreativity Inkubátory 3C 4, 2014.

Adaptivní opětovné využití průmyslového dědictví: Příležitosti a výzvy. Rada pro kulturní dědictví Victoria, 2013.

Inovace podnikového modelu: Kulturní dědictví

Sbírka osvědčených postupů, Forget Heritage

Kulturní dědictví a tvůrčí odvětví: Pokyny pro udržitelné řízení dědictví GKE, 2016.

Creative HubKit: Vyrobeno v centrech pro vznikající centra. Britská rada.

Od zdrojů finanční hodnoty ke společnostem: Nově vznikající politiky pro rozvoj veřejného majetku v Itálii, Alessia Mangialardo, Ezio Micelli.

Pokyny pro zapojení občanů do valorizace památkových objektů, Forget Heritage.

Práce v oblasti památkové péče: Využití historických budov při regeneraci. Sada nástrojů dobré praxe. Anglické dědictví, 2013.

Nové využití památkových míst: Pokyny pro přizpůsobení historických budov a objektů. Kancelář památkové péče Nového Jižního Walesu, 2008.

Provozní pokyny pro provádění Úmluvy o světovém dědictví UNESCO.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru: Nadnárodní koncepce partnerství veřejného a soukromého sektoru. Druhá šance, 2011.

Plevoets B., Van Cleempoel K.: Maloobchod - opětovné využití historických budov: tvorba

pokynů pro projektanty a restaurátory.

Provoz muzea: Praktická příručka. ICOM, 2004.

Susan MacDonald, Caroline Cheong, 2014: Role partnerství veřejného a soukromého sektoru a třetí sektor v oblasti ochrany památkových budov, objektů a historických městských oblastí.

## 6.2 Poskytnuté digitální podklady

| Kapitola                 | Nástroje - výstupy                               |
|--------------------------|--|
| Cíle                     | Šablona „Workshop - cíle“                        |
|                          | Tabulka „Cíle - přidaná hodnota“                 |
| Zainteresované osoby     | Mapa zúčastněných stran                          |
|                          | Tabulka zúčastněných stran                       |
| Aktivity, obsah, nabídky | Šablona - „Workshop - činnosti“                  |
|                          | Plán činností a procesů                          |
|                          | Typická využití objektů                          |
|                          | Tabulka „Vyhodnocení činností“                   |
| Infrastruktura a procesy | Výstupy z vyplněného „Plánu činností a procesů“  |
|                          | Vzorový plán                                     |
|                          | Oblasti činností                                 |
|                          | Plánování procesů                                |
|                          | Odpovědnosti Facility Managementu                |
|                          | Úkoly managementu                                |
| Obchodní koncepce        | Obchodní model Canvas                            |
|                          | Základní finanční plán                           |
| Plánování realizace      | Časová osa projektu                              |
| Projektová realizace     | Osvědčené postupy u projektů valorizace dědictví |