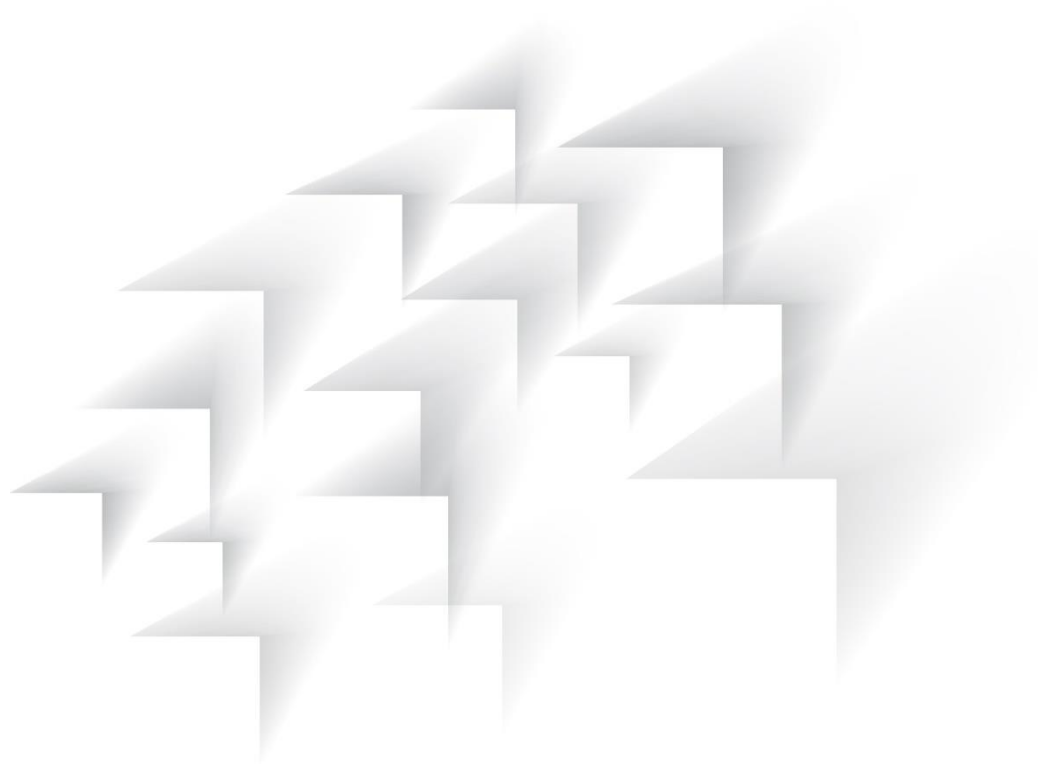




IRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV

D.T1.3.1





TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezető	1
1.1 Az örökség helyszínek relevanciájának értékelése	1
1.2 A Kézikönyv szerepe	1
1.3 Példák “jó gyakorlatokra”	1
1.4 Módszertan és felépítés	2
2. Az örökségek újjáélesztésében történő együttműködés megközelítései	2
2.1 Bevezető	2
2.1.2 A köztulajdonban álló kulturális értékek revitalizációjának céljai	3
2.1.3 Szereplők	3
2.2 Kihívások	4
2.2.1. Együttműködés	4
2.2.2. Kapacitásfejlesztés	4
2.2.3. Adminisztratív segítségnyújtás	5
2.2.4. A közsféra bevonása	6
3. Megállapodások és szerződések	7
3.1. Bevezető	7
3.2. Kihívások	7
3.2.1. Szerepek	7
3.2.2. Köz- és magánsféra együttműködések	8
3.2.3. Szerződés típusok	8
3.2.4. Jogok, Kötelezettségek, Feladatok, Kockázatok, Felelősség	9
4. Igazgatási modell	10
4.1. Bevezetés	10
4.2. Kihívások	11
4.2.1. Célok kijelölése	11
4.2.2. Érdekeltek felek	12
4.2.3. Tevékenységek, formák, használat	15
4.2.4. Infrastruktúra, folyamatok, menedzsment	17
4.2.5. Üzleti modell	20
4.2.6. Megvalósítás és tervezés	21



5. Projekt-alapú megvalósítás	22
5.1 Bevezetés	22
5.2 Kihívások.....	23
5.2.1 Fókusz 1: Négyes spirál megközelítés- vonja be az érdekelteket!	23
5.2.2 Kreativitás a történelmi identitás megőrzéséhez - legyen okos és vigyázzon fő témájára!.....	24
5.2.3 Fókusz 3: Társadalmi innováció és integráció – használjon nyitott és önálló formátumokat!	24
5.2.4 Fókusz 4: Fiatal generációk munkához jutásának elősegítése - váljanak a történelmi gyökerek üzemanyaggá!	25
5.2.5 Fókusz 5: Környezeti fenntarthatóság: tervezze meg munkáját!.....	25
5.2.6 Fókusz 6: Integrált turisztikai szolgáltatások- alakítsa át városi környezetét a gyermeki és magas kultúra erejével!	25
5.2.7 Fókusz 7: Kulturális és kreatívipar marketing, promóciós, és hálózatépítő tevékenysége - olyan tevékenységeket hozhat létre, amelyek megfelelnek a legfontosabb bérlőinek!	26
5.2.8 Fókusz 8: Új technológiák és innováció - vegye rá partnereit, hogy kombinálják beadványaikat és mutassák be azokat közösen!	26
6. Mellékletek	27
6.1 Felhasznált irodalom jegyzéke.....	27
6.2 Digitális tartalmak	27



1. Bevezető

1.1 Az örökség helyszínek relevanciájának értékelése

A történelmi és kulturális örökségek nemcsak bizonyos szokásokban és hagyományokban nyilvánulnak meg, hanem egyes épületek, építmények és helyek, illetve ezek múltjának részesei is. Bár nem minden örökség helyszín annyira jelentős, hogy a világörökség részét képezze, ám mégis rögzíti az egyes régiók, városok és körzetek múltját. Tükrözik nemcsak korábbi jelentőségüket, a gazdaságok felemelkedését és bukását, az elért kulturális teljesítményeket vagy a város fejlődését, de történeteket mesélnek a lakosságról; azok reményeiről és sorsáról is.

Ezek a történetek és emlékek, a múlt büszkesége és a történelem tanulságai nemcsak a városi fejlődés és a régiós identitás forrásai, hanem újjáéleszthetők, újraértelmezhetők és újjá is alakíthatóak. Az újjáélesztés az ilyen épületek újbóli felhasználása, amely a jövőbeni városi fejlesztések számára a kulturális megújulás központját, társadalmi tőke inkubátorát és úgynevezett kísérleti játszótérrel is jelent.

Az újraértékelés ezen folyamata a múlt sebeinek gyógyítását célozza, amely azonban gyakran hatással van a jelenre is, úgy, mint a kulturális erő és gazdasági impulzusok visszanyerésére, vagy az ilyen épületek új felhasználási formáinak, új arculatának kijelölésére. Ezeket az épületeket inkább erőforrásoknak kellene tekinteni, mintsem kedvezőtlen tartozásnak.

1.2 A Kézikönyv szerepe

A Kézikönyv a gyakorlati szükségletek, a strukturált megközelítések és a bevált gyakorlatok forrása, valamint segíti az örökségek újraértékelését célzó kezdeményezéseket és a kapcsolódó adminisztrációt.

Iránymutatás politikai döntéshozók és közigazgatások számára: Azon közigazgatásban dolgozók számára, akik szeretnének tájékozódni a köztulajdonú kulturális örökségek újjáélesztési stratégiáinak változó gyakorlatáról a Kézikönyv tartalmazza a társadalmi részvétel előremozdításának új módjait - így az alulról felfelé építkező megközelítéseket a civil társadalom bevonásával - és a jó gyakorlatok eszközeit. Számukra útmutatóként a 2. és 3. pont szolgál.

Útmutató jövőbeli vezetőknek és az átértékelést célzó kezdeményezésekhez: Olyan alulról felfelé irányuló újraértékelési kezdeményezések, mint például, ha egy lehetséges városi kertészeti csoport elhagyott ipari területet vesz birtokba, vagy egy működő múzeum, amely új életet próbál lehelni egy régi gyárba, útmutatót talál a Kézikönyvben működési koncepciók létrehozására. Számukra ezt a Kézikönyv 4. és 5. pontja lépésről-lépésre tartalmazza.

1.3 Példák “jó gyakorlatokra”

Számos országban a magánszektor, a civil társadalom intézményei és a kormány partnerekként munkálkodnak a kulturális örökség megőrzésén és azok társadalmi-gazdasági eszközként való fejlesztésén. Így a Forget Heritage projekt esetében is a projektpartnerek közösen dolgoznak a partnervárosok közötti együttműködés előmozdítása érdekében azért, hogy a (kulturális örökségként elismert) elhagyott történelmi helyszínek esetében azonosítsák az köz- és magánszféra együttműködésének (PPC) innovatív, ismétlődő és fenntartható irányítási modelljeit valamint, hogy értéküket kulturális és kreatív ipari vállalkozások létesítésével növeljék.

Az örökségek felértékelését ilyen új módon célzó projekteknek megismerhetőnek kell lenniük, és be kell ágyazódnuk az általános várostervezés munkafolyamataiba. Hasonló kihívások újra és újra előfordulnak - különböző nézőpontból, szereplőkkel és relevanciával ugyan, de mindazonáltal a jó gyakorlatok átültethetők. Mások sikeres stratégiái és tapasztalatai minden partner számára segítséget nyújtanak a meghatározott projektek hosszú távú perspektíváinak eléréséhez vezető úton, együttműködési megállapodások és az egyes előbbre jutást segítő eljárások és tárgyalások kikényszerítésével.

A kulturális örökségek hasznosításának felülről lefelé irányuló folyamatainak leküzdésére irányuló társadalmi-politikai keret alapvető fontosságú a közös PPC-megközelítés megértésében, tehát nem csak kereskedelmi előnyei léteznek.

A PPC-megközelítés mellőzi a fentről lefelé irányuló folyamatok során felmerülő problémákat, elősegíti az összes érdekelt fél - köztük a polgárok, akik már nem pusztán közreműködők, hanem egyes hosszútávú projektek



esetében egyenrangú partnerek és az alulról építkező kezdeményezések kitalálói - számára kedvező együttműködések.

A köz- és magánszféra együttműködése lehetővé teszi a különböző kompetenciák és inputok egy projektben való összehangolását, és segítséget nyújt a helyreállított/ rehabilitált történelmi épületek megvalósítást követő irányításában és működtetésében. Ilyen forgatókönyv esetén, az állami szféra szabályozott felügyeletet, igazgatási támogatást és befektetési infrastruktúrát is tud biztosítani. A magánszektor projektmenedzsment tevékenységet, az érintett szereplők koordinációját és új mechanizmusokat kínálhat, amelyek lehetőséget teremtenek harmadik féltől - például támogatást nyújtó testületektől- érkező finanszírozás bevonására, valamint olyan kölcsönöket, amelyek a rehabilitált történelmi épületek jövedelemtermelő képességén keresztül törleszthetők.

A társadalmi és kulturális tőke gyarapítása egyre fontosabbá válik a kulturális örökségek megőrzésében - a régi épületek pusztaság létezése, megértésük a társadalom kultúrájával, történelmével és identitásával összhangban. Ezen túlmenően a városi elhagyott területek és elrejtésük helyett azok újjáélesztése, mindenki számára hozzáférhetővé tétele egy erős és rugalmas demokratikus társadalomban a városi életminőség kérdése.

1.4 Módszertan és felépítés

Források: A Kézikönyv alapját képező információk a Forget Heritage projekt különböző partnereitől származnak: Iránymutatások a polgárok bevonására, jó gyakorlatok átültethető elemei, az alulról felfelé építkező értékelést célzó projektek tudományos értékelése, a korábbi Interreg-projektek tapasztalatai vagy a projektfejlesztési megközelítések bevált gyakorlatai. A különböző tudásanyag összefoglalására azért került sor, hogy meggyőző tematikus tanácsokat nyújthasson az örökségek felértékelési projektjeiben történő együttműködés megértéséhez.

Minta-módszer tervezése: Az igazgatási modell (4. Fejezet) egyes részeit egy minta-módszer alapján tervezeték, amely egyszerű kérdésekkel és a rájuk adandó helyes válaszokkal nyújt hozzáférést a jó gyakorlatok tapasztalataihoz. Példák és munkaanyagok biztosítják a koncepcionális munka gyors indulását. További tanulmányok elkészítéséhez szolgáló irodalom a Kézikönyv végén található. A fejezetek úgy igazodnak a lépésről-lépésre megvalósítandó feladatokhoz, hogy a sorrendben következő tartalmazza az előző lépések eredményeit.

2. Az örökségek újjáélesztésében történő együttműködés megközelítései

2.1 Bevezető

Az állami ingatlanpolitika az elmúlt évtizedben jelentősen megváltozott. A múltban, a köztulajdonban álló kulturális örökségek újjáélesztése többnyire kereskedelmi projektek végrehajtására összpontosult, egyértelműen meghatározott szerepekkel: a helyi önkormányzatok kedvező feltételeket biztosítottak a magánvállalatok fejlesztőinek. Az értékteremtés és a kiszámítható eredményű gyors fejlődés megvalósításának előnyei uralták a közigazgatási stratégiákat.

De a dolgok megváltoztak, és a revitalizációs modell többé már nem elsődleges lehetőség. Egyrészt a 2008-as gazdasági válság kedvezőtlenül érintette több ország ingatlanpiacát, és az köztulajdonban álló ingatlanok iránti kereslet drámaian csökkent. Az épületeket kevésbé hasznosították vagy hirtelen üressé váltak, hanyatlásra ítéelve. Másrészt a vibráló metropoliszokban a kereskedelmi fejlődés jól bevált politikai drága bérleti díjakhoz vezetett, amely így a kreatívipar és a városfejlesztés területeinek csökkenését okozta. A köztulajdonban álló kulturális örökségek a kreatív kezdeményezések ritka és kevésbé megfizethető erőforrásaivá váltak, amely a hatóságokat szakpolitikáik megváltoztatására készítette.

Noha az okok eltérőek voltak, az ilyen problémák új megközelítései kerültek a közvélemény, kisvállalkozások és kreatív közösségek bevonásával történő kooperatív fejlesztési szemléletek középpontjába. A kereskedelmi előnyökön felüli értékek, nevezetesen a társadalmi és kulturális tőke egyre inkább egyenlőnek tekinthetők. Az ilyen új megközelítések új eszközöket is igényelnek: hogyan képesek a helyi önkormányzatok önszerveződő csoportok, művészek vagy egyesületek tevékenységét erősíteni? Hogyan teremthetnek az ilyen kezdeményezések pénzügyi forrásokat az elhagyott épületek fejlesztéséhez? Mik az együttműködés és a közös fejlesztés módjai?



2.1.2 A köztulajdonban álló kulturális értékek revitalizációjának céljai

Minden változás nehéz. A köztulajdonú kulturális örökségértékek esetében a nehézségek nyilvánvalóak: az épületek értékcsökkenése, kopár városkép, "törött ablakok" [3], és az önkormányzatok bevétel nélküli fenntartó tevékenysége. A kulturális örökségek felértékelési projektjeiben való együttműködés célja nemcsak a nyilvánvaló nehézségek enyhítése, hanem szélesebb körű célok mérlegelése is: a kreatív kezdeményezések és alkotások számára megfizethető hely biztosítása, jövőbeli városi kísérletek végrehajtása, vagy a városi körzetek társadalmi-kulturális életképességének javítása, hogy csak néhányat említsünk. Az ilyen állami és alulról felfelé építkező célok mellett az örökségek megőrzésének szempontja nagy lehetőségeket teremt a kulturális identitás, idegenforgalmi lehetőségek és a modern újrashasznosítás célzó ötletek fejlesztésében. Ezek a társadalmi, kulturális és fenntartható gazdasági értékekkel egységbe foglalt célok alkotják a kulturális örökségek újraértékelésében való együttműködések alapját. A használatra vonatkozó különböző modellek olyan vibráló, élénk és nyitott formákat eredményeznek, amelyek felszabadítják a rejtett társadalmi és kulturális tőkét, és erősítik a városok átalakításának lehetőségét.

2.1.3 Szereplők

A kooperatív megközelítés definíciója több résztvevőt feltételez. A klasszikus partnerek, mint a helyi önkormányzatok és vállalkozások már ismertek. A folyamatban új partner a "civil társadalom" - egy homályos kifejezés, amely több különböző szereplőt takar: polgárok, egyesületek, kulturális kezdeményezések, környezetvédelmi csoportok, jótékonyági szervezetek, stb. A négyes spirál megközelítés a tudományos világ, mint negyedik partner részeként határozza meg az egyetemeket, iskolákat, felnőttoktatási központokat vagy más oktatási formákat. A köztulajdonban álló kulturális örökségek értékelését támogató együttműködési projektek középpontjában a helyi közigazgatások és a kreatív és kulturális partnerek (KKP) újonnan alakult kapcsolata áll. A KKP ebben az összefüggésben nemcsak az üzleti érdekeltsgű kreatívokat, hanem a társadalmi-kulturális kezdeményezéseket is magukban foglalják, valamint a közvéleményt és az állami kulturális örökségek együttes fejlesztésében érdekelt alulról jövő résztvevőket is.

E két résztvevő sajátosságait vizsgálva számos erősség, gyengeség, de ugyanakkor közös érdek is található:

Helyi közigazgatás: erős strukturált végrehajtás, szabályozási felügyelet, igazgatási támogatás és befektetési infrastruktúra. A helyi közigazgatásoknak általában nem erőssége az új ötletek létrehozása és kipróbálása, a projektek gyors lefolytatása, a hálózatépítés, a kreatív és kulturális teljesítmények és a "bármilyen megengedett" hozzáállás. Érdeklük jövedelem termelése vagy legalábbis, hogy többé ne legyen feladatuk az elhagyott épületek és területek, a város vonzerejének, az idegenforgalom, az élhető környezet, az üzleti fejlődés és a kultúra fenntartása. A KKP-k vonatkozásában a közigazgatások változó kimenetelű döntésekkel, nem megfelelő módszerekkel, ritka kommunikációval és érthetetlen szervezeti struktúrával jellemezhetőek. Ezért a közigazgatások néha jogosulatlan versenytársként is tekintenek rájuk.

KKP: erős az új ötletek létrehozásában és kipróbálásában, a gyors szűk körű projektek fejlesztésében, a kulturális teljesítményben, a kommunikációban, a készségek kezelésében, az állampolgárok bevonásában, a harmadik fél általi finanszírozásban, az együttműködésben, a tanulásban, a hálózatépítésben, az alulról felfelé építkező és a rendszerintő stratégiákban. A KKP-k gyengék a szabályozásban, az adminisztratív folyamatokban, a közepes nagyságú projekt fejlesztésében, szabályoknak való megfelelésben, a hosszú távú projektek végrehajtásában, a keretszabályok vagy befektetési források tekintetében. A KKP-k érdekébe tartozik az olcsó vagy ingyenes bérlet, átalakítható terek, épületek tervezése és használata, kulturális termelés, környezeti vagy társadalmi újítások és gazdasági lehetőségek - önfoglalkoztatás, élıhetőség, ötletek megvalósítása, hosszú távú tartózkodás és a láthatóság. A KKP-k gyakran úgy tekintenek a közigazgatásra, mint az útjukban álló beton falra, szürke eminenciásra, amelynek nem érdeke a változás, vagy, mint vádaskodó megfigyelőre, ellenben néha hozzáértő partnernek, értékes közreműködőnek és nyitottnak tekintik.

Állampolgárok: Az állampolgárok több módon is részt vehetnek az értékelési folyamatban: lehetnek pusztán címzettek vagy felhasználók, meghatározott formában részt vehetnek a valorizációs projektek tervezési folyamatában, önkéntesként részt vehetnek a projektekben, és még a KKP-k szerepét is betölthetik, ha működő kulturális egyesületté szerveződnek. Nyilvánvaló, hogy az "állampolgárok" kifejezés nem határozza meg az összes szerepet. A KKP-k és a közigazgatások számos eszközt alkalmazhatnak az állampolgárok egy-egy értékelési projektbe történő bevonására: információnyújtás és kommunikáció, társtervezési formák, önkéntes munkák, együttműködési felület egyesületeknek, interaktív események létrehozása, vagy akár részvétel a városi gerilla akciókban.

Akadémiai/ Kutatási partnerek: A kutatási partnerek segítik a jelenlegi helyzet objektív és számszerű leírását, a jövőbeli problémák áttekintését, a változtatásra szolgáló eszközök meghatározását és tesztelését, a külső források biztosítását és a projektek eredményeinek megfigyelését és rögzítését. Szerepük azonban nem teljesen a kutatási



projektek gyakorlati végrehajtására összpontosul, mivel nem rendelkeznek a szükséges készségekkel és hálózatokkal, saját közösséggel és terepgyakorlattal. Általában nem képesek hosszú távú projektek létrehozására, mivel a kutatási projektek a finanszírozási időszakot - általában 2-5 év - követően le is zárulnak. A kutatási partnerek a projektfolyamatok és eredményeik meghatározott időtartamú tesztelésében, kialakításában és megfigyelésében érdekeltek. A partnerségek megvalósításához fűződő érdekük is legalább akkora, mint a kutatáshoz kapcsolódó folyamatok és eszközök gyakorlati jelentősége. Kutatási projektjeikben a KKP-re és közigazgatási szervekre megfelelő partnerekként tekintenek.

Pénzügyi partnerek: A külső pénzügyi partnerek hajlandóak egy-egy projekthez pénzügyi hozzájárulást nyújtani annak érdekében, hogy a projektek eredményei annyira megismerhetőek, elfogadottak és értékesek legyenek, amennyire az illeszkedik céljaikhoz. A pénzügyi partnerek lehetnek szponzorok, egyéni támogatók, alapítványok, kölcsönös megtakarítási bankok vagy társaságok, amelyek költségvetéssel rendelkeznek jótékonyági projektek megvalósítására. Általában a szponzorok és vállalatok igénylik a nyilvánosságot, az egyéni támogatók hálát, a kölcsönös megtakarítási bankok megjelenést és jótékony eredményeket várnak a projektektől, az alapítványok pedig a céljaiknak megfelelő projekt eredményeket szeretnének. A külső pénzügyi partnerek általában nehezen kezelhetők különösen, ha beavatkoznak egy-egy projekt céljaiba és tevékenységeibe, így plusz időt és elköteleződést is jelentenek. Projektcsapatok előkészítésére van szükség - akik PR és marketing készségekkel rendelkeznek, valamint előre meghatározott pénzügyi együttműködési ajánlatokat kell találni, amelyek nem igényelnek egyedi tárgyalásokat.

2.2 Kihívások

2.2.1. Együttműködés

Az üzleti érdekeltsgű fejlesztőkkel történő együttműködés az állami kulturális örökségek védelmében bevált gyakorlat minden helyi szintű közigazgatásban. Mindenki tudja a feladatát, minden fél ismeri az épületek használatához, vásárlásához vagy helyreállításához szükséges folyamatokat, szabályokat és dokumentumokat. De a KKP új bevonásával szinte egyetlen ilyen eljárás sem alkalmazható. A KKP-k többsége egyszerűen nem ismeri ezeket a folyamatokat, és részben meg is kérdőjelezi azokat. Ezért szükségessé válik az új folyamatokra való figyelemfelhívás. A jól bevált üzleti gyakorlatok többé nem működnek a közigazgatásban, de példák lehetnek arra, hogy mekkora erőfeszítés lesz majd szükséges az új módszerek megteremtéséhez. Az együttműködések jelenlegi módjait vizsgálva számos megközelítést azonosíthatunk.

Projekt szint: A közigazgatások a projektek keretein belül, meghatározott ideig kölcsönösen együttműködnek a KKP-vel. Ez lehet egy kulturális esemény vagy köztulajdonú kulturális örökségek ideiglenes használata. A további felhasználás nem kellően ösztönzött.

A közjavak szintje: A közigazgatások az épületek státuszát "városi közjavakká" változtatták. Ők az épület tulajdonosai és főbérleti, vagyis feladatuk az egyes helyszínek vagy azok részeinek bérbeadása és kölcsönzése a KKP-k számára. Az épületek igazgatása a KKP-re ruházható, ha tevékenységük hozzájárul az örökségek vagy a társadalmi-kulturális javak fenntartásához.

Partner szint: A közigazgatások fontosnak tartják egy-egy köztulajdonban álló (örökség) épület fejlesztését, mint hozzájárulást céljaik megvalósításához. A KKP felekkel hosszú távra szóló szerződésekben és/vagy tartós finanszírozással létesítenek partnerséget. A közigazgatások és KKP-k együttműködése akár egy örökségvédelmi helyszín megvásárlásában vagy fejlesztésében is lehetséges. Legtöbbször egy sor szerződés szabályozza a partnerek viszonyát és felelősségét - azonban gyakran ezekből a partnerségekből hiányoznak a közigazgatási-üzleti gyakorlatok mintái, jó gyakorlati modelljei vagy eljárásai.

Integrációs szint: Előfordul, hogy egy társadalmi-kulturális projekt, a projekt keretein belül egy olyan állami örökség épületet vesz birtokba, amely annyira sikeres és nélkülözhetetlen a város számára, hogy képes beépülni a közigazgatási struktúrába is. Jó példa Nürnberg város (Németország) úgynevezett "Kulturladen" projektje

2.2.2. Kapacitásfejlesztés

Ha ismeretlen területen találjuk magunkat, a legjobb dolog, amit tehetünk az ismeretek felépítése és tervezése. A közigazgatásoknak változtatniuk kell látásmódjukon, ha sikereket akarnak elérni az alulról felfelé építkező partnerségek terén. A Forget Heritage projekt keretében kidolgozott Jó Gyakorlatok (Best Practices) elemző dokumentum [2] számos példát gyűjtött a kulturális örökségek megőrzésére szolgáló együttműködések megismerésére:



Fel nem használt és kihasználatlan épületek feltérképezése: Az ilyen épületek azonosítása és összeírása - különösen a kulturális örökségek esetében. Ennek megvalósítását követően, a közigazgatás nemcsak szabályozást, hanem forrásokat is kínál az érdekelt KKP felek számára. Más érdekes, az épületek használatra, állapotára, tulajdonságaira, tulajdonjogára vagy történelmére vonatkozó adat összegyűjtése.

KKP-Hálózatok: Ahhoz, hogy sikerüljön az együttműködési folyamatok megismerése, a közigazgatásoknak ismerniük kell a KKP feleket. A közigazgatások hálózati találkozókat szervezhetnek a KKP-k számára vagy használhatnak már meglévő hálózatokat is. Számos KKP kapcsolódik egymáshoz. Hasznos lehet az érdekeikkel és fő tevékenységeikkel összhangban álló kezdeményezések feltérképezése is.

Látogatások: A közigazgatási személyzet ösztönzése arra, hogy más városokat és projekteket látogasson meg a jó gyakorlatok, stratégiai tervek és közigazgatási eljárások megismerése érdekében, amely a tanulás jó eszköze lehet.

Szakirodalom: A különböző projektek megannyi strukturált tudást gyűjtöttek össze. A közigazgatásoknak hasznosítaniuk kellene ezt a tudást. A szakirodalom egy része megtalálható a Kézikönyv mellékletében.

2.2.3. Adminisztratív segítségnyújtás

A közigazgatás és a KKP-k együttműködési projektjének fejlesztése érdekében új szervezeti struktúrákat és eljárásokat kell létrehozni az átláthatóság és a strukturált, kiszámítható fejlesztési módok kialakítása érdekében. Az "Útmutató a történelmi helyszínek felértékelésében való polgári részvétel érdekében" tartalmaz néhány érdekes javaslatot:

Stratégiai tervek kidolgozása az állami kulturális örökségek értékének meghatározásához. A stratégiai célok és előre megfontolt cselekvések ösztönzése érdekében olyan átlátható tervet kell kidolgozni, amely tartalmazza az érdekelt felek bevonását, többszintű ütemezést és a célok meghatározását. Az általános célok között szerepelnek azok a hosszú távú, gazdaságilag fenntartható értékelési projektek, amelyeknek társadalmi és kulturális eredményei vannak.

Átminősítés: Egy másik eszköz lehet az épületek átminősítése - amint azt már korábban említettük - "városi közjavakká" - amennyiben ez szükséges a társadalmi-kulturális fejlődés ösztönzésére.

Olyan értékelési kritériumok kidolgozása, amelyek az elért célok számszerűsítését teszik lehetővé, valamint az érdekeltek számára átlátható iránymutatást nyújtanak a bevont felek által megvalósítandó tevékenységekhez/ hozzáadott értékhez. Ennek alapján lehetővé válik a projekt- és együttműködési javaslatok vagy a projektek mérföldköveinek értékelése.

Finanszírozási modellek: A közigazgatások finanszírozási modelljei- általános és legjobb gyakorlatok a revitalizációs projektek finanszírozására.

Kerekasztalok: Formális találkozók létrehozása a helyi örökségek tulajdonosainak / kezelőinek részvételével. Az ilyen találkozók fórumot biztosítanak a tapasztalatcseréhez és az épületek karbantartáshoz vagy helyreállításhoz szükséges eszközök megvitatásához.

Kísérletek engedélyezése: A felülről lefelé irányuló megközelítések mellőzése az alulról felfelé irányuló kezdeményezésekkel való együttműködés során. Tapasztalatok, sikerek és kudarcok, dokumentáció és folyamatos fejlesztési stratégiák mind értékes eredményei lehetnek a kísérleteknek.

Tudatos közigazgatás: Az alulról felfelé irányuló kezdeményezésekkel való párbeszéd módjainak megismerése. Szükség esetén a közigazgatási szerepek megváltoztatása, ellenzóból engedélyezőbe.

Kapcsolattartó: A káfkai szituációk elkerülése érdekében szükséges egy kapcsolattartó személy kinevezése a közigazgatáson belül, aki megfelelő jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. A kívülálló a közigazgatást gyakran többfejű szörnyetegnek tekintik.

Egyszerűsített eljárások: Egy sor egyszerűsített közigazgatási eljárás létrehozása azokra az esetekre, ha valamelyik partner nem felel meg az alulról felfelé irányuló együttműködések feltételeinek. Különösen az örökségi épületek használata és azok összetett szabályozási rendszeréhez való hozzáférés nehézkes az alulról felfelé irányuló kezdeményezések számára.

Politikai akarat: A politikai akarat kifejezése nélkül maguk a közigazgatási szervek is nehezen tudnak új megközelítéseket kidolgozni. A városi testületek határozata mindig jó alap a közigazgatási innovációk igazolásához.

Információs és kommunikációs terv: A fejlesztési projektek nem olyan dolgok, amelyeket a közigazgatásoknak titkolniuk kellene. Ljubljana város útikönyvei például alternatív kulturális értékelő projekteket tartalmaztak.



2.2.4. A közszféra bevonása

Talán az egyik legnagyobb kihívást jelentő feladat a polgárok bevonása az állami örökségek fejlesztési folyamataiba. Az alulról felfelé irányuló kezdeményezésekkel való együttműködés meglehetősen könnyebbnek tűnik a "polgárokkal" történő együttműködésnél, és sok hatóság tiszteletben is tartja a folyamat e részét. A fenntartások egyes okai a következők:

A részvétel kiszámíthatatlan eredményei: Az állampolgári részvétel eredményei némely esetben nem egyeznek a fejlesztők terveivel. Ezért a közigazgatások a polgárok bevonásának folyamatát inkább tehernek, mintsem lehetőségnek tekintik.

Nem-reprezentatív részvétel: Több esetben csak a sok szabadidővel rendelkező állampolgárok vesznek részt a projekteknél. Sokszor a résztvevők száma egyszerűen nem elegendő. Előfordul, hogy néhány véleményformáló dominál az ilyen részvételi formákban. Ha a vezetőknek "vitatható véleménye" van, akkor az elért eredmények egésze megkérdőjelezhetővé válik.

A megfelelő eszközök hiánya: Sok esetben a közigazgatások kiszervezik a részvételi folyamat néhány fontos részét, amely jelentősen szelektált részvételi lehetőségeket eredményez. Tartós bevonási stratégiákat ritkán találni. Szintén nehézség, hogy az alkalmazott eszközök nem a megfelelő eredményeket érik el.

Az eredmények jellege: Néhány esetben a részvételi eljárások kimenetele meglehetősen általános, és valójában nem kapcsolódik a projektekhez.

A részvétel elősegítése: Figyelembe véve a polgárok bevonásának negatív aspektusait, a fejlesztés céljai az alábbiakban határozhatók meg: hosszú távú elköteleződés (a tervezéstől a későbbi felhasználásig), olyan részvételi lehetőségek, amelyek nem generálnak általános eredményeket, hanem mélyebb betekintést engednek és kreatív eredményeket hoznak létre, sokkal több egyéni, mint többségi eredmény elérése (a halkán beszélők is hallhatók), a részvétel különleges formáinak bevezetése, amelyek a résztvevők szélesebb skáláját ösztönzik, és végül olyan helyes kérdések felvetése, amelyek sokféle megoldást tesznek lehetővé, és nem válnak eldöntendő "igen-nem" kérdésekké. Tehát, mik is lehetnek a részvételre vonatkozó intézkedések?

Részvétel tervezése: A közigazgatások olyan tervek készíthetnek, amelyek rendezik az állampolgárok bevonását a kezdetektől egészen az épületek tényleges használatáig. Általában a bevonási folyamatot az építési hatóságoknak egy bizonyos projektszakasz előtt be kell fejezniük. De a bevonás emellett társadalmi, kulturális és adminisztratív folyamat is, sok szereplő részvételével. A részvételre vonatkozó terveknek ezt figyelembe kell vennie, és bemutatni a bevonás, az együttműködés, co-design és a felhasználás különböző szakaszait és intézkedéseit.

Hozzáadott érték: A közigazgatás nagyobb számú résztvevő számára biztosíthat helyet, ha a részvételi formákat egy másik, nagyobb számban látogatott eseménybe integrálják. Így a szervezők nem egydimenziós részvételi formákat hoznának létre, hanem hozzáadott értéket kínáló eseményeket, például egy nagy pikniket a kerületben, egy koncertet, kiállítást vagy egyéb hasonlót.

Tervezési módszerek kialakítása: A közigazgatások fontolóra vehetik a tervezési módszerek alkalmazását a részvétellel kapcsolatos workshopok inputjaként. Ezek a módszerek olyan eszközöket tartalmaznak, amelyek célzott, kreatív eredményeket generálnak. Az eszközök számos elképzelést és véleményt magukba foglalhatnak, megakadályozva az egyszemélyes vélemények érvényesülését.

Gondolkodásmód: Annak érdekében, hogy az állampolgárok részvétele az egyszeri eseményekből általános közigazgatási gyakorlattá váljon, elkerülhetetlen, hogy a közigazgatás projektvezetőinek gondolkodásmódja megváltozzon. Belső workshopok, amelyek új megközelítéseket mutatnak be, vagy a közigazgatási dolgozók részvétele futó projekteknél, mind igazolt oktatási módszerek.

PÉLDA

Trento-i Skate Park

A példa azt mutatja be, hogyan működnek együtt helyi közigazgatások, a polgárok és kreatív partnerek. Trentóban (Olaszország) az önkormányzat webes platformot (www.futuratrento.it) indított azzal a céllal, hogy bevonja a polgárokat elhagyott városi helyszínek azonosításába és újjáélesztésébe. Ezen a platformon az állampolgárok olyan projektjavaslatokat tehetnek közzé, amelyek kreatív módon segítik az elhagyott városrészek regenerálását. A weboldalon közzétett egyik kezdeményezés egy új skatepark megvalósítását kérte.

A projekt következő szintje - a projekt elképzelés jóváhagyása után - egy társ-tervezői folyamat, amely magában foglalt közigazgatásban dolgozó tervezőket és a helyi BMX és gördeszkás élet tagjait is. A társ-tervezési folyamatban a helyi közigazgatás lett a jövőbeni tulajdonos és egyben az építésért felelős hatóság is. A gördeszkások feladata az volt, hogy információt nyújtsanak az építési követelményekről. További technikai szolgáltatók megvalósítható



építési tervekként összeállították a bemeneti feltételeket, amelyek egy különleges szolgáltatás kialakításába illeszkednek. A működő, fiatalok részvételére összpontosító párhuzamos tervezési folyamat társadalmi eredményt ért el a bevonási formák és a skate park jövőbeli tulajdonjogára vonatkozó döntések alkalmazásával.

A további együttműködési projektben szerepeltek olyan helyi és nemzeti szintű szervezetek, mint például az Olasz Sportszövetség (UISP), amelyek célja a kisléptékű gazdálkodás, finanszírozás és gondoskodás átadása.

Ezenkívül a helyszín népszerűsítésének és vitalizációjának feladatait az együttműködő partnerekre ruházták, amely a nyilvánosság számára elérhető versenyek, kurzusok és események szervezését eredményezte. A projekt jogi keretét az UISP, a helyi önkormányzat, a skate boltok és a városi sportemberek bevonásával kötött együttműködési megállapodás adta. Továbbá egy egyesületet is alapítottak helyszín igazgatására. A folyamatos és szervezett részvételnek köszönhetően az érdekelt polgárok KKP felekké válhatnak. Trento a skateparkot "közjónak" tekinti. Másfajta résztvevőt pedig a skatepark kulturális tevékenységeit gazdagító zenei és művészeti egyesületek biztosítanak. A hozzáadott értékek eredményt értek el a kultúrák közötti csere, a társadalmi beilleszkedés és a kohéziót elősegítő létesítmények különböző elérhető használatában.

3. Megállapodások és szerződések

3.1. Bevezető

Az örökségek körébe eső köz- és magánépületek újrahasznosításához partnerségre van szükség. A társ-fejlesztési projektek, mint például a négyes spirál modell korszerű megközelítései figyelembe veszik a közigazgatási és üzleti partnereket, az akadémiai partnereket és mint új elemet, a civil társadalmat. A kapcsolat, jogok és kötelezettségek, előnyök és felelősség szabályozása érdekében megállapodásokra és szerződésekre van szükség. A következő állítások áttekintést adnak a partnerek különböző konstellációiról, azok szerepéről és azokról a témákról, amelyeket figyelembe kell venni a megállapodások létrehozásakor.

3.2. Kihívások

3.2.1. Szerepek

Az együttműködés kiépítésének folyamatában a résztvevő felek különböző vagy néha kettős szerepet játszanak. Így fontos, hogy szerepet tulajdonítsanak egy-egy érintett fél státusza meghatározásának. Íme, néhány lehetőség:

Helyszín tulajdonosa: Jogos tulajdonosa az épületnek, helyszínek, vagy a helyszín jelentős részének

Résztulajdonos: Vállalkozás vagy javak egy részének tulajdonosa, szabályozott jogokkal és kötelezettségekkel

Bérbeadó: Gyakran ugyanaz, mint az üzemeltető / vezető, de a fókusz a bérlő és a helyszín kezelője közötti bérleti szerződéseken van.

Felügyelő bizottság: Ellenőrző bizottság, amely az épületek kezeléséért vagy infrastruktúrájáért felelős cégek alapító okirata által létrehozott ellenőrző és kezelő szerveit irányítja.

Bérlő: A bérbeadóval / üzemeltetővel kötött bérleti szerződés által befolyásoltak. A tulajdonos megjelenhet bérlőként is.

Felhasználó: Vendégek, ügyfelek, és olyan egyesületek tagjai, akik bizonyos helyszínek bérlői.

Tanácsadó: Meghatározott szerződéssel vagy önkéntesként alkalmazott tanácsadó vagy tanácsadó testület, amely hatással lehet bizonyos döntések meghozatalára. Gyakran semleges elemként vagy a befolyás egyensúlyozására használják.

Kezelő /Menedzser: Általában olyan intézmény vagy vállalat, amely a tulajdonossal kötött szerződés alapján végzi az épület üzemeltetését.

Partnerek: A hosszú vagy rövid távú projektekben kötött szerződések alapján jogokkal és kötelezettségekkel rendelkező érdekelt felek.

Beruházó: Az a fél, aki részesedés vásárlásával és jogok és kötelezettségek megszerzésével egy társaságban érdekeltséget szerez. A vásárlást követően a befektető részvényessé válik.

Szerződő hatóság: Kiírja a pályázati megbízásokat. A szerződések teljesítése után ez a szerep megszűnik



3.2.2. Köz- és magánszféra együttműködések

A köz- és magánszféra közötti együttműködés tartalmazza az összes olyan szerződéses kompozíciót, amely a közigazgatási és a nem-közigazgatási szereplők együttműködésének módjait rendezi. Az együttműködések különböznek a kötelezettségek időtartamában, a tartalmazzott feladatok bonyolultságában, a kockázatátvitel szintjében és az érték-kapcsolás integrálásának tekintetében. Az opciók:

A köz- és magánszféra együttműködései (PPC): Rövid távú megállapodások, például együttműködési, felhasználói és hozzáférési vagy pénzügyi megállapodások. A feladatok és felelősség néhány értelemben korlátozott. Területei lehetnek a szponzori támogatások, általános projektfinanszírozás vagy a használat átruházása. A PPC-k érdeke a közigazgatásban, hogy az hozzájáruljon a megkezdett újraértékelési projektek céljához.

Köz- és magánszféra partnerségei (PPP): Ez az együttműködés lehetőséget ad olyan integrált közigazgatási szolgáltatásokhoz való hozzáférésre, amelyek a közüzemi infrastruktúra szolgáltatásainak tervezéséhez, kiépítéséhez, finanszírozásához, fenntartásához vagy üzemeltetéséhez kapcsolódnak, és korábban a kereskedelmi megvalósítók számára nyújtottak, amelyek azonban szükségesek az alulról induló kezdeményezésekhez is.

A PPP-k célja a helyszínek zökkenőmentes, folyamatos működésének támogatása (például sürgős javítások elvégzése, amelyek a helyszín lezárása nélkül végrehajthatóak, a helyszínek ciklus-orientált működtetése (a leromlás megelőzése, az érték-kapcsolás bevonása), feladatok és felelősség kialakítása, a felelősségen alapuló kiegyensúlyozott kockázatátvitel, a célok és eredmények ösztönzése, egyéni szakértelem és tőke befektetése, és a hosszú távú, fenntartható finanszírozási modellek és partnerségek. A közigazgatási partnerek érdeke az infrastruktúra és a társadalmi- kulturális-gazdasági eredmények fenntartható hasznosítása.

Közös vállalat (KV): A közös vállalat szabályozza az önkormányzatok és a kreatív-kulturális partnerek, mint társaságok vagy intézmények társ-részvényeseinek jogait és kötelezettségeit. Célja az újrahasznosításhoz szükséges infrastruktúra tervezése, építése, finanszírozása, fenntartása és működtetése és / vagy társadalmi-kulturális tevékenységek irányítása. Általában az infrastrukturális beruházások egy részét az állami szektorban pályáztatják meg, azzal, a feltétellel, hogy a szerződés aláírása után a vállalat résztulajdonosává válik. A kulturális menedzsment általában egy olyan magánvállalat bevonásával valósul meg, amely egy meglévő infrastrukturális projekt vállalat részvényese.

(Forrás: Jó Gyakorlatok Gyűjteménye, Forget Heritage projekt)

PPC	Köz- és magánszféra együttműködései <ul style="list-style-type: none"> • Rövidtávú szerződéses megállapodások • A kulturális tevékenységekkel kapcsolatos közös / egymást kiegészítő célkitűzések • A magán felek hozzájárulása egyes közművelődési tevékenységekhez
PPP	Köz- és magánszféra partnerségei <ul style="list-style-type: none"> • Tartós szerződések • Speciális céllal rendelkező együttműködés • A hatósági feladatok és a kockázatviselés átkerül a privát partnerekhez
KV	Közös vállalat <ul style="list-style-type: none"> • Határozatlan időtartam • Speciális céllal rendelkező társaság/intézmény • A felelősség megosztott a köz- és magánszféra között

3.2.3. Szerződés típusok

Többfajta célra létezik szerződés. Itt található egy gyűjtemény a közigazgatás-KKP viszonyok leggyakoribb szerződéseiről:

Szándéknnyilatkozat: Egy projektre vonatkozó szerződés vagy együttműködés megkötése előtt tett szándéknnyilatkozat elősegíti a partnerek harmadik felekkel való együttműködésére irányuló tényleges szándékának megismerését. A szándéknnyilatkozat nem szabályoz semmit; nincsenek velejáró jogok vagy kötelezettségek.



Használati szerződés: Ezek a szerződések javak vagy infrastruktúra használatát szabályozzák. Lehetnek nagyon egyszerűek vagy nagyon összetettek is. Megfelelő a jogok és kötelezettségek, az időtartam, az átadás feltételeinek, a közbiztonság, az infrastruktúrához való hozzáférés, a kulcsok átadásának, a felelősség és más meghatározására. A bérleti díjat nem tartalmazó, ideiglenes állami infrastrukturális projektek számára tökéletes szerződéstípus.

Előszerződés: Az előszerződés minden jogot és kötelezettséget szabályoz a végleges szerződés megkötéséig. Célja a végleges szerződés aláírásának, az elővásárlási jogok és kötelezettségek, előleg kifizetésének vagy kockázat megosztás biztosítása.

Együttműködési szerződés: Az együttműködési szerződések lehetnek kis- vagy nagyléptékűek, összetettek vagy részletesek attól függően, hogy a szerződéses partnerek között mekkora a bizalom. Meghatározza az időtartamokat, elvárásokat, célokat, menetrendeket, projektalkalmazásokat, a jogokat és kötelezettségeket, a felelősség típusait és a kifizetéseket. A szerződés a rövid és hosszú távú projekt-együttműködések alapvető eszköze lehet. Nem határozza meg a vállalati részesedést vagy a kötelező kereskedelmi szolgáltatásokat.

Szponzori szerződés: A szponzori szerződések kereskedelmi szerződések, amelyek pénzért cserébe megjelenést kínálnak. A szponzorálás nem egyezik meg az adományozással. Az adományokért cserébe semmit nem kell szolgáltatni. A szponzori szerződések általában bizonyos marketing szolgáltatást és díjazást tartalmaznak.

Bérleti szerződés: A bérleti szerződések szabályozzák a bérleti jogviszony feltételeit. Jogokat és kötelezettségeket, bérleti díjakat és a szerződés megszüntetésére vonatkozó feltételeket tartalmaznak. Néhány esetben további kötelezettséget tartalmaznak a helyszínen belüli kulturális tevékenységekkel kapcsolatban, például az eseményekhez történő hozzájárulást.

Általános szerződési feltételek: Ez a szerződés típus, egy alacsony szintű szerződés, amely szabályozza az elfogadható magatartás irányvonalait, a nyitvatartási időt, a kötelezettségszegés következményeit és hasonlókat. Az általános szerződési feltételek meghatározása hasznos a helyszínek üzemeltetői és látogatói / használói közötti kapcsolat szabályozása szempontjából. Betűhöz kötött vagy inkább megengedő módon is kialakíthatók.

Üzemeltetési és működtetési szerződések: A szerződések szabályozzák a tulajdonosok / közigazgatás és a helyszín üzemeltetőinek viszonyát, jogait és kötelezettségeit. Az üzemeltetési szerződés részletes szabályokat tartalmaz a karbantartás, beszámolás, a személyzet irányítása, műszaki üzemeltetés, számvitel, finanszírozás, stb módjairól.

Célja, hogy egyértelműen meghatározza a helyszín üzemeltetőjének feladatait és elvárásait, hozzájárulását a kulturális célokhoz, követelményekhez, ellenőrizhető kritériumokhoz, a célok felügyeletéhez, a felelősséghez és így tovább. Egy ilyen szerződés kidolgozása időbe telik, ezen felül bizalmat és korábbi együttműködést is igényel. A szerződés hasznos lehet egy helyszín üzemeltetésére vonatkozó irányító vállalatot megbízására.

Szolgáltatási szerződések: A szerződés meghatározott időtartamú és feltételek mellett történő szolgáltatásnyújtást szabályoz. Szintén rendezi a szolgáltatások körét és díjazását. Általában üzleti szerződés. A közszolgáltatási szerződésekre pályázni kell.

3.2.4. Jogok, Kötelezettségek, Feladatok, Kockázatok, Felelősség

A megállapodások és szerződések megkötése során két vagy több fél igyekszik különböző felelőségeket megteremtetni. Természetesen mindegyik fél annyit kockázat és kötelezettség nélküli jogot akar, amennyi csak lehetséges. De a felelősség fogalma magában foglal minden aspektust - tehát egyik a másik nélkül nem lehetséges. Attól függően, milyen típusú együttműködési partnerséget tervez, az egyes felek felelősségi köre eltérő lehet. Legjobb, ha a szabályozás különböző területeit a partnerek közötti kapcsolatok meghatározására és fejlesztésére használják, nem pedig pusztán erődemonstrációra. Tehát milyen felelősségi területeket is kell a helyi közigazgatási és szerződő KKP feleknek megteremtetni? Itt található a lista:

- Tulajdonjog, tulajdonos
- A létesítmények karbantartása és javítása
- Használat - mikor, hogyan, mit, miért
- Konceptió és létesítményfejlesztés
- Kiadások
- Jogi felelősség
- Felügyelet, irányítás
- Kereskedelmi felelősség
- Biztonság
- Kommunikáció - belső és külső
- Tevékenységek



- Célok
- Beruházások
- Segélyek és támogatások
- Személyzet
- Alvállalkozók
- Más intézményekkel való viszony
- Jogsabályoknak való megfelelés
- Kockázatmegosztás - pénzügyi és büntető
- Rossz vezetés - pénzügyi veszteség
- Tervezés - pénzügyi és használatlaltal kapcsolatos, balesetek & veszélyek
- Politikai felelősségvállalás
- Képviselő
- Szolgalmi jogok
- A célok nyomán követése és értékelése

4. Igazgatási modell

4.1. Bevezetés

Az igazgatási modell feladata, hogy áttekintse és orientálja az örökségépületek felértékelését célzó projektek irányítási rendszerének kidolgozását. Keresztülvezet az összes olyan fontos kérdésen, amelyet a koncepció megteremtése érdekében fel kell tenni, segít a megfelelő módszerek alkalmazásában a közösen létrehozott folyamatokban, és olyan pénzügyi tervek kidolgozására invitál, amelyek az üzleti tevékenység fenntartható működését támogatják.

Javasoljuk a projektmenedzsment csapatoknak, hogy válaszoljanak az alábbi kérdésekre, amelyek segítenek az igények és prioritások azonosításában, és a pénzügyi tervek részletes kidolgozásában.

Áttekintő: Munkacsomagok

Fejezet	Eszközök-teljesítés
Célok	“Workshop célok” sablon
	“Célok- Hozzáadott érték” táblázat
Érdekelt felek	Érdekelt felek térkép
	Érdekelt felek táblázat
Tevékenységek, tartalom, ajánlatok	“Workshop tevékenységek ” sablon
	Tevékenységek-folyamatok tervezése
	Tipikus használat
Infrastruktúra és folyamatok	“Értékelő tevékenységek” táblázat
	Tevékenységek-folyamatok tervezésének eredményei
	Minta ütemezés
	Tevékenységek fajtái
	Folyamatok tervezése
	Létesítmények irányítására vonatkozó felelősség
Üzleti koncepció	Irányítási feladatok
	Üzleti modell minta
Végrehajtás tervezése	Alapvető pénzügyi terv
	Projekt idővonal
Projekt alapú megvalósítás	Az örökségek felértékelésének jó gyakorlatai



4.2. Kihívások

A Kézikönyv ezen része a felértékelését célzó projektek tervezésénél jelentkező kihívásokkal foglalkozik. Kérjük, teljes terjedelmében olvassa el a Kézikönyv megközelítéseit, és használja azt útmutatóként a fogalmi munka során.

4.2.1. Célok kijelölése

Mielőtt a koncepció megtervezésével kapcsolatos összes kihívással foglalkoznánk, feltétlenül meg kell határozni a kulturális örökségek hasznosításának közös céljait. Ez természetesen nem könnyű feladat, mivel egyes projekteknek figyelembe kell venniük harmadik felek elvárásait is, előre meghatározott elképzeléseket vagy már meglévő struktúrákat, amelyek elavultak lehetnek, vagy az új projektszemlélet kialakulását gátolják.

Próbáljon meg egy olyan előre nem meghatározott távot találni, amely kijelöli azokat a közös célokat, amelyek irányítják Önt, és amely vezérli jövőbeli tevékenységeit. A kihívás tartalma:

- Milyen hozzáadott értéket szeretne teremteni?
- Milyen módszerek állnak rendelkezésre a közös álláspont kialakításához?
- Örökségek megőrzése
- Hogyan ellenőrizhetjük projekt közben, ha közel állunk céljaink eléréséhez?

4.2.1.1. Milyen hozzáadott értéket szeretne teremteni?

Ha egy projektben való részvétel érdekében annak közös céljairól többet szeretne megtudni, akkor a legfontosabb kérdés, hogy milyen hozzáadott értéket kíván teremteni a helyszín vonatkozásában. Legtöbbször azért teremtünk hozzáadott értéket, mert olyan szükségletek, nehézségek és problémák léteznek, amelyekre az átalakítási folyamat megoldást találhat. Nyilvánvaló, hogy számításba kell vennie azokat a szükségleteket és hozzáadott értékeket, amelyek képesek kielégíteni ezeket az igényeket.

Például a nürnbergi kulturális központ Északi Kertje és a Z-Bau örökség körébe tartozó területe korábban kihasználatlan volt, bár az épületen belüli tér korlátozott. Ezen kívül a Z-Bau-nem rendelkezik kellő "nyitottsággal"; valamint a részvétel és a hozzáférés is korlátozott. A tények:

Nehézségek, szükségletek: korlátozott tér az épületen belül, a részvétel hiánya, kihasználatlan terület; az emberek szeretnék használni. A szomszédos kerület meglehetősen érdektelen, hiányoznak a szabadidős övezetek vagy együttműködési lehetőségek.

Hozzáadott érték: olyan koncepció kifejlesztése, amely a kertet látogathatóvá teszi, elősegíti a részvételt, ösztönzi a külső projekteket és a rendszeres vagy ideiglenes használatot, valamint a kertet gyönyörűvé és a résztvevők és látogatók számára vonzóvá teszi. Kísérletek engedélyezése. Szomszédosság és menekültek bevonása.

Szóval ez minden! Amit még nem szabad megtennie, lesz a válasz arra a kérdésre, hogy pontosan HOGYAN is érhető el az átalakulás. Erre a "Tevékenységek, formák, használat" részben válaszolhat. Feladata most mindössze ennyi:

- A nehézségek és szükségletek feltérképezése
- A hozzáadott érték feltérképezése
- A feladatok workshop keretében történő kidolgozása, figyelembe véve a korábbi érdekeltek elemzési eredményeit - ehhez használja a "Workshop célok" sablont.
- A workshop résztvevői központi fejlesztőcsapatának tagjai, valamint fontos projektpartnerek legyenek, akik szeretnének bekerülni a célok meghatározására szolgáló folyamatokba.

4.2.1.2. Milyen módszerekkel juthat közös álláspontra?

Annak érdekében, hogy felhívja a figyelmet a projekt szükségleteire és hozzáadott értékeire közös álláspontra kell jutnia azért, hogy minden projekt résztvevőre számíthasson. Ezért, olyan workshopot kell szerveznie, amely alkalmas arra, hogy az előzetesen meghozott különböző vélemények, benyomások és felmérések eredményeiből lehetővé teszi a közös álláspont kialakítását. Tervezési módszerek kialakításával készítettünk Önnek egy olyan workshop-tervet, amely két órán belül megvalósítható. Használja a fejezethez csatolt "Workshop célok" dokumentumot.

4.2.1.3. Örökségek megőrzése

Az örökség helyszínek felértékelése mellett a projektek célja lehet azok megőrzése is. Az egyik projekt számára az örökségvédelmi szempont meglehetősen fontos lehet, míg mások esetében pedig nem feltétlenül játszik ilyen kiemelkedő szerepet. De a célok meghatározásakor bizonyos szempontokat figyelembe kell venni, így például:

- A helyszín megértése
- Jelentősége, korábbi szerepe, jelene
- Korábbi hasznosítása
- A hellyel kapcsolatos problémák és gyengeségek, feltételek
- Megőrzési stratégiák
- Dokumentáció

Ezen megfontolások mentén válaszokat kaphat a következő kérdésekre:

- Milyen hozzáadott érték teremthető az örökség helyszínek megismerésével?
- Hogyan alakul a helyszín korábbi jelentőségén alapuló kulturális helyzet?
- Milyen intézkedéseket kell tenni az épület / helyszín megőrzése érdekében?

4.2.1.4. Miként ellenőrizheti a projekt során, hogy közel áll céljai megvalósításához?

Mindenekelőtt nyomtassa ki a közös célokról szóló nyilatkozatot, és helyezze el falára. Mindannyiszor, amikor azon gondolkodik, hogy egy használati forma vagy intézkedés megfelelő-e, csak tekintsem rá céljaira és gondolkodjon, tervei egyeznek-e vele.

Egy ponton majd meg kell vizsgálnia, hogy elérte-e céljait. Ehhez mennyiségileg kell meghatározni céljai egyes szempontjait; ami azt jelenti, hogy azt számokban kell kifejeznie. Az alábbi példa, amely nagy részben a "Kézikönyv a Kulturális Világörökségek Kezeléséhez" című dokumentum kivonata kitűnő betekintést nyújt ennek elvégzésébe. Próbáljon meg olyan szempontokat találni, amelyek mérhetővé teszik a célokat, és összehasonlíthatók:

Eredmény / cél	Indikátor tevékenység	Indikátorszám
Nagyobb részvétel	Önkéntesek részvétele/tevékenységei	32
Hosszabb nyitvatartás	Heti nyitvatartási idő órában	12
	Együttműködések száma/év	6

Az Ön feladata lesz, hogy kitöltse az indikátor oszlopokat a "Célok" munkafüzetben. Ha a projektben szükség van specifikus, számszerűsített célok elérésére, akkor mennyiségileg meghatározott célmutatókat adhat meg, amely bizonyos fokú indikátor eléréséhez vagy meghaladásához szükséges.

4.2.2. Érdekeltek felek

Annak érdekében, hogy a hellyel kapcsolatos célok és tevékenységek meghatározása együtt történjen, biztosnak kell lennie abban, hogy a projekt valamennyi érdekeltjét azonosította. Inputot adnak és következtetéseket vonnak le arról, milyen követelmények és elvárások társulnak a projekthez. Ezen kívül hozzájárulnak a használat, a kulturális tevékenységek és a pénzügyi támogatások helyzetéhez. A kihívásokkal kapcsolatos kérdések:

- Kik az érdekelt felek?
- Milyen hivatalos feladatot látnak el az érdekelttek? Már ellátják ezt a feladatot? Hogyan lehetséges további fejlődésük?
- A projektben milyen hozzáadott értéket képviselhetnek az érdekelttek?
- Mik az érdekelttekkel történő kapcsolatfelvétel és a kapcsolatok továbbfejlesztésének módjai?

4.2.2.1. Kik az érdekelt felek?

Ahogy korábban említésre került a "Az örökségek újjáélesztésében történő együttműködés megközelítései" fejezetben, az örökség helyszínek és a nyilvánosság számára fontos egyéb projektek - mint a "négyes spirál modell" kifejlesztésére irányuló kortárs stratégiák több résztvevővel rendelkeznek, mint például az üzleti szféra, egyetemek, közigazgatás és a közösség. Első lépésben ki kell deríteni pontosan ki vesz részt a projektben; ezután meg kell határozni a felek szerepét. Most azonban próbáljon meg azonosítani annyi érdekeltet, amennyit csak tud!



Használja az előzetes felmérései során megszerzett tudást. Különleges tipp: gondoljon arra, ki járul hozzá és kit érint a projekt.

TIPP

Inspirációként itt találja az általában érdekeltek listáját, részletezze őket!

- Projektmenedzsment csapat / Projektfejlesztő csapat
- Jövőbeni és jelenlegi személyzet
- Jövőbeni és jelenlegi bérlők
- Közigazgatás
- Szomszédság
- Szolgáltatók, például építészek, kiállítás tervezők
- Használók/látogatók
- Helyben tartózkodó művészek
- Állampolgárok
- Üzleti partnerek
- Önkéntesek
- Kreatívipar
- Menekültek
- Kulturális partnerek
- Nemzetközi partnerek
- Egyetemek–kutatópartnerek
- Örökség helyszínek tulajdonosai, társtulajdonosai
- Támogatók, szponzorok, alapítványok
- Média partnerek
- Egyéb jelenlegi és jövőbeni partnerek

4.2.2.2. Milyen hivatalos feladatot látnak el az érdekeltek? Már ellátják ezt a feladatot? Hogyan lehetséges további fejlődésük?

Most, hogy rendelkezik a jelenlegi vagy potenciális érdekelt felek listájával, a következő jó lépés a projektben betöltött szerepek meghatározása.

Szerepek hozzárendelésével képes lesz azonosítani az érintettekkel való együttműködés szintjét és tudomást szerezhet arról, hogyan alakítsa a kommunikációt, és azt mikor és miként vonhat be bizonyos érdekelt feleket a projektbe.

Az elemzéshez és prioritások meghatározásához használja az Érdekeltek térképét tartalmazó diagramot! A térkép több szintű információt tartalmaz.

A négy ág a "négyes hélix" négy spirálját jelenti: az üzleti szféra, a közigazgatás, a közösség és a tudományos világ. A négy gyűrű az érdekeltek vázlatos feladatait tartalmazza:

- **Központi szint:** Csak a fejlesztő csapat; esetleg egy nagyon közeli fejlesztési partner is része lehet a központi szintnek. Ez a fejlesztő és alkotó szintje. Példa: központi fejlesztő csapat
- **Együttműködési szint:** Ez a szint tartalmazza azokat a kulcsfontosságú partnerségeket, amelyek hozzájárulnak a projekt sikeréhez. A partnerségek szerződések által biztosítottak: köz- és magánszféra partnerségei, közös vállalatok és talán a köz- és magánszféra együttműködései is. Példa: A helyi közigazgatás kulturális osztálya egy kis múzeumot szeretne felépíteni a helyszínen.
- **Közvetlen befolyásoló szintje:** Ez a szint az érdekeltek projekthez történő közvetlen hozzájárulását mutatja meg. Itt az alacsony szintű szerződések, szabályok és feladatlisták lehetnek megfelelőek a folyamatok, jogok és kötelezettségek biztosításához. Az érdekeltek nem rendelkeznek döntő befolyással, de azért hozzájárulhatnak a projekthez. Például: A jövőbeni bérlő - egy független színház szeretne bérelni egy raktárt, és hetente egyszer használni a szalont a próbáikhoz. Vagy lehet egy fontos önkéntes, aki rendszeresen szervez partikat a létesítményben.
- **Közvetett befolyásoló szintje:** Az együttműködés e szintjén olyan résztvevőket találunk, akiket érint a projekt, de közvetlenül nem járulnak hozzá. Mindazonáltal ez a szint fontos; Ha az érdekelteket a projekt nem megfelelő módon érinti, akkor az kudarcként végződhet. Például: olyan gyártó-garázs használója, amely része az örökség helyszíneknek, egy kiállítás látogatója, egy színházi darab nézője vagy egy átmeneti önkéntes, aki a ruhatárban segít.

TIPP

Még több információt emelhet ki azáltal, ha különböző színű vagy formájú post-it-et használ, rajzszöggel jelöl a térképen, vagy bármely más módon, ami eszébe jut. Érdekes forrás lehet: a státusz, prioritás, részvétel kezdete



vagy a részvétel típusa. Ön is létesíthet kapcsolatot a különböző érdekelték között, ha vonalakkal és a kapcsolat típusára vonatkozó megjegyzéssel köti össze őket. Például: A kulturális osztály belép a projektbe, amint a városi testület jóváhagyta a projektet és finanszírozását.

4.2.2.3. A projektben milyen hozzáadott értéket képviselhetnek az érdekelték?

Ha jobban meg akarja ismerni az érdekeltéket, tudja meg mivel tudnak hozzájárulni a projekthez. Néha az együttműködés meglehetősen egyoldalú vagy irreleváns - ezért törekedjen a kölcsönös kimenetelű partnerségekre. Az esetleges érdekelték által kínált értékek feltérképezése során legyen tisztában az ellenszolgáltatásként nyújtott munka, idő és pénz mennyiségével. Természetesen nézze át a közös célokat, és tekintse át, hogy az érdekelték által hozzáadott érték megfelel-e az átalakítás kívánt eredményének. Ehhez használja az Érdekelt felek táblázatát, amit a fejezethez csatolva talál.

PÉLDA

Kap egy lehetőséget, hogy bemutassa a projektet egy fontos nemzetközi konferencián. De közelebbről nézve a konferencia 3 munkanapot vesz igénybe, 400 euróba kerül és nem lesz közvetlen pozitív hatása a projekt fejlődésére, és nem is egyezik a projekt céljaival.

TIPP

Itt megtalálja az érdekek és befolyás alapvető mátrixát - egy nagyon alapvető eszközt annak eldöntésére, hogy mennyi munkát kell befektetnie az érdekelt felekkel történő együttműködésbe.

Érdekelték tengely	Maradjon jól informált	Szoros irányítás	Befolyás tengely
	Ellenőrizzen	Maradjon elégedett	

4.2.2.4. Mik az érdekeltékekkel történő kapcsolatfelvétel és a kapcsolatok továbbfejlesztésének módjai?

Amit eddig megtanult az pontosan az, hogy kik is az Ön érdekeltjei, milyen hozzáadott értéket képviselnek, és mit kell befektetnie a kapcsolatba. Most nézzük meg, hogyan lehet új kapcsolatokat létesíteni vagy korábbiakat előmozdítani.

Az igények ismerete: Ha új partnerségeket kíván létrehozni a legfontosabb, hogy ismerje meg jövőbeni partnerei szükségleteit, és azt, hogy eleget tud-e tenni ezeknek az igényeknek. Töltse ki a "szükségletek" sort az Érdekelt felek táblázatban, és próbáljon olyan együttműködést kínálni, amely megfelel ezeknek az igényeknek.

PÉLDA

Az utca túloldalán lévő ifjúsági központ jó partner lehetne az együttműködésre. Ez lehetővé tenné ifjúsággal kapcsolatos finanszírozás igénybevételét és a helyszínen használatát. De mit tehet azért, hogy az ifjúsági központ együttműködjön Önnel? Az ifjúsági központok ügyfelei különböző tevékenységeket igényelnek. Vannak olyan tevékenységek, amelyek a helyszínen valósíthatók meg és kiegészíthetik a létező kínálatot? Igen, a független színház, amely az épületed bérlője a következő évben fiatalokat céloz meg tevékenységeivel - beszéljenek róla!

Indítás alacsony szintről, lépésről lépésre: Ha együtt kíván működni, keressen egy kis költségvetéssel rendelkező projektet, amelynek célja, hogy megismerjék egymást és megtanuljanak együttműködni. Ezt követően válhat



összetettebbé az együttműködés. Mutassa meg, hogy megbízható, strukturált és egyszerű. Ne ígérjen olyat, amit nem tud teljesíteni. Mindig emelje ki, mi lesz következő lépése a projektben.

PÉLDA

Az ifjúsági központtal való együttműködés első darabja: Miért nem jön el minden ügyfelével a független színház következő főpróbájára? Holnap behozom a jegyeket, és megismerheti a darab rendezőjét. Lássuk, érdekl-e a fiatalokat!

Készítsen prototípust! Mutassa meg!: Ha demonstrálni szeretné, hogyan alakulhat az együttműködés, de a partner még nem áll készen, csináljon prototípust! Mutassa meg nekik, milyen érdekes lehet a jövőbeli felhasználás vagy együttműködés! Talán csak egy napra vagy egy hétre. Néha a partnereknek látniuk kell a dolgokat, hogy megértsék őket!

PÉLDA

Tényleg működhet ez a kulturális központ? Minden érdekelt partner elmondta, hogy még nem osztoznak ebben a látomásban. Mit tehet ilyenkor? A nürnbergi Auf AEG revitalizációs projekt tulajdonosai, akik a projektet próbálták népszerűsíteni egyszerűen csak nagy betűkkel kifestették a kulturális központ jövőbeli bérlőinek nevét a homlokzatra és úgy tették, mintha már be is költöztek volna!

Hálózatépítés: Nos, igaza van, ez tényleg alapvető, de szükséges megemlíteni. Beszéljen projektjéről, ismerje meg minden partner döntéshozóit személyesen. Látogasson el a közigazgatási szervekhez. Mutassa be a projekt koncepcióját a nyilvánosságnak! Szerezzen hivatkozásokat és hiteles adatokat a közigazgatási vagy üzleti partnerektől, amikor más érdekelt partnerekkel próbál kapcsolatba lépni..

PÉLDA

Közigazgatási referenciáinak felhasználására: "Nos, Appleby úr az üzletfejlesztési osztálytól azt mondta, hogy sürgősen beszéljek Önnel a témáról..."

Konkrét ajánlatok: Amikor felvázolja az együttműködés módját, ne vonjon be látomásokat! Tegyen olyan pontos és működő javaslatokat, amelyeket előre átgondolt.

Ez megakadályozza a hamis és sekélyes várakozásokat. A bizonytalan ajánlatok és elképzelések több munkát jelentenek a partnerek számára, hiszen ki kell találniuk, hogyan végezzék a dolgukat - ami egy szükségtelen küszöb az együttműködésben. Mindig beszélje meg a következő találkozó időpontját. Ne bízva mások szeszélyére, mutassa meg, hogy komolyan gondolja az együttműködést. Küldjön e-mailt, amelyben nyomon követhető a találkozó protokollja, tartalma és megállapodásai, valamint kérdezze meg a partnerét, hogy szerinte is mindent tartalmaz-e.

PÉLDA

Nos, Miss Sophie, találkozunk jövő héten ugyanebben az időpontban. Holnap megkapja mindannak az összefoglalóját, amiről beszéltünk!

Az érdekeltekkel fennálló kapcsolat elősegítése érdekében szükség van kommunikációra. Töltse ki az "Érdekeltek" táblázatot és írja be azokat a kommunikációs csatornákat, amelyeket az érintettekkel kíván fenntartani.

4.2.3 Tevékenységek, formák, használat

Már tudja, hogyan fogja a helyszínt hasznosítani? Találja ki az érdekeltekkel együtt. Olyan ötleteket, kívánságokat különleges kéréseket hoznak majd, amelyekről korábban nem is volt tudomása. Ha még nem tudja, hogyan lesz hasznosítva, akkor azt sem tudja, mit kell tervezni! Íme, a kihívás kérdései:

- Hogyan térképezheti fel a jövőben szükséges tevékenységeket?
- Hogyan értékelheti ötleteit és állíthatja össze az egyes projektformák megfelelő keverékét?
- Inspiráció—a múlt és a jövő
- Hogy lehetséges a tevékenységek lebontása? Melyek a hasonló örökségi helyszíneken elvégzett tipikus tevékenységek? Hogyan szerezhet tudomást az egyes ipari és eljárási követelményekről?
- Hogyan alakíthatja át ötleteit valódi koncepcióvá?



4.2.3.1 Hogyan térképezheti fel a jövőben szükséges tevékenységeket? Hogyan tudja együttműködően és módszeresen elemezni tevékenységeit?

A projektek előrehaladásának szintjétől függően hasznos lehet a jövőbeli tevékenységek tervezése - mindegyiké, ami a helyszínen történni fog. Javasoljuk, hogy tükrözzön együttműködő szemléletet, ami azt jelenti, hogy vonja be kulcsfontosságú érdekeltjeit a tevékenységek feltérképezésébe. Ezért a következőket kell tennie::

- Szervezzen workshopot a bevonásra
- Értékelje az eredményeket
- Döntse el koncepciója milyen tevékenységeket fog tartalmazni
- Dolgozza ki a folyamatok és infrastruktúra feltételrendszerét

Ezekhez a feladatokhoz alkalmazható módszertan a szolgáltatás-tervezési megközelítés. A szolgáltatások tervezése hasznos, ha meg szeretné tudni, hogyan működhet együtt a felhasználóikkal, és milyen módszereket kell kifejleszteni a tervezett tevékenységek folyamatos biztosítása érdekében. Ennek elérésére a következőket javasoljuk:

- Tevékenységek, amiket Ön és kulcsfontosságú érdekeltjei szeretnének megvalósítani a helyszín vonatkozásában és amelyek illeszkednek céljaihoz
- A tevékenységekre vonatkozó követelmények
- A tevékenységek feltérképezése és azok kölcsönhatása
- Változatos, kezelhető, reális tevékenységek, amelyek megfelelnek az előre meghatározott átalakítási céloknak

Az első két eredmény elérésére szervezzen workshopot; a workshop lefolytatásához használja a workshopok mintát.

Ha mélyebb betekintést szeretne nyerni az utóbbi két eredmény kapcsán, akkor alkalmazhatja a "Tevékenységek-folyamatok tervezése" dokumentumot, amely segítséget nyújt az előre kiválasztott előzmények, tevékenységek, kapcsolatok és folyamatok megismeréséhez. A következő fejezet "Infrastruktúra és folyamatok" része foglalkozik az elért eredmények elemzésével és a vonatkozó információk kinyerésével.

4.2.3.2 Hogyan értékelheti ötleteit és állíthatja össze az egyes projektformák megfelelő keverékét?

A résztvevők bevonására irányuló workshopok rendezésével és az érdekelt felek tevékenységének feltérképezésével új kimeneteli eredményeket kap. Az Ön feladata az eredmények értékelése: megtudhatja, milyen tevékenységek valósíthatók meg és mi a koncepció által elérni kívánt érték.

Ehhez kérjük, használja az értékelő táblázatot, amelyet a mellékletek között talál.

TIPP: Mielőtt értékelné a tevékenységeket, először nyílt vitában ellenőrizze az azokkal kapcsolatos megérzéseit. Ezt követően objektíven értékelheti az eredményeket.

A tevékenységek kiegyensúlyozott keverékének megvalósításához tekintse át a következő gondolatokat.

Tevékenységei figyelembe veszik a négyes spirál megközelítést?

- A tevékenységek kiegészítik egymást?
PÉLDA: A FabLab kiegészíti művészeti stúdiók tevékenységeit. Egy co-working tér egészíti ki az üzleti / startup tevékenységet indító irodákat.
- Az Ön koncepciója csak egy érdekelthez kapcsolódik? Hogyan alakul a kockázat, ha ez az érdekelt kilép a projektből?
- A helyszínen végzett tevékenységek kiegészítenek a körzetben vagy a városban végzett tevékenységeket?
- Tevékenysége általános vállalkozás benyomását kelti?
PÉLDA: Nos, az összes nyilvánosságnak szóló ajánlatunk a hét elején van, ezért vagyok ilyen nyugodt!
- Tevékenységeid hozzájárulnak a helyszín és a város jövőbeni fejlődéséhez

4.2.3.3 Inspiráció: A múlt és a jövő

A workshopok szervezése során érdekes lehet, ha nem csak jelenlegi ötleteket veszi figyelembe. Az örökségvédelmi projektek jó gyakorlatainak értékelése rávilágít arra, hogy a múltra és a jövőre való hivatkozás érdekes tevékenységeket idézhet elő a helyszíneken. Ahhoz, hogy ezeket az ötleteket a workshopokon alkalmazni tudja,



készítettünk néhány olyan feladatot, melyeket a résztvevőknek kell elvégezniük a tervezett tevékenységek ilyen perspektívából történő megváltoztatásához.

PÉLDA

A németországi Utopiastadt Wuppertal jó gyakorlatai nemcsak a jelenlegi célokat kutatják, hanem a projektben résztvevő tudósok, várostervezők, alapítványok és hallgatók növekvő érdeklődésének köszönhető jövőbeli kihívásokat is. Felismerték a feltörekvő társadalmi kérdéseket, olyan témákat, mint a városi élet változása, gazdasági csökkenés, az élet és munka új formái, nyilvános adatok és nyilvános tudás.

Egyik eredményeként a projekt egy hosszú távú társ-tudományos csoportot hozott létre a projektet érintő hálózatépítésre és meghatározott kérdéseken, témán és kihívásokon alapuló tudományos projektek indítására, egyes témákon és kihívásokon alapuló tudományos projektek hálózatba szervezésére és megkezdésére.

4.2.3.4 Hogy lehetséges a tevékenységek lebontása? Melyek a hasonló örökségi helyszíneken elvégzett tipikus tevékenységek?

A tevékenységek lebontása itt azt jelenti, hogy azokat az infrastruktúra vagy a folyamatok alapvető használata köré kell csoportosítani. Például az előadások, beszédek, megbeszélések mind a szokásos díszletet igénylik- szék, világítás, kis színpad, asztal, erősítés. A diszkók, fesztiválok és koncertek is hasonló előkészületet igényelnek. A tevékenységekre vonatkozó ötletek alapvető használatra történő lebontása betekintést nyújt azon infrastruktúra és folyamatok sokféleségébe, amire később szükség lesz. Egy másik megközelítés szerint a tevékenységek ötvözhetők. Nem minden tevékenység igényel egyedi, speciális infrastruktúrát. Érdekesebbé teheti a tevékenységeket azáltal, ha keresztezi őket - például egy művészeti kiállítást egy koncerttel vagy egy nyitott konyhával.

Hogy megkönnyítsük a dolgát készítettünk egy táblázatot a különböző használati formákról, amely megpróbálja a hasonló előzményekkel rendelkezők csoportosítását. A táblázatot a mellékletek között találja: Helyszínek tipikus hasznosítása.

4.2.3.5 Hogyan szerezhethet tudomást az egyes ipari és eljárási követelményekről?

Az alábbiak szerint információt nyerhet az infrastruktúra és eljárások követelményeiről:

- A workshopok eredményei, hogy a résztvevők feltérképezik a szükséges infrastruktúrát és szolgáltatásokat
- A "Tevékenységek-folyamatok tervezése " betekintést enged az érdekeltek kapcsolatába és megmutatják az érdekeltek létesítményben történő együttműködését
- A tevékenységek lebontását tartalmazó táblázatból
- A "Létesítmények irányítására vonatkozó felelősség" dokumentumból, amelyet a mellékletek között talál

A következő feladat az lesz, hogy listázza a követelményeket annyira részletesen és csoportosítva, amennyire lehetséges. A követelményeket később felhasználhatja a folyamatok és az infrastruktúra kidolgozásához és a projekt által generált költségeik meghatározásához.

4.2.3.6 Hogyan alakíthatja át ötleteit valódi koncepcióvá?

Azok az érdekelt felek, akik különleges tevékenységet folytatnak az ön létesítményének üzemeltetésében, reális koncepcióval kell, hogy rendelkezzenek, nem csupán ötletekkel. Az érdekelt felek ötleteinek koncepcióvá történő átalakításához egyszerűen azt javasoljuk, hogy az "Irányítási-modellek Útmutatójának" módszertanát kövesse. Menjenek végig azokon a feladatokon, amelyeket el kell végezni. Ha alkalmasak a megfelelő teljesítmény elérésére, akkor az eredmény egy működő koncepció. Az eredmény lehet az is, hogy az ötlet egyáltalán nem válik jövőbeli tevékenységgé.

4.2.4 Infrastruktúra, folyamatok, menedzsment

Nyilvánvalóan több eljárásra van szükség az alapvető és kiegészítő infrastruktúrához, a használathoz és fenntartáshoz. A következő lépés fő célja, hogy azonosítsa és számszerűsítse a tevékenységeket és folyamatokat, valamint az infrastruktúrális követelményeket. Ezen kívül áttekintést ad további vezetési készségekről és eszközökről, amelyekre szüksége lesz a projekt elindítása során. A tartalom:

- Milyen infrastruktúra szükséges az egyes tevékenységek folytatásához?
- Hogyan lehetséges az örökség helyszínek fenntartása?

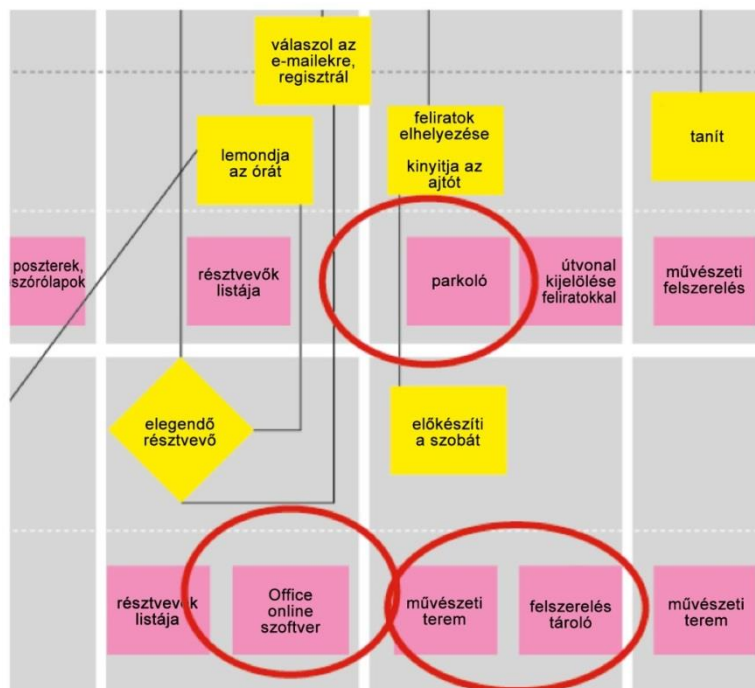


- Mik a helyszín üzemeltetésének folyamatai?
- Milyen további igazgatási eszközökre van szükség az üzemeltetéshez?

4.2.4.1 Milyen infrastruktúra szükséges az egyes tevékenységek folytatásához?

Nézzze meg a "Tevékenységek-folyamatok-tervezését" a megvalósítandó tevékenységekhez, keresse meg az összes használható infrastruktúrát és határozza meg az ön számára szükséges feltételeket. Ugyanakkor igyekezzen többet megtudni a folyamatokról és az alkalmazottak képzettségéről. Az elemzésből származó eredményeket felhasználhatja az épület térbeli használatának tervezéséhez, vagy később, ha az üzemeltetési oldalon szükséges építész vagy az építési osztály értékelése.

PÉLDA: Ez a példa az előzetesen kitöltött Tevékenységek-folyamatok tervezéséből azt mutatja meg, hogyan lehet a szükséges infrastruktúrára vonatkozó információt kinyerni.



Miután meggyőződött az összes szükséges infrastruktúra lehetőségéről, el kell kezdeni a helyszín üzemeltetését, töltsse ki a Minta ütemezést:

- A helyszín kiegyensúlyozott használata
- A tevékenységek megkezdéséhez szükséges idő
- A személyzet munkaideje

A minta ütemezéshez vegye a kívánt naptáreszközt, és töltsse ki a szükséges tevékenységeket és infrastruktúrát. Tervezzen meg egy hetet, azt követően vázlatosan tervezzen meg egy hónapot is.

Ezek az alapvető gondolatok csak egy apró részt fednek fel az infrastruktúra témájából. Van jópár dolog, amire ügyelnie kell a helyszín használatának megtervezésekor. Hogy csak egy párat említsünk:

- Tűzvédelem
- Épület átalakítás
- Építési engedély
- Költségtervezés
- Menekülési útvonalak
- Örökségvédelmi korlátozások

TIPP: Egy olasz kutatási projekt megpróbálta felfedni az alulról építkező közjavak felértékelését célzó projektek kívánatos paramétereit. Az épületek előnyben részesített elrendezése nyílt tervet tartalmazott a helyszín rugalmas szerkezetátalakításához. Kezdetben fontolja meg a rugalmasság előnyeit a kijelölt zónák alkalmazása helyett. Ily

módon kísérletet végezhet a helyszínnel és annak használatával, pénzt takaríthat meg és helyet hagyhat a további részvételre.

4.2.4.2 Hogyan lehetséges az örökség helyszínek fenntartása?

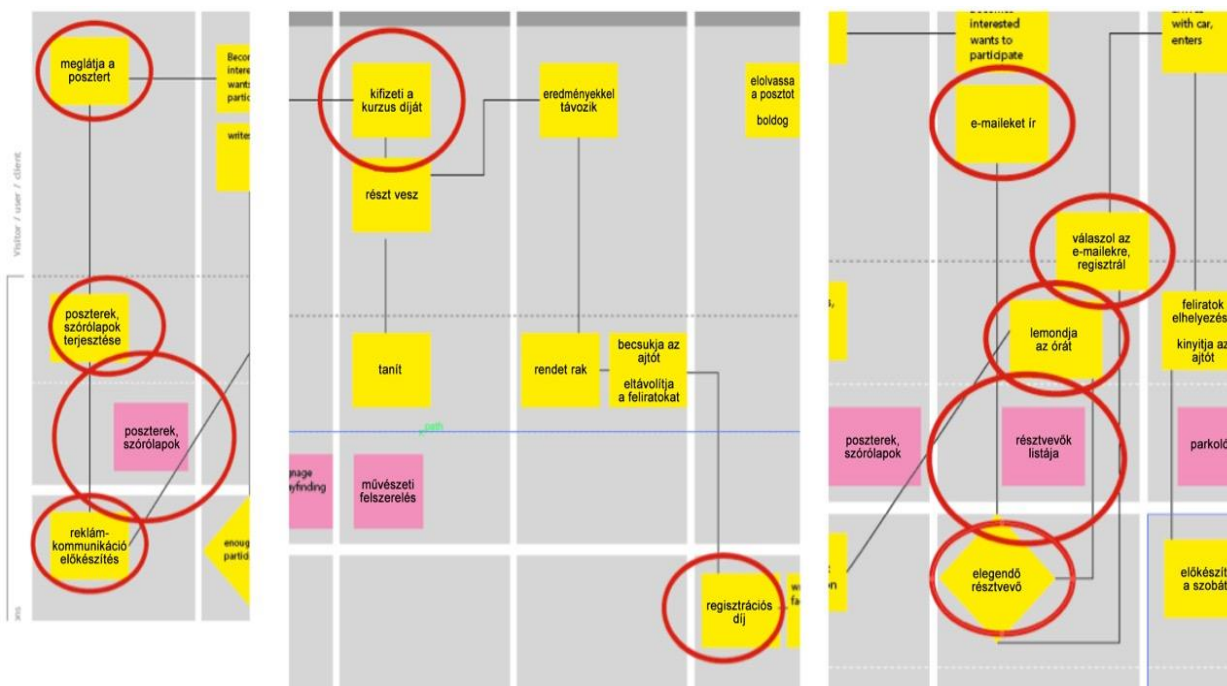
Nem meglepő - de erre a kérdésre nem tudjuk a választ, mivel a fenntartás az épület és a koncepció sajátosságaitól függ. De nézze meg a "Létesítmények irányítására vonatkozó felelősség" dokumentumot – itt talál néhány érdekes jó gyakorlatot a karbantartásra és a gyakorlati feladatokhoz.

4.2.4.3 Mik a helyszín üzemeltetésének folyamatai?

A folyamatok reprodukálható eljárásoknak tekinthetők, rendelkeznek be- és kimenettel és tevékenységekkel, amelyeket végre kell hajtani; megpróbáljuk őket moduláris formában tartani, mivel különféle kontextusban szolgálnak majd minket. A folyamatok, például munkautasítás, folyamatábra vagy ellenőrzőlista formában is kifejezhetők. Nem feltétlenül kell részletezni őket a projekt működéséhez, de segítenek a menedzsment professzionálisabbá tételében, az új munkatársak betanulásában valamint az erőforrások megtervezésében és a problémák azonosításában.

Annak érdekében, hogy megtudja milyen folyamatokra van szüksége, meg kell vizsgálnia a saját "Tevékenységek-folyamatok tervezését". Próbálja meg azonosítani az érzékeny folyamatokat. Az alábbi ábrák három példát mutatnak be egy előre kitöltött "Tevékenységek-folyamatok tervezéséből":

- Szórólap / plakát gyártási folyamata
- Foglalási folyamat
- Fizetési folyamat



Az Ön feladata az összes vonatkozó rutinfolyamat azonosítása a helyszínen történő tevékenységek folytatásához. Az Önéhez hasonló projektek tipikus folyamatai:

- Önkéntesség és részvételi folyamatok: Hogyan vehetnek részt önkéntesek?
- Beszerzési folyamatok: Hogyan és mikor vásároljunk papírtörölközőt?
- Foglalási folyamatok: Hogyan lehet regisztrálni egy eseményre?
- Fizetési folyamatok: Hol lehet jegyet venni?
- Könyvelési folyamatok: Hogy tartjuk nyilván a számlákat?
- Fenntartási folyamatok: Hogyan szereljük meg a bútorokat?



- Gasztronómiai folyamatok: Hogyan működtessük a bárt?
- Egészségügyi és munkabiztonsági folyamatok: Hogyan ellenőrizzük, hogy a füstérzékelők rendben vannak?
- Helyszínek hozzáférési folyamatai: Kinél vannak a kulcsok?

Miután azonosította az alapvető folyamatokat, próbálja meg feltérképezni azokat. Elkészítettük a "Folyamatok tervezési sablonját", amely segít a gondolkodásban.

4.2.4.4 Milyen további igazgatási eszközökre van szükség az üzemeltetéshez?

A projekt megkezdése után, meg fogja látni, milyen további készségre és eszközökre lesz szüksége a projektműveletek professzionálisabbá tételéhez. Itt megtalálja azoknak a projekt és az üzleti menedzsment eszközöknek a gyűjteményét, amelyek esetleg hasznosak lehetnek és az " Irányítási feladatok " mellékletéből is megtudhat néhány információt:

- **Költségtervezés:** A pénzügyi terv alapján készítse el a projekt és teljes helyszín költségeinek tervezését.
- **Naptártervezés:** Belső és külső naptárak áttekintést nyújtanak a tevékenységekről, forrásokról és eseményekről.
- **Kommunikáció / marketing:** Az egyik legfontosabb készségcsoport. A külső kommunikáció összekapcsolja az érdekelt feleket és a célcsoportokat. A belső kommunikáció termékeny munkahelyi légkört biztosít és fejleszti a feladatok megvalósítását.
- **Ügyfélkezelés (CRM) - A hálózatok, az érdekeltek és a célcsoportok kezelése és kommunikációja**
- **Döntéshozatal / Feladatok:** Ki miről dönt? Milyen szervezeti forma támogatja a döntéshozatalt?
- **Az infrastruktúra igénybevétele:** Az, hogy ki birtokolja a kulcsokat és a hozzáférés biztosítása összetett feladat. Az elektronikus zárok megoldást jelenthetnek, ha több fél vesz részt a projektben.
- **Egészség és biztonság:** A munkabiztonsági előírások megakadályozzák a baleseteket és kielégíti az adminisztratív követelményeket is.
- **Szervezeti struktúra:** Hogyan oszlik meg a felelősség? Részlegek, csoportok, nyilvános ülések, tanácsadó testületek, ...
- **Feladatkezelés:** Hogyan kell kiosztani és felügyelni a különböző részlegek feladatait.
- **Munkaerő tervezés:** Ki mikor dolgozik, ki dolgozik ünnepnapokon, mekkora személyzetre van szükség.
- **Pénzügyi tervezés:** Hogyan felügyeljük a likviditást, a jövőbeli befektetéseket, a költségvetéseket és az értékcsökkenéseket?
- **Adománygyűjtés:** A nonprofit szervezetek nagyrészt adománygyűjtésre támaszkodnak. Stratégiák és módszerek helyszínekre és projektfinanszírozásra vonatkozóan.
- **Az önkéntesség támogatása:** Az önkéntesek nagyszerűek - sok munkát végeznek kis költséggel, ám ezeket az alkalmakat meg kell szervezni és értékelni.
- **Könyvelés, ellenőrzés:** bevételek, adók, egyenlegek, költségvetés ellenőrzése, bérek - mindezt kezelni kell.
- **Személyzeti tervezés és menedzsment:** Munkaerő tervezés, ünnepek, álláshirdetés.
- **Erőforrás-tervezés:** Tervezze meg erőforrásait, az infrastruktúrát, a felszerelést és a járműveket
- **Beszerezés és készletek:** Lássuk, mi van még készleten és mely dolgokat kell beszerezni. Árak, partnerek összehasonlítása és a költségvetés kezelése.

Más tipikus projektmenedzsment tartalmakért olvassa el a Wikipédia projektmenedzsmentre vonatkozó bejegyzését https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.

4.2.5 Üzleti modell

Az üzleti modell kialakítása segít a számok megismerésében és annak átlátásában, hogy a projekt koherens és fenntartható-e. Ehhez figyelembe kell venni az összes tényezőt, érdekelt felet és szerepüket és azt, hogyan működnek együtt. Ezenkívül minden tevékenységet -költségeket és bevételeket számszerűsítve kell kifejezni, és a pénzügyi tervben kölcsönösen feltüntetni! A számolások segítenek a döntések meghozatalában és a munkasorozat kialakításában - ez sokkal kreatívabb feladat, mint gondolná!

- Üzleti modell vázlat
- Alapvető pénzügyi terv



4.2.5.1 Üzleti modell vázlat

A jól ismert üzleti terv mellet az üzleti modell vázlat nem annyira összetett és részletes, inkább egy rövid, de összefüggő kivonat a projekt legfontosabb üzleti szempontjairól. Gyakran az üzleti modellek gyors megismeréséhez használják, és kitűnő alapot nyújt további részletek kidolgozásához, vagy akár egy teljes üzleti terv elkészítéséhez.

Az Ön feladata az üzleti modell vázlat részletes kitöltése. Szánjon rá egy kis időt és gondolja át az egyes szakaszokat. Üzleti modelljének koherensnek, együttműködőnek és fenntarthatónak kell lennie.

Nyomtassa ki a vázlatot és addig dolgozzon rajta központi csapatával, amíg nem elégedett vele vagy amíg nem azonosította azokat a problémákat, amelyeket most még nem tud megoldani. A könnyebb megértés érdekében párhuzamosan tölts ki az alapvető pénzügyi tervet is.

Link a nyomtatott verzióhoz és az üzleti modell vázlat magyarázatához:
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

4.2.5.2 Alapvető pénzügyi terv

A pénzügyi terv nagyon jó betekintést nyújt abba, hogy a projekt koncepciója működhet-e vagy sem. Nagyon alapvető pénzügyi tervet készítettünk Önnek, amelynek célja, hogy rálátást biztosítson üzleti koncepciójának fejlesztésébe. Ez nem olyan pénzügyi terv, amely a valós pénzügyi vagy költségvetési tervezést segítené, mivel nem veszi figyelembe az adókat, az amortizációt, stb. Előre kitöltött példánkat helyettesítse be saját számait és tételeit.

Az Ön feladata, hogy kitöltse a pénzügyi tervet, figyelembe véve az előző lépések során megszerzett összes ismeretet, ideértve az érdekelt felekről, feladatokról, infrastruktúráról, folyamatokról és üzleti tevékenységekről szerzett tudást. Építse be ismereteit az Üzleti modell vázlatába.

Használja a fejezethez mellékelt "Alapvető pénzügyi terv" dokumentumot.

Tipp: Mindig számoljon a hivatalos és fenntartási költségekkel. Igen, talán az unokatestvére fele annyi pénzért végez el egy munkát - de ha beteg lesz vagy nem vesz már részt a projektben, az problémát fog okozni! A kevés pénz is több, mint elég. Ha nem tudja tartani a költségeket megváltoztathatja az üzleti modellt, vagy legyen kreatív és gondolkodjon el a leépítésről, kiszervezésről és partnerségekről.

4.2.6 Megvalósítás és tervezés

Ha az előző lépések alapján dolgozott, mostanra már meg kell tudnia tervezni a projekt mérföldköveit és munkacsomagjait. Feladata egy olyan idővonal megtervezése, ahol minden munkamenetet stratégiai szempontból és prioritásuknak megfelelően rendez. Ez lesz az útmutató a megvalósítás során, és megmutatja, hogy időben van-e vagy nem.

- Idővonal-mérföldkövek
- Logikai lépések

4.2.6.1 Idővonal-mérföldkövek

Ahogy a fejezet címe is jelzi, ebben a pontban a projekt tevékenységek időrendi sorrendjét kell meghatározni. A projekt idővonalába a következő szempontokat szükséges beépíteni:

- Tevékenységek kezdő időpontja
- Tevékenységek időtartama
- A tevékenységekhez kapcsolódó felelősség
- Ha egy tevékenységek kockázatos - mi a B terv?
- Tevékenységek jelentősége
- A résztvevő partnerek
- Működhet-e a tevékenység másokéval párhuzamosan, vagy csak kizárólagosan?
- A tevékenységekhez szükséges eszközök
- A tevékenységek által generált eredmények
- Hozzon létre feladatokat - hagyja, hogy a kísérleti vezető dolgozza ki a részfeladatokat.

Feladata, hogy kitöltse a Kézikönyvhöz csatolt idővonal sablont, vagy készítsen sajátot (megfelelő online fajtákat is találni). Az idővonalat akár a kívánt naptáreszközbe vagy projektmenedzsment szoftverbe is beépítheti. Határozza



meg a tevékenységekhez kapcsolódó lépéseket és mérföldköveket. A mérföldkövek fontosak, hiszen lehetővé teszik az egyes lépések követését és a projekt fő céljainak megvalósítását.

4.2.6.2 Logikai lépések

A lépések idővonalának kialakításakor vegye figyelembe a kapcsolódó logikai sorrendet. Alapozás nélkül nem lehet házat építeni. Tehát, gondoljon az előfeltételekre és az eredmények lehetséges kimenetelére minden egyes lépésnél. Egy lépés sem hajtható végre, ha előfeltételei nem teljesültek. Továbbá figyelembe kell vennie az alábbiakat:

- Alkalmi szempontok, például ünnepek és időjárási viszonyok
- Politikai helyzet. Például: a választásokat megelőző időszak általában nem jó időpont a testületek döntéshozatalára.
- A személyzet rendelkezésre állása
- Ütköző idő
- Késedelmes finanszírozás
- Kérjen időt az ajánlathoz
- ...

5. Projekt-alapú megvalósítás

5.1 Bevezetés

Ez a fejezet részletesen megvizsgálja a kulturális örökségek felértékelésére vonatkozó lehetséges megközelítéseket.

A projektjei sajátosságainak tisztázásához általános motívumokat, társadalmi erőfeszítéseket és konkrét célt is felhasználhat. Ehhez gondolja át azt, mik azok a tényezők, amelyek közösek a kulturális felértékelési projektekből, majd nyolc speciális megközelítésre koncentrálnunk, annak érdekében, hogy megismerjük az örökségek értékelési megközelítéseinek sokféleségét.

A különböző fókuszok és megközelítések miatt ebben a fejezetben a kulturális örökségek értékelési projektjeire vonatkozó jó gyakorlatok állnak rendelkezésre, különösen a következő nyolc projekt belső, pénzügyi és tevékenységek szervezését illető konkrét részletei. A nyolc fókusz közül mindegyikhez talál rövid leírást, és a "Az örökségek felértékelésének jó gyakorlatai" című mellékletben több részletet is.

- Watershed
- Layer Ház
- Utopiastadt
- ExRotaprint
- Cascina Cuccagna
- Stara Elektrarna
- Aldo Galli

Általánosságban elmondható, hogy minden különleges és nem átvihető helyzeti vonatkozás ellenére jellemző és nagy az esélye, hogy a kulturális örökségek megőrzésével foglalkozó partnerek és vezetők úttörő szerepet töltenek be egész városuk társadalmában: együttesen dolgoznak a társadalmi és kulturális tőke megszerzésében. Ez egyre fontosabbá válik a kulturális örökségek megőrzésében - a régi épületek pusztasága, azok a társadalom kultúrájával, történelmével és identitásával összefüggő megismerése, valamint a városi elhagyatott területek újjáélesztése és mindenki számára hozzáférhetővé tétele, ahelyett, hogy láthatatlanok maradnának - a városi életminőség kérdése egy erős és rugalmas demokratikus társadalomban.

A kulturális örökségek értékelésére nem csak általános erőfeszítések léteznek, hanem vannak olyan kihívások is, amelyek újra és újra hatással lehetnek a revitalizációs projektek megvalósítására, különböző nézőpontból, személyekkel és relevanciával, de ezek mégis átszarmaztathatók. Kérjük, ne feledje, hogy nemcsak Önnek fontos, ha tudja mások hogyan küzdöttek már le egy-egy hasonló kihívást. Tájékoztatást kell adnia az érdekelteknek és beszámolni a jó gyakorlatokról. Mások sikeres stratégiái és tapasztalatai segíthetnek a partnerségek előmozdításában, pl. így kikényszerítheti az együttműködési szerződéseket, eljárásokat és előremeneteli tárgyalásokat a projekt hosszú távú perspektívájához.



Az információ azonban csak egy üres buborék, ha nem elég konkrét. Ez a fejezet tehát azt is megmutatja, mennyire fontos a konkrét kereshivatkozásokra és a megadott információs anyagokra összpontosítani tervében. Csak más projektek speciális szempontjai relevánsak. Az érdekelt feleket nem kell túl sok információval terhelni.

Például: Képzeld el a következő esetet: elfogy a pénz, de a hatósági határidők miatt nagyon gyorsan kell véghezvinnie az újjáépítést, és nem rendelkezik sem ismeretekkel sem keretszabályokkal az önszerveződő projektek ún. újjáépítési moratóriumáról: szavak nélkül mutassa meg nekik, hogy ez mit jelent. Mondhatja, hogy: A projekt B városban, ahol a résztvevők a hatósági megállapodás alapján azonosították a szükséges újjáépítés C lépését D időn belül. Például olyan rögtönzött, de törvényes tűzvédelmi előírások alkalmazásával, mint pl. a személyzet speciális utasításai az ajtók rendszeres kinyitására az alagsor szellőztetése érdekében - elkerülhetővé válik a szellőző rendszerbe történő azonnali beruházás. Ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a hatóságok munkatársai ezért nem tartoznak felelősséggel.

5.2 Kihívások

5.2.1 Fókusz 1: Négyes spirál megközelítés- vonja be az érdekelteket!

Az örökségek innovatív revitalizációs projektjeihez vezető út olyan komplex modellek használatával érhető el, mint például a négyes spirál megközelítés, amelyek állandó kihívást jelentenek a különböző nyelvű, különböző igényekkel és idővel rendelkező érdekelt csoportokkal történő párbeszédben. Az elsők a felsőoktatási intézmények, pl.: tudományos vagy művészeti. Következők az egyes iparágak és vállalkozások, valamint a kreatív gazdaság és a kreatív iparágak. A harmadik az állam és a kormány. A negyedik a média-és kultúraalapú közvélemény, a civil társadalom, valamint a művészeti ágak, művészi kutatás és a művészeti alapú innováció.

A megközelítés célja az volt, hogy megismertesse és megértesse a négy szereplő komplex együttműködési mechanizmusát az innovációhoz és a tudásteremtéshez vezető úton, valamint, hogy az érdekelt csoportokkal együtt megvalósított revitalizációs projektetek átmenjék a megközelítések ajánlásait a mindennapi gyakorlatokba.

Ily módon a kulturális örökségek hasznosítására szolgáló projektek nem hagyhatják figyelmen kívül a városi területen végbemenő újjáéledést. A vállalkozások ötleteinek fenntarthatósága biztosítása érdekében kedvező környezetet és feltételeket kell teremtenie.

- > Tekintse meg az alábbi projektek tapasztalatait, amelyek a közreműködők összetett kombinációt tartalmazta:

Watershed (Bristol, Nagy-Britannia): "Az épületben három mozi, egy nagy, könnyed és tágas Kávézó / Bár, átalakítható konferencia- és rendezvényterem és a Pervasive Media Stúdió található, kutatóhelyünk, amely több mint 100 művész, technológus és tudós hálózatát ötvözi a jövő mobil és vezeték nélküli médiájának kutatására. Minden munkánk során nyitott együttműködésre és olyan lehetőségekre törekszünk, amelyek összekötik a szakértelmet, elképzeléseket és kötelezettséget az új ötletek és élvezetes tapasztalatok előmozdítására. "

Utopiastadt (Wuppertal, Németország): Tudományos laboratóriumként tervezték meg. A művészek életüket és munkájukat szentelik a gyakorlásnak. Eszközként és valós, holisztikus kísérletként (társadalmi mű anyagok, igazi utópia, konkrét utópia), látomások elegyeként a munkáról, tudományról, művészetről és a 21. század társadalmi kérdéseinek megválaszolásáról határozzák meg. Ehhez mind a négy szféra szereplői szükségesek.

- > Ezenkívül tekintse meg a következő új és küszködő projekteket, amelyek összetett szereplőkkel rendelkeznek:

Heizhaus (Nürnberg, Németország): A projekt Nürnberg nyugati részén található, amely strukturális változások által sújtott terület. Korábban különböző ipari vállalkozásoknak adott otthont, de a térség mostanában hanyatlásnak indult és egyidejűleg küzd új identitásért és hasznosításért. Ezen a területen található a korábbi Quelle raktár tűzoltó állomása, amely a háború utáni Németország globális jelentőségű kiskereskedelmi értékesítője. Miután 2009-ben csődbe ment, az üres épületet - ami Németország második legnagyobb üresen álló épülete - helyi művészek / aktivisták heterogén csoportja használta ideiglenes 2015-ig, amikor a komplexumot nemzetközi befektetőnek adták el. A projekt most a 2000 négyzetméteres tűzoltóállomáson található, de még mindig a városi pusztaság, az ikonikus Bauhaus építészet és a történelmi önazonosság tematikus keretéhez kapcsolódik. A kezdeményezések számos figyelemfelkeltő programot indítottak, például egy kiállítást és beszélgetéseket a nürnbergi kreatív tér hiányáról.



- > A magán és állami szereplők professzionális fejlődésének megismeréséhez tekintse meg az alábbi projekt tapasztalatait:

Cascina Cuccagna (Olaszország): Rájöttek, hogy az "önkéntesek gazdagíthatják a projektet, hiszen közös érdekek köré szerveződnek mindig készen arra, hogy olyan új embereket fogadjanak, akik hajlandóak szenvedélyt, időt és energiát befektetni." A fejlődés érdekében összpontosítson a közösségre, az új képességekre, önbecsülésre és önállóságra - új szakmai ambíciók és nézőpontok megteremtése érdekében.

5.2.2 Kreativitás a történelmi identitás megőrzéséhez - legyen okos és vigyázzon fő témájára!

Olyan projektek, amelyek a történelmi identitás megőrzését célozzák olyan eszközök segítségével, mint a magas kultúra olyan elmaradott területeken, amelyek olyan kihívásokkal szembesülnek, amelyeket a projekt korai szakaszában központi témaként kell azonosítani és fejleszteni.

Ebben az esetben a legnagyobb kihívás gyakran annak a tartalomnak a meghatározása, amellyel a tér újjáéleszthető és vonzza a látogatókat. Ne feledje, hogy a programnak hozzáférhetőnek kell lennie (ár, nyitva tartási idő, programok a különböző célcsoportok számára) és különböző tartalmakat kell összekötnie. A programnak kapcsolatot kell létesítenie a közeli oktatási intézményekkel és a működő társadalommal.

- > Nézze meg az alábbi örökség felértékelési projekt tapasztalatait, amelyek a magas kultúra megőrzésének intelligens és modern értelmezéséhez kapcsolódnak:

Layer Ház (Kranj, Szlovénia): Egykor a legfontosabb nemzeti barokk festő volt. A ház mindig a művészethez kapcsolódott, hiszen festők generációja élt és tanult ott. A kulturális és társadalmi élet központja. A ház és környéke dinamizálta környezetét, amely lassan Kranj kulturális negyedévé változik. A művészet, zene, kreativitás, az oktatás és a kellemes kávézó egész évben élénk és vibráló. Mindezeket a tevékenységeket egy egyesítő filozófia segítségével és a tartalomra és végrehajtásra vonatkozó professzionális és kreatív megközelítéssel egy egészséges formává formálták, amely egy őszinte törekvés az együttműködésre és a kulturális egyesülésre, szívet melengető és aktív elköteleződéssel, Kranj város iránti szeretettel és az emberekhez való barátságos hozzáállással.

5.2.3 Fókusz 3: Társadalmi innováció és integráció – használjon nyitott és önálló formátumokat!

A társadalmi innovációhoz és az integrációhoz szükséges teret létrehozó központi megközelítéssel rendelkező örökségértékelési projekteknek elsősorban azt kell feltárniuk, hogy mely nyitott, önműködő és állandó formák megvalósítása lehetséges, és hogyan történhet a társfinanszírozás.

- > Nézze meg a következő örökségértékelési projekt tapasztalatait, amely képes összehozni az embereket:

HAL (Lipcse, Németország): A környék munkássága és nemzetközi művészeti szintér - lehetséges ez? Igen, működik. 2013 óta a HAL (hibrid művészeti labor) stúdióház két épületben igyekszik ezt összefogni. A házon és a városrészben végrehajtott különféle akciókkal a csapat felállította a "hős ellenállást", hogy olyan találkozási pontjává válhasson, amellyel az emberek nagy része nem találkozott még.

- > Nézze meg ezt az örökségértékelési projektet, amely nyitott, hozzáférhető projekteket és formákat hozott létre a hozzájárulás inspirálására:

Utopiastadt (Wuppertal, Németország): A projekt különlegességeket és nyílt forrású projekteket dolgozott ki az egész területre, pl. a Wuppertal Wiki, vagy a wuppertali városi kertek térképének kiadása. Az 1m² Utopiastadt támogatási kampány segítségével több földet vásárolhattak egy kerékpárút mentén. Az Utopiastadt Campus állampolgárok gyűléseinek lett kialakítva. Ők saját, organikus sörük megalkotásával járulnak hozzá a városi negyed támogatásához. Az Utopiastadt kitalálói más kezdeményezésekkel, projektekkal és ügynökségekkel együtt dolgoztak ki új impulzusokat és ötleteket a kultúra, a polgári szerepvállalás, az önszerveződés, a városfejlesztés, a városi gazdaság és ökológia, a közös politikai és kulturális alkotás és a kreatív ipar tekintetében.



5.2.4 Fókusz 4: Fiatal generációk munkához jutásának elősegítése - váljanak a történelmi gyökerek üzemannyaggá!

Az oktatáshoz és munkaerőpiachoz való hozzáférést ösztönző, történelmi épületek felértékeléséhez kapcsolódó projekteknek elsősorban az erős együttműködésre és alapvető megvalósulási formákra kell összpontosítani a közoktatási programok, hivatalos továbbképzések, valamint a városi és régiós vállalatok igényei mellett. Saját pénzügyi támogatásuk érdekében pedig hangsúlyozhatják, mennyire fontos a projekt az egész terület megerősítésében.

- > Nézze meg a kézművesség, művészet és a társadalmi élet kombinációján alapuló projekt tapasztalatait, amely tekintettel van a környékre, annak történelmére és lakosságára.

ExRotaprint (Berlin, Németország): "Egy olyan kerületben, ahol a termelői munkát megszüntették, az új munka és képzőhelyek létesítése központi szerepet játszik a környezet gazdasági és társadalmi stabilizálásában. A termelés, a kreativitás és a foglalkoztatás térbeli egymás mellé helyezése esetén azok egymásba illeszkednek, kritizálják és elősegítik egymást. A különböző munkafolyamatok és a szokatlan időkezelés megkérdőjelezi a valóságot."

5.2.5 Fókusz 5: Környezeti fenntarthatóság: tervezze meg munkáját!

Azok a projektek, amelyek olyan hasznos célt szolgálnak, mint a hulladék újrahasznosítás a környezeti fenntarthatóság érdekében a fiatalok tevékenységeinek ötvözésével, szembesülnek a pénzügyi alap létrehozásának, a prototípus-munkafolyamatok, a formák és termékek mintájának megteremtésének kihívásaival.

- > Nézze meg azokat a projekteket, amelyek sikeresen megtalálták a közös hangot és jó programokat, és a következő lépésben támogatták a környezetvédelem szempontjából fontos jövőbeli kilátásokat:

Cascina Cuccagna (Olaszország): A szélesebb közönség elérése érdekében ez a projekt megnyert egy nemzeteken átívelő komponensekkel rendelkező kulturális programot. Például, szervezett egy szimpóziumot a városok jövőjéről, amelynek címe *Az innovatív intézkedések fenntarthatóságáról Olaszországban és Japánban*.

Prinzessinnengaerten (Berlin, Németország): A projekt célja nem csak zöldségek termesztése, hanem egy másik város ápolása is. Ikonikus német projekt, alapvető funkciói széles körben ismertek. A projekt vezetői szociális vállalkozók. Szomszédokkal, munkatársakkal és önkéntesekkel együtt dolgoznak: "(...) az étkezés, az élet és a mobilitás fenntarthatóbb módjainak fejlesztéséért. A jövő városának éghajlatbarátnak, kellemes helynek kell lennie, ahol mindent megtesznek a természeti erőforrások megőrzése érdekében."

5.2.6 Fókusz 6: Integrált turisztikai szolgáltatások- alakítsa át városi környezetét a gyermeki és magas kultúra erejével!

Az olyan területeken történő projektek integrált kulturális és turisztikai kínálatának kialakítására vonatkozó megközelítéseknek, amelyekről alkotott kép nem pozitív, egyedülálló és lenyűgöző jellegzetességeket kell létrehozniuk a gyökerek és a látogatói tapasztalatok kombinálásával - nem csak passzív fogyasztással, hanem a termelővé válás lehetőségével. Tehát létrehozhat egy erőteljes sejtet a környék élénk kultúrájának megteremtéséhez, amely mágnesként vonz olyan alkotókat, akik hozzájárulhatnak a projekthez, és akikéhez Ön is hozzájárulhat.

- > Ha inspirálni szeretnénk egy erőteljes ötletet, amely a gyermekek könyvek és a kultúra általi bátorítását célozza, nézzük meg ezt a projektet:

Buchkinder Lipcse (Németország): Ez egy állandó könyv és íróműhely a 4-18 éves gyermekek és serdülők számára. A fiúk és a lányok 2001 óta hozzák létre saját könyveiket. Megfontolják és megbeszélik ötleteiket, leírják őket, illusztrálják, kinyomtatják őket míg a képzeletük színes termékei borító közé nem kerülnek. A felnőttek egyenlő partnerként tekintenek rájuk; nem írnak semmit, de a gyerekeknek időt és helyet biztosítanak. A gyermekek és serdülők integrációjával kapcsolatos szabad és független munka mellett a könyvkötő munkák sajátos bevonása a könyvkészítés minden folyamatába; az első linómetszettől, az első papírra írt szótól a saját könyvek bemutatásáig, amelyet kis példányszámban adnak ki és értékesítenek az egyesített könyvgyártásban. A kész könyvek bemutatása, történjen akár a nyilvánosság előtt könyvvásárokon vagy a műhely védett területén fontos események és motivációt jelentenek a gyermekek és serdülők számára.



- > Ezen kívül nézzük meg az alábbi projekt tapasztalatait, amelyek mindenki számára hozzáférést biztosítanak:
Cascina Cuccagna (Olaszország): Előmozdítja az olvasást és könyvek cseréjét, mint az emberek közötti kapcsolatok egy eszközét. Megmutatja az ilyen szokatlan, nem kereskedelmi jellegű helyekben rejlő lehetőségeket. A társadalmilag hátrányos helyzetű emberek számára a közösségek által létrehozott gyakorlatok és a do-it-yourself kultúra kevesebb akadályt jelentenek, mint a szigorúan szabályozott és kereskedelmi területek. Szabadnak érezheti magát, és a belépés vagy a részvétel sem kerül pénzbe.
- > A kombináció összefoglalásaként nézze meg, az alábbi élénk kiterjedésű projektet:
Paksi Képtár (Paks, Magyarország): Nem csak galéria, hanem vizuális kísérleti művészeti üzem, és képzőművészeti iskola is. A galéria egyetemi előkészítő műhelyként is működik.
- > Ha meg szeretné ismerni a városi környezet alakításának lehetőségeit, nézze meg a következő projektet:
Menschenskinder (Darmstadt, Németország): Célja, hogy teret és lehetőséget teremtsen a gyermekek, a felnőttek és a családok számára ahhoz, hogy saját magukat és a várost is formálhassák és különböző embereket összehozzon. A projekt, amely egy önkéntes társulás kezdeményezéséből származik, mindössze néhány év alatt sokoldalú találkozóhelyé vált a Darmstadt-Kranichstein kerületben élő emberek számára. Jó szórakozás magad próbára tenni és kreativitással, étellel telien kibontakozni.

5.2.7 Fókusz 7: Kulturális és kreatívipar marketing, promóciós, és hálózatépítő tevékenysége - olyan tevékenységeket hozhat létre, amelyek megfelelnek a legfontosabb bérlőinek!

Örökség-értékelési projektek, amelyek központiak egy állandó bérlői közösség számára, élénk hálózati együttműködéssel és egymás előmozdításának lehetőségével rendelkeznek, pl. egy kombinált szórólappal, amelynek a program tartalmának és formájának megteremtésére kell összpontosítani és amely megfelel a közreműködőknek. A üzleti irányítási keretmodellek a kulcspozíciókra, vezető felhasználókra összpontosítanak, akik más felhasználókat is vonzanak, valamint a kulcsformátumokra.

- > Nézze meg az alábbi projektet, egy kulturális program olyan vezető szereplőjével, akinek erőssége a nagy és nemzetközi hálózatokkal való együttműködés:
Stara Elektrarna Ljubljanában, Szlovénia: A közreműködő Bunkert kinevezték a Stara mestna elektrarna vezetésére. A Stara elektrarna programja színházi és táncos előadásokból áll, oktató jellegű és szigorúan teljesítményalapú. Emellett más fesztiváloknak, koncerteknek és különböző interdiszciplináris eseményeknek is helyt ad. A Bunker aktívan együttműködik számos szlovén és külföldi művésszel, színházzal, fesztivállal és hálózattal.
- > Ha meg szeretné ismerni az alapvető és eredeti témák megőrzésének hosszú folyamatát, nézze meg az alábbi projektet:
- > *Watershed* (Nagy-Britannia) vagy *Honigfabrik* (Németország): Az eredetiség az egyik elem, amely minden gyakorlati tevékenységhez szükséges. A projekt egyedülálló elgondolásának megerősítése a történelemmel rendelkező kezdeményezőkkel és vezetőkkel készített interjúkban realizálható. Az átalakítások és a fejlődés ellenére a legfontosabb üzenetek és mágikus kezdet érzésének fenntartása gyakran megoldás a kihívásokra. Ha nehézség jön, a közreműködők emlékeztetik magukat erre. Továbbá az érdekelteknek biztosnak kell lenniük a kulcsfontosságú szempontokat illetően és bízniuk kell a projektben.

5.2.8 Fókusz 8: Új technológiák és innováció - vegye rá partnereit, hogy kombinálják beadványaikat és mutassák be azokat közösen!

A konferenciatermeléssel rendelkező technológiákra összpontosító örökségértékelési projektek lehetőséget és kihívást is jelentenek olyan konferenciaformák kínálására, amelyek megfelelnek a szorosan kapcsolódó közreműködőknek.

- > Tekintse meg ezeket az inspiráló technológia-központú projektfolyamatokat:
Aldo Galli (Olaszország), egy korábbi szeretetház vallásos embereknek, ami befolyásolja a divatot és a design-t, jelenleg a Como-i Képzőművészeti Akadémia helyszíne. A villa felújítása lehetőséget nyújtott a Fab Lab felállítására és a laboratóriumok felújítására. Ezzel egy rendkívül professzionális munkakörnyezetet hozott létre a konkrét projektek vállalatokkal történő megvalósításához.



Dolni Vitcovice egy szuper strukturális ipari komplexum valamint egy technológiai és tudományos központ.

- > Tekintse meg a konferencia fő programját, és kapjon áttekintést a projektek bérlőiről és közreműködőiről - rendben van?

Norblin Gyár (Lengyelország) vagy *Zsolnay Kulturális Negyed* (Magyarország), amely otthont ad a Pécsi Tudományegyetem Zeneművészeti és Művészeti Karának.

6. Mellékletek

6.1 Felhasznált irodalom jegyzéke

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

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

Business Model Innovation: Cultural Heritage.

Collection of Best Practices, Forget Heritage.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2 Digitális tartalmak

A mellékleteket a [www. forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu) honlapon a Publications menüpont alatt töltheti le digitális formátumban.

Fejezet	Eszközök-teljesítés
Célok	“Workshop célok” sablon
	“Célok- Hozzáadott érték” táblázat
Érdekelt felek	Érdekelt felek térkép
	Érdekelt felek táblázat
Tevékenységek, tartalom, ajánlatok	“Workshop tevékenységek ” sablon
	Tevékenységek-folyamatok tervezése
	Tipikus használat
	“Értékelő tevékenységek” táblázat
Infrastruktúra és folyamatok	Tevékenységek-folyamatok tervezésének eredményei



	Minta ütemezés
	Tevékenységek fajtái
	Folyamatok tervezése
	Létesítmények irányítására vonatkozó felelősség
	Irányítási feladatok
Üzleti koncepció	Üzleti modell minta
	Alapvető pénzügyi terv
Végrehajtás tervezése	Projekt idővonal
Projekt alapú megvalósítás	Az örökségek felértékelésének jó gyakorlatai