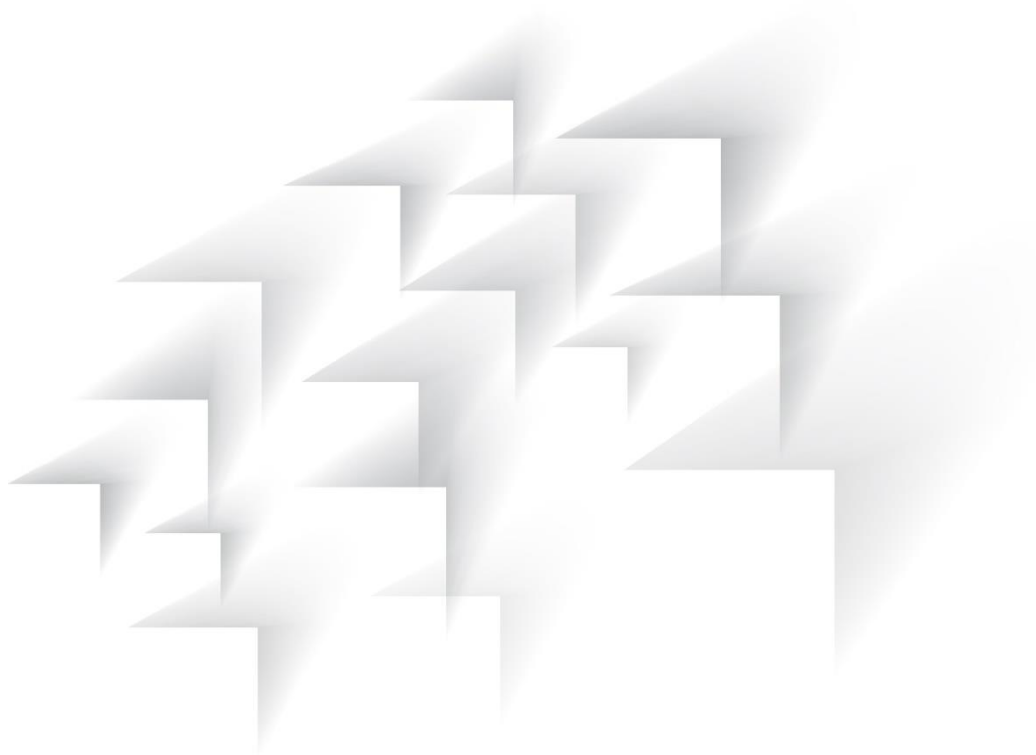


# PRIROČNIK ZA UPRAVLJANJE STAVB KULTURNE DEDIŠČINE

D.T1.3.1



# VSEBINA

1.	Uvod.....	3
1.1	Valorizacija pomembnosti območij dediščine.....	3
1.2	Namen priročnika.....	3
1.3	Navezava na primere dobrih praks.....	3
1.4	Metodologija in zgradba.....	4
2.	Pristopi h kooperativni revitalizaciji.....	5
2.1	Uvod.....	5
2.1.1	Cilji revitalizacije kulturne dediščine v javni lasti.....	5
2.1.2	Sodelujoče strani.....	5
2.2	Izzivi.....	6
2.2.1	Sodelovanje.....	6
2.2.2	Krepitev zmogljivosti.....	7
2.2.3	Pomoč s strani javne uprave.....	7
2.2.4	Vključevanje javnosti.....	8
3.	Sporazumi in pogodbe.....	10
3.1.	Uvod.....	10
3.2.	Izzivi.....	10
3.2.1.	Vloge.....	10
3.2.2.	Javno-zasebno sodelovanje.....	10
3.2.3.	Vrste pogodb.....	11
3.2.4.	Pravice, obveznosti, naloge, tveganja, pristojnosti.....	12
4.	Model upravljanja.....	13
4.1.	Uvod.....	13
4.2.	Izzivi.....	13
4.2.1.	Postavitev ciljev.....	13
4.2.2.	Deležniki.....	15
4.2.3	Dejavnosti, oblike, uporaba.....	17
4.2.4	Infrastruktura, procesi, upravljanje.....	19
4.2.5	Poslovni model.....	22
4.2.6	Načrtovanje izvajanja.....	23
5.	Izvajanje na osnovi projektov.....	24
5.1	Uvod.....	24
5.2	Izzivi.....	24
5.2.1	Usmeritev 1: Pristop »quadruple helix« - prepoznajte svoje deležnike.....	24
5.2.2	Usmeritev 2: Ustvarjalnost za ohranjanje zgodovinske identitete - bodi pameten in pazi na svojo vodilno temo.....	25
5.2.3	Usmeritev 3: Družbene inovacije in vključevanje - vključevanje odprtih in samoupravnih oblik.....	26
5.2.4	Usmeritev 4: Omogočiti mladim dostop do dela - naj vas vodijo zgodovinske korenine obrti.....	26
5.2.5	Usmeritev 5: Okoljska trajnost: izdelajte prototip svojega dela.....	26
5.2.6	Usmeritev 6: Celostne turistične storitve - preoblikujte svoje urbano okolje z močjo kulture svojih otrok in visoke kulture.....	27
5.2.7	Usmeritev 7: Trženje, promocija in povezovanje KKI - ustvarite formate, ki ustrezajo vašim glavnim najemnikom.....	27
5.2.8	Usmeritev 8: Nove tehnologije in inovacije - skličite partnerje za skupno nastopanje in predstavitev.....	28
6.	Priloge.....	29
6.1	Seznam literature.....	29
6.2.	Priloge in elektronsko gradivo.....	29



## 1. Uvod

### 1.1 Valorizacija pomembnosti območij dediščine

Zgodovinska in kulturna dediščina se ne odraža le v običajih in tradiciji, temveč v veliki meri tudi v stavbah, objektih, območjih in njihovi preteklosti. Čeprav vsako območje dediščine nima potenciala, da bi postalo območje svetovne dediščine, še vedno priča o preteklosti regije, mesta ali okrožja. Območja dediščine odražajo svojo prejšnjo pomembnost, vzpon in padec gospodarstev, kulturne dosežke ali urbani razvoj, pripovedujejo zgodbe o prebivalcih, njihovih upih in usodah.

Te zgodbe in spomini, nekdanji ponos in zgodovinske lekcije so vir urbanega razvoja in regionalne identitete, zato jih lahko oživljamo, interpretiramo in jim vdahnemo novo življenje. To novo življenje predvsem pomeni ponovno uporabo stavb dediščine kot vozlišč za kulturno prenovo, inkubatorjev družbenega kapitala in eksperimentalnih igrišč za nov urbani razvoj.

Cilj procesov revalorizacije je zdraviti rane preteklosti, ki pogosto še vedno vplivajo na naše življenje, povrniti kulturne moči, dajati ekonomske spodbude in stavbam namenjati novo namembnost in nov izgled. Takšne stavbe tako postanejo vir novega zagona in niso več zgolj slabi dolgovi.

### 1.2 Namen priročnika

Priročnik za upravljanje predstavlja vir praktičnih potreb, strukturiranih pristopov in evidentiranih primerov dobrih praks ter služi kot podpora tako raznim iniciativam kot upravnim organom pri projektih revalorizacije dediščine.

**Usmeritev za oblikovalce politik in javno upravo:** Zaposleni v javni upravi, ki se želijo poučiti o spreminjajočih praksah glede strategij revitalizacije javnih stavb dediščine, tu najdejo informacije o tem, kako vzpostaviti nove vrste sodelovalnega razvoja - vključno s pristopi »od spodaj navzgor«, tj. z vključevanjem civilne družbe - in pri tem spoznajo orodja, ki se uporabljajo v primerih dobrih praks. Te usmeritve so v 2. in 3. delu tega priročnika.

**Praktični priročnik za iniciative revalorizacije in za prihodnje upravljavce:** Iniziative revalorizacije, ki uporabljajo pristop »od spodaj navzgor«, npr. skupina vrtničarjev na opuščnem industrijskem dvorišču ali interaktivni muzej, ki skuša stari tovarni vdahnuti novo življenje, bodo v 4. in 5. delu tega dokumenta našle smernice za postopanje po posameznih korakih.

### 1.3 Navezava na primere dobrih praks

V večjem številu držav so zasebni sektor, institucije civilne družbe in vlade začele sklepati partnerstva za ohranjanje kulturne dediščine in jo pri tem razvijati kot družbenoekonomsko dobrino. Cilj sodelovanja partnerskih mest v okviru projekta Forget Heritage je prepoznati inovativne, ponovljive in trajnostne modele upravljanja opuščeni območjih zgodovinskih območjih (prepoznanih kot kulturna dediščina) in sodelovanju javnega in zasebnega sektorja in tem območjem dati (dodatno) vrednost z ustanavljanjem kulturnih in kreativnih podjetij.

Pri tem mora biti vzpostavljena dobra povezava z uspešnimi projekti valorizacije dediščine v teh novih oblikah in, seveda, vključena v splošni delovni tok urbanističnega planiranja. Podobni izzivi se porajajo vedno znova in znova - z različnih vidikov, z različno pojavnostjo in pomembnostjo - a so vendarle prenosljivi. Uspešne strategije in izkušnje drugih bodo pomagale napredovati vsem partnerjem pri usklajevanju pogodb o sodelovanju, postopkih in pogajanjih na poti k dolgoročni perspektivi nekega projekta.

Družbenopolitični okvir za preseganje procesov vrednotenja kulturne dediščine »od zgoraj navzdol« je bistven za razumevanje pristopa javno-zasebnega partnerstva (JZS), saj pri tem ne gre le za komercialne koristi.

Pristop JZS, ki se uspešno izogiba težavam, ki jih lahko prinaša proces »od zgoraj navzdol«, je v vsestransko korist vseh deležnikom, tudi prebivalcem, ki niso več le v vlogi prispevajajočih, temveč so enakovredni partnerji in strokovni pobudniki »od spodaj navzgor« pri določenem dolgoročnem projektu.

Oblike JZS omogočajo usklajevanje različnih kompetenc in vložkov v določen projekt in pomagajo strukturirati upravljanje in postopke po koncu izvajanja restavriranih zgodovinskih stavb. V takih scenarijih javni sektor prispeva regulativni nadzor, upravno podporo in investicijsko infrastrukturo. Zasebni sektor lahko nudi projektno vodenje, usklajevanje večjega števila vključenih deležnikov ter tudi mehanizme



pridobivanja financiranja tretjih strani prek nepovratnih sredstev ali posojil, ki jih lahko amortiziramo s pomočjo prenovljenih stavb dediščine, ki ustvarjajo prihodek.

Koristi socialnega in kulturnega kapitala postajajo vse pomembnejše v povezavi z ohranjanjem kulturne dediščine, torej samega obstoja starih stavb, njihovega razumevanja v kontekstu kulture, zgodovine in identitete. Revitalizacija in dostopnost opuščenih urbanih območij za vse, namesto da jih delamo nevidne, sta stvar kakovosti urbanega življenja za močno in odporno demokratično družbo.

## 1.4 Metodologija in zgradba

**Viri znanja:** Znanje, ki je osnova tega priročnika, izvira iz različnih virov projekta Forget Heritage, npr. Smernic za vključevanje meščanov v valorizacijo stavb kulturne dediščine, študije prenosljivih elementov primerov dobrih praks, znanstvenega ovrednotenja projektov »od spodaj navzgor«, izkušenj iz prejšnjih projektov Interreg in pristopov k razvoju projektov dobrih praks. Ta znanja smo zbrali, da bi ponudili prepričljive tematske nasvete glede razumevanja kooperativnih projektov valorizacije dediščine.

**Vzorčni pristop:** Deli modela upravljanja (Poglavje 4) so bili zasnovani kot vzorčni pristop - kot način omogočanja dostopa do izkušenj dobrih praks, s postavljanjem pomembnih vprašanj in prikazovanjem, kako nanje ustrezno odgovarjati. Za hiter začetek konceptualnega dela so na voljo primeri in delovno gradivo. Na koncu dokumenta navajamo zanimivo literaturo za nadaljnjo proučitev. Poglavja so razvrščena glede na postopne naloge, ki ustvarjajo podlago za nadaljnje korake.



## 2. Pristopi h kooperativni revitalizaciji

### 2.1 Uvod

Javnonepremičninske politike so se v zadnjem desetletju korenito spremenile. V preteklosti se je revitalizacija stavb javne kulturne dediščine osredotočala na izvedbo komercialnih projektov in pri tem so bile vloge jasno opredeljene: lokalni organi so omogočali udobne pogoje za zasebne vlagatelje. Administrativne strategije so bile podvržene koristim ustvarjanja vrednosti in hitri izvedbi razvojnih projektov s predvidljivimi rezultati.

Toda to se je spremenilo in ta model revitalizacije je postal nesprejemljiv. Po eni strani je gospodarska kriza, ki je nastopila leta 2008, vodila v propad nepremičninskih trgov v več državah - potreba po javnih nepremičninah je strmo upadla. Stavbe so bile naenkrat prazne, premalo uporabljene, izpostavljene propadu. Po drugi strani je dobro vzpostavljena politika komercialnega razvoja v živahnih prestolnicah vodila v visoke najemnine in zato v pomanjkanje prostora za kreativce in urbani razvoj. Javna kulturna dediščina je postala redek in pogosto najmanj dostopen vir za kreativne iniciative, zato so bili upravni organi prisiljeni spremeniti svoje politike.

Čeprav so bili vzroki različni, so bili novi pristopi k reševanju teh problemov usmerjeni v kooperativni razvoj, ki vključuje javnost, majhna podjetja in kreativne skupnosti. Poleg komercialnih koristi so bile vse bolj enakovredno upoštevane druge vrednosti, tj. vrednosti družbenega in kulturnega kapitala. Za nove pristope so potrebna nova orodja, ki bodo odgovorila na vprašanja, kot so: kako naj lokalni upravni organi spodbujajo delo samoorganiziranih skupin, umetnikov ali združenj? Kako naj te iniciative ustvarjajo finančne vire za razvoj opuščenih stavb? Na kakšne načine sodelujemo in soustvarjamo?

#### 2.1.1 Cilji revitalizacije kulturne dediščine v javni lasti

Vsaka sprememba je sprva težka. V kontekstu kulturne dediščine v javni lasti se to jasno odraža: zmanjšanje vrednosti stavb, zapuščene urbane krajine, »razbita okna« [Poglavje 3] in stroški vzdrževanja, ki jih plačujejo občine, prihodka pa nobenega. Cilj projektov ponovne valorizacije kulturne dediščine ni le, da bi te težave reševali, temveč so cilji širši, npr. ponovna valorizacija naj omogoča dostopen prostor za kreativne iniciative in obrt, izvajanje eksperimentov glede urbane prihodnosti in izboljšanje družbeno-kulturne živahnosti mestnih četrti. Poleg teh upravnih ciljev »od spodaj navzgor« kaže vidik ohranjanja dediščine močne potencialne za ustvarjanje kulturne identitete, priložnosti za turizem in navdih za sodobno ponovno uporabo. Ti cilji, združeni z družbenimi, kulturnimi in trajnostnimi ekonomskimi vrednotami, sestavljajo osnovo sodelovalnega pristopa k revalorizaciji kulturne dediščine. To pomeni različne modele uporabe, ki vodijo k dinamičnim, živahnim in odprtim oblikam, ki razvijajo latentni socialni in kulturni kapital in krepijo možnost preoblikovanja mesta.

#### 2.1.2 Sodelujoče strani

Sodelovalni pristop po svoji opredelitvi vključuje več strani. Klasični partnerji lokalne uprave in podjetij so znani. Novi partner, ki je del tega procesa, je »civilna družba« - nejasen izraz za več različnih partnerjev: prebivalce, združenja, kulturne iniciative, okoljevarstvene skupine, dobrodelne organizacije itn. Pristop »quadruple helix« (četverna vijačnica) opredeljuje tudi »akademske kroge« kot četrto stran v razvoju, ki vključuje univerze, šole, centre za izobraževanje odraslih in druge izvajalce izobraževanja. Kooperativni projekti valorizacije kulturne dediščine bodo usmerjeni v novo vzpostavljene odnose med lokalnimi upravnimi organi ter kreativnimi in kulturnimi partnerji (KKP). KKP v tem kontekstu vključujejo ne le kreativce s poslovnim interesom, temveč tudi družbeno-kulturne iniciative, lokalne udeležence, ki želijo sorazvijati kulturno dediščino, in »javnost«.

Če si pogledamo značilnosti teh dveh strani, opazimo nekatere prednosti, pomanjkljivosti, a tudi skupne interese:

**Organi lokalne uprave:** močna in strukturirana izvedba, regulativni nadzor, upravna podpora in investicijska infrastruktura. Organi lokalne uprave so šibki pri ustvarjanju in preskušanju novih idej, hitri izvedbi projektov, povezovanju, kreativnih in kulturnih rezultatih ter zaupanju v lastno moč. Njihov interesi so: ustvarjanje prihodka, čim manj stroškov (ali pa vsaj to, da jim ni treba plačevati za vzdrževanje praznih stavb in območij), privlačnost mesta, turizem, živahnost, razvoj podjetništva in kulturni dosežki. V odnosu s KKP upravni organi zelo nezaupljivo gledajo na včasih nepredvidljive izide, nekonformistične metode, nenavadno komunikacijo in nerazumljive organizacijske strukture. Včasih jih celo obravnavajo kot nedovoljeno konkurenco.



**Kreativni in kulturni partnerji (KKP):** so močni pri ustvarjanju in preizkušanju novih idej, pri hitrem razvoju manjših projektov, kulturnih dosežkih, komunikaciji, veččinah upravljanja, vključevanja prebivalcev, financiranju s tretje strani, sodelovanju, učenju, povezovanju, strategijah »od spodaj navzgor« in strategijah z metodo bootstrapping (metoda notranje moči ali vezanja). KKP so šibki glede regulative, administrativnih procesov, projektnega razvoja srednje velikih do večjih projektov, prilagajanja pravilom, dolgoročne izvedbe projektov, okvirov in investicijskih virov. Interesi KKP so, da so najemnine nizke oz. da jih sploh ni, prilagodljiv prostor, (so)oblikovanje in uporaba stavb, kulturni dosežki, okoljske in socialne inovacije, ekonomske priložnosti - samozaposlitev, živahnost, izvedba idej, možnost rezidence, izpostavljenost. KKP upravne organe pogosto razumejo kot betonski zid, ki jim stoji na poti, kot sive eminence, ki jih spremembe ne zanimajo, kot sumničave opazovalce, a občasno tudi kot kompetentne partnerje, ki veliko prispevajo in odpirajo vrata.

**Meščani:** Meščani so lahko del procesa valorizacije na več načinov: lahko imajo vlogo zgolj prejemnika in uporabnika, sodelujejo pri oblikovanju projekta valorizacije z določenimi oblikami sodelovanja, na projektu delajo kot prostovoljci, lahko pa imajo tudi vlogo KPP, če so organizirani v kulturno aktivnem združenju. Beseda »meščan« sama po sebi seveda vseh teh vlog ne opredeljuje. Za vključevanje meščanov v projekte valorizacije KKP upravni organi lahko uporabijo več načinov: informiranje in komunikacija, različne oblike sooblikovanja, možnosti prostovoljstva, posredovanje pri sodelovanju z različnimi združenji, interaktivne oblike dogodkov in celo participativni pristopi urbane gverile in podvigi »urbanega hekerstva«.

**Akademski svet/raziskovalni partnerji:** Raziskovalni partnerji nudijo podporo z objektivnim in številčno opredeljenim opisom stanja, predvidijo lahko prihodnje probleme ter predlagajo in testirajo orodja za spremembo namembnosti, priskrbijo zunanja sredstva, opazujejo in evidentirajo projektne rezultate. Morda se njihova vloga v celoti ne osredotoča na praktično izvedbo raziskovalnih projektov, saj za to nimajo dovolj znanja, povezav in izkušenj. Običajno ne morejo izvajati dolgotrajnejših projektov, saj se raziskovalni projekti po navadi končajo po obdobju financiranja, torej približno po obdobju dveh do petih let. Raziskovalni partnerji se zanimajo za testiranje, izvedbo in opazovanje projektne procesov in rezultatov v določenem obdobju. Njihov interes pri izvajanju partnerstva je visok kot tudi praktična pomembnost raziskovalnih procesov in orodij. Menijo, da so KKP in upravni organi ustrezni partnerji pri raziskovalnih projektih.

**Finančni partnerji:** Zunanji finančni partnerji so pripravljene finančno podpreti projekt, da bi povečali svojo opaznost in odobravanje javnosti. Finančni partnerji so lahko različne organizacije ali podjetja, ki del sredstev namenjajo za družbeno koristne projekte. Po navadi sponzorji in pokrovitelji želijo vidnost in večjo prepoznavnost ter dobre rezultate družbeno koristnih projektov, ki morajo ustrezati njihovim ciljem. Sodelovanje z zunanjimi finančnimi partnerji pogosto ni lahko, še posebej, če želijo imeti besedo pri projektne ciljih in aktivnostih, kar zahteva tudi dodaten čas in dodatne obveznosti. Na to morajo biti projektne skupine pripravljene - s poznavanjem odnosov z javnostmi in trženja kot tudi tako, da poiščejo predhodno opredeljene finančne ponudbe za sodelovanje, za katere pogajanja niso potrebna.

## 2.2 Izzivi

### 2.2.1. Sodelovanje

Sodelovanje z vlagatelji v kulturno dediščino predstavlja dobro prakso v vsaki lokalni upravi. Vsak pozna svojo vlogo, vsaka stran pozna postopke, predpise in dokumente, potrebne za uporabo, nakup ali prenovo stavbe. A z novo vključeno stranjo - KKP - skoraj noben od teh postopkov ni primeren. Večina KKP jih namreč preprosto ne pozna in jih do neke mere postavlja pod vprašaj. Potrebno je novo ozaveščanje o razvoju novih procesov. Dobre poslovne prakse za upravne organe sicer niso uporabne, a lahko predstavljajo primer, koliko truda bo potrebnega za utrjevanje novih poti. V načinih sodelovanja, ki se uporabljajo danes, prepoznamo različne pristope.

**Projektna raven:** Organi uprave sodelujejo s KKP v okviru projekta za določeno obdobje. Lahko gre za kulturni dogodek ali začasno rabo stavbe kulturne dediščine v javni lasti. Ni pa nujno, da se spodbuja nadaljnja uporaba.

**Raven javnega dobra:** Upravni organi status stavbe spremenijo v »grajeno javno dobro«. Imajo vlogo lastnika ali najemodajalca stavbe, pri čemer stavbo ali njen del dajo v upravljanje ali najem KKP. Upravljanje stavbe se prenese na KKP, če njihove dejavnosti prispevajo k dediščini ali družbeno-kulturnim dobrinam.

**Partnerska raven:** Upravni organi menijo, da razvoj stavbe v javni lasti (dediščine) pomembno prispeva k njihovim ciljem. Z dolgoročnimi pogodbami in/ali dolgoročnim financiranjem s KPP vzpostavijo partnerstvo. Upravni organi in KPP lahko vzpostavijo partnerstvo tudi za nakup in razvoj privlačnega območja dediščine.



Pogosto odnose in pristojnosti partnerjev določa vrsta pogodb - ta partnerstva po navadi ne temeljijo na vzorcih, modelih dobrih praks ali postopkih upravno-poslovnih praks.

**Raven umeščanja:** Včasih je družbeno-kulturni projekt na partnerski ravni, ki poteka na območju dediščine, tako uspešen in za mesto nenadomestljiv, da se umesti v upravne strukture. Tak primer je model »Kulturladen« v Nürnbergu v Nemčiji.

## 2.2.2. Krepitev zmogljivosti

Če stojimo pred neznanim, je najbolje, da nadgradimo znanje in izdelamo načrt. Upravni organi se morajo učiti in tudi spreminjati svoja stališča, če želijo biti uspešni v partnerstvih »od spodaj navzgor«. V dokumentu o primerih dobrih praks [4], ki je nastal v okviru projekta Forget Heritage, smo zbrali nekaj primerov o tem, kako spoznati področje razvoja kulturne dediščine, ki temelji na sodelovanju:

**Mapiranje neuporabljenih in premalo uporabljenih stavb:** Izvedba popisa premalo uporabljenih in neuporabljenih stavb, predvsem stavb kulturne dediščine. S tem upravni organi dobijo pregled in tudi vir informacij za zainteresirane KKP. Evidentiranje drugih zanimivih podatkov o rabi, statusu, značilnostih, lastništvu in zgodovini.

**Mreže KKP:** Za uspešno učenje o kooperativnih procesih morajo upravni organi poznati KKP. Upravni organi organizirajo srečanja za nove KKP ali uporabijo obstoječe mreže KKP. Med seboj je povezanih več KKP. Evidentiranje iniciativ, vključno z njihovimi interesi in glavnimi dejavnostmi, je lahko koristno.

**Obiski:** Dobro učno orodje predstavlja spodbujanje upravnih delavcev, da obiskujejo druga mesta in spoznavajo druge projekte, dobre prakse, strateške načrte in upravne postopke.

**Literatura:** V različnih projektih se je nabralo veliko strukturiranega znanja. Od tega znanja bi morali imeti koristi tudi upravni organi. Nekaj literature navajamo na koncu tega dokumenta.

## 2.2.3. Pomoč s strani javne uprave

Za upravljanje procesa skupnega projektnega razvoja s strani javne uprave in KPP je treba ustanoviti nove organizacijske strukture in postopke za zagotavljanje preglednosti in strukturiranega ter predvidljivega razvoja. Smernice za vključevanje meščanov v valorizacijo stavb kulturne dediščine kažejo zanimiv razpon predlogov:

**Razvoj strateških načrtov** za valorizacijo javne kulturne dediščine. Za spodbujanje strateških ciljev in načrtovanih ukrepov je potreben pregleden načrt, ki vključuje tako izvajanje s strani deležnikov, časovno razporejanje na več ravneh kot opredelitev ciljev. Splošni cilji vključujejo dolgoročne, ekonomsko trajnostne projekte valorizacije z rezultati za družbo in kulturo.

**Sprememba statusa:** Kot že omenjeno, je primerno orodje tudi sprememba statusa v »grajeno javno dobro« za spodbujanje družbeno-kulturnega razvoja, če je to potrebno.

**Razvoj meril vrednotenja** omogoča številčno ovrednotenje doseganja ciljev in podaja jasna navodila za dejavnosti/dodano vrednost deležnikov. To omogoča tudi vrednotenje projektne predloge, predloge za sodelovanje in projektne mejnikov.

**Modeli financiranja:** Upravni organi lahko pripravijo načrte za modele financiranja, ki vključujejo značilne pristope in pristope dobrih praks za financiranje projektov za revitalizacijo.

**Okrogle mize:** Vzpostavitev formalnih srečanj, ki vključuje lastnike/menedžerje lokalnih območij dediščine. Okrogle mize so forum za izmenjavo izkušenj in razpravo o sredstvih, potrebnih za vzdrževanje in restavriranje.

**Dopuščanje poskusov:** Opuščanje pristopov »od zgoraj navzdol«, ko gre za iniciative »od spodaj navzgor«. Dragocene rezultate poskusov predstavljajo izkušnje, uspehi in porazi, dokumentiranje in stalno izboljševanje razvojnih strategij.

**Osveščeno javne uprave:** Naučiti se je treba pogovarjati z iniciativami »od spodaj navzgor«. Vloga upravnih organov naj bo omogočanje, ne preprečevanje.

**Kontaktna oseba:** V izogib birokratski zmešnjavi naj upravni organ določi kontaktno osebo z ustreznimi pravicami in obveznostmi. Zunanjim opazovalcem se zdi javna uprava pogosto zelo zapletena.

**Poenostavljeni postopki:** Upravne postopke je treba poenostaviti, če obstoječi ne omogočajo sodelovanja »od spodaj navzgor«. Kompleksni regulativni dostop in uporaba stavb dediščine sta še posebej problematična za iniciative »od spodaj navzgor«.



**Politična volja:** Brez ustrezno izražene politične volje tudi upravni organi le s težavo razvijajo nove pristope. Sklep mestnega (ali občinskega) sveta je vedno dobra osnova za upravičeno uvajanje administrativnih novosti.

**Načrt za informiranje in sporočanje:** Upravni organi naj ne skrivajo razvojnih projektov. Zgodovinsko-kulturni projekti v nastajanju so zanimivi. Mesto Ljubljana, na primer, v svojem turističnem vodiču vključuje tudi alternativne projekte kulturne valorizacije.

## 2.2.4. Vključevanje javnosti

Ena od (naj)zahtevnejših nalog razvoja javne kulturne dediščine je verjetno vključevanje meščanov. Delo z iniciativami »od spodaj navzgor« se zdi dokaj preprosto v primerjavi z delom z »meščani« in veliko upravnih organov se tega loteva zelo previdno. Nekateri razlogi za previdnost so naslednji:

**Nepredvidljivi rezultat vključevanja javnosti:** Rezultati udeležbe meščanov včasih niso v skladu z načrti vlagateljev. Upravni organi zato vključevanje prebivalcev razumejo kot breme in ne kot priložnost.

**Nereprezentativno sodelovanje:** Pogosto sodelujejo le prebivalci, ki imajo največ časa. V mnogih primerih število sodelujočih ne zadostuje, v nekaterih pa prevladuje nekaj oblikovalcev javnega mnenja, ki preglasijo druge. Če so to ljudje s »problematičnimi stališči«, so rezultati vprašljivi.

**Pomanjkanje ustreznih orodij:** Upravni organi proces vključevanja deležnikov večkrat predajo zunanjim sodelavcem, pri čemer je rezultat pogosto selektivna vpetost vseh deležnikov v procesu. Dolgoročne strategije sodelovanja so redke. Težava je tudi v tem, da uporabljena orodja ne vodijo do primernih rezultatov.

**Kakovost rezultatov:** Včasih je kakovost rezultatov participativnih postopkov zelo splošna in v danem kontekstu ne prispeva k projektu.

**Izboljšani ukrepi sodelovanja:** Če upoštevamo negativne vidike vključevanja meščanov, lahko opredelimo cilje za izboljšanje na naslednjih področjih: dolgoročno vključevanje (od načrtovanja do uporabe), orodja sodelovanja, ki ne ustvarjajo generičnih rezultatov, temveč globlje vpoglede in kreativne rezultate, bolj individualni rezultati namesto rezultatov oblikovalcev mnenj (slišati je treba tudi manj izrazite glasove), zanimive oblike sodelovanja, ki spodbujajo širši obseg udeležencev, pomembno je tudi, da postavljamo prava vprašanja, ki vodijo v širok razpon rešitev. Kateri so torej ustrezni ukrepi sodelovanja?

**Načrt sodelovanja:** Upravni organi lahko izdelajo načrt, ki predvideva vključenost meščanov od prve zamisli do dejanske rabe območja dediščine. Po navadi je proces sodelovanja nekaj, kar morajo upravni organi doseči pred določeno projektno fazo. Toda sodelovanje je družbeni, kulturni in administrativni proces, ki vključuje veliko strani. To morajo upoštevati tudi načrti sodelovanja, ki opisujejo različne stopnje in ukrepe vključevanja, sooblikovanja, sodelovanja in rabe.

**Dodana vrednost:** Upravni organi lahko pripravijo prostor za večje število udeležencev, če je oblika vključevanja umeščena v nek drug množični dogodek. Sicer odgovorni lahko organizirajo dogodek, ki ne poteka le v obliki enovrstnega sodelovanja, temveč ponuja dodano vrednost, kot npr. velik piknik, koncert, razstava in podobno.

**Metode dizajnerskega načina razmišljanja (»design thinking«):** Upravni organi lahko pri delavnicah uporabljajo metode dizajnerskega načina razmišljanja. Te metode so sestavljene iz vrste orodij, ki vodijo do ustvarjalnih in ciljnih rezultatov. Orodja lahko vključujejo veliko idej in stališč, ki onemogočajo enostransko vodenje.

**Miselnost:** Da bi pri sodelovanju z meščani prešli z enkratnih dogodkov na redno prakso v javni upravi, so neizogibne spremembe v miselnosti projektnih menedžerjev. Ustrezna metoda izobraževanja so interna usposabljanja, ki kažejo nove pristope ali načine sodelovanja delavcev v javni upravi pri vodenju participativnih projektov.

### PRIMER

Skejt park Trento (Skate Park)

Primer nazorno pokaže, kako sodelujejo lokalna javna uprava, meščani in kreativni partnerji. V Trentu (Italija) je občina vzpostavila spletno platformo ([www.futuratrento.it](http://www.futuratrento.it)), katere cilj je vključevanje meščanov pri prepoznavanju in obnovi opuščenih delov mesta. Na tej platformi meščani objavljajo svoje zamisli o projektih in ustvarjalno prispevajo k obnovi opuščenih industrijskih območij. Eden od objavljenih predlogov je bil postavitev novega skejt parka.

Po odobritvi projektne ideje je sledila faza sooblikovanja, ki je vključevala mestne projektante ter člane lokalne BMX in skejterske scene. V fazi sooblikovanja je upravni organ prevzel vlogo prihodnjega lastnika in





odgovornega organa za izgradnjo. Naloga skejterjev je bila prispevati znanje o zahtevah glede izgradnje. Ponudniki tehničnih storitev so vse te informacije sestavili v izvedljive gradbene načrte in zanimivo oblikovanje objekta. Proces sooblikovanja, ki je bilo usmerjeno v aktivno sodelovanje mladih, je imel družbene rezultate, saj so se porajali različni vidiki vključevanja in lastništva parka.

Nadaljnji projekt sodelovanja je vključeval lokalna in nacionalna združenja, npr. italijansko zvezo Italian Union of Sports for All (UISP), ki se usmerja v upravljanje, financiranje in vzdrževanje v manjšem merilu. Naloge promocije in oživljanja območja so prenesli na partnerje, to pa je vodilo v organizacijo tekmovanj, tečajev in dogodkov, odprtih za javnost. Pravni okvir projekta je bil sporazum o sodelovanju med UISP, občino, specializiranimi trgovinami in športnimi ekipami v mestu. Za upravljanje dejavnosti v parku je bilo ustanovljeno posebno združenje. Z neprekinjenim in organiziranim sodelovanjem lahko zainteresirani meščani postanejo partnerji KKI. V Občini Trento ima skejt park status »javnega dobra«. Spodbujajo tudi druge oblike kulturnega udejstvovanja, vključujejo npr. glasbena in umetniška združenja, ki bogatijo kulturne dejavnosti skejt parka. Dodana vrednost parka je vodila v živahno in raznoliko uporabo objekta in spodbuja medkulturno izmenjavo, socialno vključenost in kohezijo.



## 3. Sporazumi in pogodbe

### 3.1. Uvod

Za ponovno uporabo stavb dediščine v javni in zasebni lasti so potrebna partnerstva. Sodobni pristopi k (so)razvojnim projektom, kot je npr. »quaduple helix«, vključujejo partnerje iz javne uprave, poslovne partnerje, partnerje iz akademskih krogov in (novi element) partnerje iz civilne družbe. Za urejanje odnosov, pravic in obveznosti ter koristi in odgovornosti so potrebni sporazumi in pogodbe. Naslednja podglavja ponujajo pregled različnih struktur partnerjev, njihovih vlog in tem, ki jih je treba upoštevati pri sklepanju sporazumov in pogodb.

### 3.2. Izzivi

#### 3.2.1. Vloge

V procesu izgradnje sodelovanja sodelujoče strani zavzemajo različne vloge, občasno tudi dvojne. Pomembno je, da pri dodeljevanju vlog jasno opredelimo status vključene strani. V nadaljevanju navajamo nekaj možnosti.

**Lastnik območja:** Pravni lastnik stavbe, območja ali njegovih delov.

**Delničar:** Lastnik dela podjetja ali blaga z zakonsko urejenimi pravicami in dolžnostmi.

**Najemodajalec:** Pogosto isti subjekt kot menedžer/upravljavec, pri čemer pa je podlaga najemniška pogodba med najemnikom in upravljavcem območja.

**Nadzorni odbor:** Nadzorni odbor, odgovoren za nadzor upravljalvske skupine družbe za upravljanje ali infrastrukturo, po pogojih statutov.

**Najemnik:** Veže ga najemniška pogodba z najemodajalcem/upravljavcem območja. Lastnik je lahko tudi najemnik.

**Uporabnik:** Gostje, stranke, člani združenj, ki so najemniki na določenem območju.

**Svetovalec:** Pogodbeni ali prostovoljno zaposleni svetovalec ali svetovalni odbor, ki vpliva na odločitve. Pogosto je vključen kot nevtralni element ali za uravnoteženje vplivov.

**Menedžer/upravljavec:** Običajno institucija ali podjetje, s katerim je lastnik podpisal pogodbo o upravljanju.

**Partner:** Deležnik s pogodbenimi pravicami in obveznostmi v dolgoročnih in kratkoročnih projektih.

**Vlagatelj:** Subjekt, ki želi postati delničar neke družbe z nakupom delnic ter pridobitvijo pravic in obveznosti. Po prodaji vlagatelj postane delničar.

**Naročnik:** Pripravlja razpise. Po izpolnitvi pogodbe se ta vloga izteče.

#### 3.2.2. Javno-zasebno sodelovanje

Javno-zasebno sodelovanje vključuje vse pogodbene sestavine sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem. Tovrstno sodelovanje se razlikuje v trajanju obveznosti, kompleksnosti nalog, ravni prenosa tveganja in vključitvi vrednostne verige. Možnosti so naslednje:

**Javno-zasebno sodelovanje (JZS):** Kratkoročni sporazumi in dogovori, na primer sporazumi o sodelovanju, dogovori med uporabniki, sporazumi o dostopu ali finančni sporazumi. Naloge in pristojnosti so pogosto omejene le na nekaj vsebinskih področij. Teme so lahko sponzorstvo, splošno financiranje projekta ali prenos uporabe. Interes javne uprave za JZS je, da podpira obetavne projekte, ki prispevajo k ciljem ponovnega ovrednotenja.

**Javno-zasebno partnerstvo (JZP):** Javno-zasebno partnerstvo predstavlja razmerje zasebnega vlaganja v javne projekte in/ali javnega sofinanciranja zasebnih projektov, ki so v javnem interesu, ter je sklenjeno med javnim in zasebnim partnerjem v zvezi z izgradnjo, vzdrževanjem in upravljanjem javne infrastrukture ali drugimi projekti, ki so v javnem interesu, in s tem povezanim izvajanjem gospodarskih in drugih javnih služb ali dejavnosti, ki se zagotavljajo na način in pod pogoji, ki veljajo za gospodarske javne službe, oziroma drugih dejavnosti, katerih izvajanje je v javnem interesu, oziroma drugo vlaganje zasebnih ali zasebnih in javnih sredstev v zgraditev objektov in naprav, ki so deloma ali v celoti v javnem interesu,



oziroma v dejavnosti, katerih izvajanje je v javnem interesu. Cilji JZP so podpirati nemoteno in neprekinjeno delovanje območja (npr. nujna popravila se izvedejo, ne da bi območje zaprli), pri delovanju upoštevati življenjski krog območja (preprečiti propad, vključiti vrednostne verige), oblikovati procese, naloge in odgovornosti, uravnotežen prenos tveganja, spodbude glede ciljev in dosežkov, vlagati v zasebno strokovno znanje in kapital, dolgoročne trajnostne modele financiranja in partnerstva. Interes javne uprave lahko vpliva na trajnostno valorizacijo infrastrukture in družbeno-kulturno-ekonomske rezultate.

**Javno-zasebno skupno podjetje (angl. joint venture, SP):** Skupno podjetje ureja medsebojne pravice in obveznosti občin in kreativno-kulturnih partnerjev kot delničarjev podjetja ali institucije. Namen je oblikovanje, izgradnja, načrtovanje, financiranje, vzdrževanje in delovanje infrastrukture za valorizacijo in/ali upravljanje družbeno-kulturnih dejavnosti. Infrastruktura je običajno predmet javnih naročil, s pogojem, da po podpisu pogodbe javni sektor postane delničar v podjetju. Upravljanje na področju kulture se uvaja z vključitvijo zasebnega podjetja kot delničarja v obstoječem infrastrukturnem podjetju.

(Vir: Collection of Best Practices, Forget Heritage)

JZS	<b>Javno-zasebno sodelovanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročni pogodbeni sporazumi</li> <li>• Skupni/komplementarni cilji glede kulturnih dejavnosti</li> <li>• Zasebni partner prispeva k javnim kulturnim dejavnostim</li> </ul>
JZP	<b>Javno-zasebno partnerstvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgoročne pogodbe</li> <li>• Partnerstvo s posebnim namenom</li> <li>• Naloge in tveganja javnih upravnih organov se prenesejo na zasebnega partnerja</li> </ul>
SP	<b>Javno-zasebno skupno podjetje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neomejeno trajanje</li> <li>• Pravni subjekt/institucija s posebnim namenom</li> <li>• Delitev tveganja med zasebnimi in javnimi delničarji</li> </ul>

### 3.2.3. Vrste pogodb

Za vsak namen obstaja pogodba. V nadaljevanju podajamo pregled najpogostejših vrst pogodbe med upravnimi organi in KKP.

**Pismo o nameri:** Pismo o nameri, podpisano pred začetkom projekta ali sodelovanja, pomaga prikazati dober namen partnerjev glede sodelovanja s tretjo pravno osebo. Pismo o nameri ničesar ne ureja; ne določa niti pravic niti obveznosti.

**Pogodba o uporabi:** Te pogodbe urejajo uporabo blaga ali infrastrukture. Vsebinsko se zelo razlikujejo: od zelo preprostih do zelo kompleksnih. Uporabljajo se na primer za pojasnitev pravic in obveznosti, trajanja, pogojev predaje, javne varnosti, dostopa do infrastrukture, primopredaje in odgovornosti. Te pogodbe so zelo primerne za začasne projekte v stavbah, ki so v javni lasti, kjer se ne plačuje najemnine.

**Predhodna pogodba:** Predhodna pogodba ureja vse pravice in obveznosti, dokler se ne podpiše podrobnejša pogodba. Cilj take pogodbe je obvezen podpis končne pogodbe, zagotovilo prednostnih pravic in obveznosti, predplačilo ali porazdelitev tveganj.

**Pogodba o sodelovanju:** Pogodbe o sodelovanju se razlikujejo glede na obseg, od majhnega do velikega, zahtevnost in podrobnost, ter glede na raven zaupanja med pogodbenima partnerjema. Določa obdobja, pričakovanja, cilje, časovne razporede, projektne sestanke, pravice in dolžnosti, odgovornosti, plačila, obveznosti in pogoje. Ta vrsta pogodbe je osnovno orodje kratkoročnih in dolgoročnih projektnih partnerstev. Ne opredeljuje delnic podjetja ali zavezujočih trgovskih storitev.

**Sponzorska pogodba:** Sponzorske pogodbe so komercialne pogodbe, kjer ima denar prednost pred preglednostjo. Sponzorstvo ni isto kot donacije, saj donacije ne zahtevajo povratnih ugodnosti, medtem ko pri sponzorskih pogodbah prejemnik v zameno za sredstva promovira sponzorja na dogovorjen način.



**Pogodba o najemu:** Pogodbe o najemu urejajo pogoje uporabe prostora za najemnika. Zajemajo pravice in obveznosti, najemne cene ali pogoje za prekinitev pogodbe. Včasih vključujejo dodatne obveznosti, povezane z izvajanjem kulturnih aktivnosti.

**Sporazum o pogojih:** Ti sporazumi so pogodbe nižje ravni, ki urejajo pravila, smernice za sprejemljivo obnašanje, delovni čas, posledice kršitev in podobno. Sporazumi o pogojih se uporabljajo za urejanje odnosov med upravljavcem območja in uporabniki/obiskovalci. Lahko so zelo regulativni ali pa uporabljajo razumnejše pristope.

**Pogodba o upravljanju in poslovanju:** Te pogodbe upravljajo odnose ter pravice in obveznosti med lastnikom območja/upravo in upravljavcem območja. Pogodbe o upravljanju zelo podrobno urejajo vzdrževanje, poročanje, upravljanje zaposlenih, tehnično delovanje, računovodstvo, financiranje in podobno. Njihov cilj je jasna opredelitev nalog in pričakovanj upravljavca območja, prispevka h kulturnim ciljem, zahtevam, preverljivim merilom, nadzoru ciljev, odgovornosti in podobno. Sestava take pogodbe zahteva nekaj časa ter običajno tudi zaupanje in preteklo sodelovanje. Tovrstne pogodbe so koristne, ko se upravljanje območja zaupa določeni upravljavski družbi.

**Naročila storitev:** Pogodbe urejajo dobavo določene storitve v določenem časovnem obdobju in pod določenimi pogoji. Urejajo tudi nadomestilo za to storitev in njen obseg. Običajno je to poslovna pogodba. Pogodbe v javni upravi se sklepajo na podlagi javnih naročil.

### 3.2.4. Pravice, obveznosti, naloge, tveganja, pristojnosti

Pri sklepanju sporazumov in pogodb dve strani (ali več) skušata izpogajati različne ugodnosti in odgovornosti. Vsaka stran želi čim več pravic in čim manj tveganj ali obveznosti. Toda izraz odgovornost vključuje vse naštetе vidike - eno brez drugega ne gre. Glede na vrsto načrtovanega partnerstva se razlikujejo tudi odgovornosti partnerjev. Priporočljivo je obravnavati različno regulativo kot orodje, s katerim izboljšujemo odnose med pogodbeniki, in ne kot instrument močnejšega. Upravni organi in KKP se morajo dogovoriti/pogajati o naslednjih področjih:

- Lastništvo, lastnina
- Vzdrževanje objekta in popravila
- Uporaba - kdaj, kako, kaj, zakaj
- Razvoj koncepta in objekta
- Stroški
- Pravna odgovornost - obveznosti
- Nadzor
- Gospodarska odgovornost
- Varnost
- Komunikacija - zunanja in notranja
- Dejavnosti
- Cilji
- Naložbe
- Subvencije in nepovratna sredstva
- Osebj
- Oddajanje naročil podizvajalcem
- Razmerje z drugimi inštitucijami
- Skladnost z zakoni in drugimi predpisi
- Porazdelitev tveganja - denarna in kazenskopravna
- Slabo vodenje - finančna izguba
- Načrtovanje - finančno in v povezavi z rabo, nesrečami in tveganji
- Politična odgovornost
- Zastopanje
- Domicilne pravice
- Spremljanje in ovrednotenje ciljev



## 4. Model upravljanja

### 4.1. Uvod

Naloga modela upravljanja je omogočiti pregled in smernice za izdelavo upravljaljskih sistemov za projekte revalorizacije. Model vodi skozi pomembna vprašanja, ki si jih moramo zastaviti, ko ustvarjamo koncepte, pomaga pri ustreznih metodologijah v procesu soustvarjanja in poziva k pripravi finančnega načrta, ki podpira vzdržno poslovanje.

Projektne vodstveni skupini predlagamo, da odgovori na naslednja vprašanja, ki pomagajo pri določitvi potreb, prednostnih nalog in podrobni pripravi finančnih načrtov.

**Pregled:** Delovni sklopi (glej tudi priloge, navedene v spodnji preglednici, ki so sestavni del Priročnika za upravljanje stavb kulturne dediščine)

Poglavje	Orodja - Pričakovani rezultati
Cilji	Priloga 1: Predloga Delavnica o ciljih
	Priloga 2: Preglednica Cilji - dodana vrednost
Deležniki	Priloga 3: Diagram deležnikov
	Priloga 4: Preglednica deležnikov
Dejavnosti, vsebina, ponudbe	Priloga 5: Predloga za delavnico aktivnosti
	Priloga 6: Načrt aktivnosti in procesov
	Priloga 7: Značilne rabe prostora
	Priloga 8: Preglednica za ovrednotenje aktivnosti
Infrastruktura in procesi	Priloga 9: Prototip časovnega razporeda
	Priloga 10: Področja aktivnosti
	Priloga 11: Predloga za načrtovanje procesov
	Priloga 12: Značilna področja odgovornosti pri upravljanju objektov
	Priloga 13: Naloge upravljanja
Poslovni koncept	Kanvas poslovnega modela ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas">https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas</a> )
	Priloga 14: Osnovni finančni načrt
Načrtovanje izvajanja	Priloga 15: Časovni razpored projekta
Izvajanje na osnovi projektov	Priloga 16: Primeri dobrih praks valorizacije stavb kulturne dediščine

Priročnik in vse priloge (prazne in predizpolnjene predloge) so na voljo tudi na spletnih straneh projekta Forget Heritage ([www.forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu)) in RRA LUR: <http://www.rralur.si/sl/projekti/forget-heritage-prirocnik>

### 4.2. Izzivi

Ta del priročnika se ukvarja s prihodnjimi izzivi, ki zadevajo oblikovanje projektne zasnove valorizacije. Postopek v celoti preberite in ga uporabite kot vodilo pri zasnovi dela.

#### 4.2.1. Postavitev ciljev

Preden se lotite reševanja vseh izzivov načrtovanja svojega koncepta, opredelite skupni cilj svojega projekta valorizacije stavbe kulturne dediščine. To ni lahka naloga, saj morajo nekateri projekti upoštevati pričakovanja tretje strani, predhodne ideje ali že vzpostavljene strukture, ki so morda zastarele ali ovirajo svež pogled na projekt. Pri opredelitvi skupnih ciljev poskusite zavzeti nepristransko distanco; to bo vaše ključno vodilo pri prihodnjih aktivnostih. Vsebinska tega izziva je naslednja:

- Kakšno dodano vrednost želimo?
- Katere metode lahko uporabimo za določitev skupnih ciljev?
- Pristop k ohranjanju dediščine
- Kako med potekom projekta preverjamo, če še vedno sledimo zadanim ciljem?



#### 4.2.1.1. Kakšno dodano vrednost želimo?

Če želite ugotoviti, kateri so skupni cilji participativnega projekta, je najpomembnejše vprašanje, kakšno vrednost želite dodati glede na obstoječe stanje območja. V večini primerov želimo vrednost dodati takrat, kadar obstajajo potrebe, prizadevanja in težave, ki jih v procesu preobrazbe obravnavamo. Treba je evidentirati potrebe in ideje o dodani vrednosti, s katerimi lahko zadostimo tem potrebam.

Na primer območje kulturnega centra Nordgarten in območje dediščine *Z-Bau* v Nürnbergu v preteklosti nista bili v uporabi, čeprav prostora v kompleksu primanjkuje. Poleg tega *Z-Bau* manjka določena mera »odprtosti«; sodelovanje in dostop sta omejena. Dejstva so naslednja:

**Težave, potrebe:** omejen prostor znotraj stavbe, premalo sodelovanja, neuporabljen prostor; želja ljudi po uporabi. Okolica je dokaj nezanimiva in ne ponuja prostora za rekreacijo ali možnosti za druženje.

**Dodajanje vrednosti:** razvoj zasnove, ki vrt dela dostopen, spodbuja sodelovanje, zunanje projekte in redno ali začasno uporabo ter olepša območje vrta za sodelujoče in obiskovalce. Dopusčanje poskusov. Vključevanje soseske in bunccev.

To je skoraj vse. Ni pa še treba odgovoriti na vprašanje, KAKO natančno bi to spremenili. Na to boste odgovorili v koraku »aktivnosti, oblike, uporaba«. Vaše naloge zdaj so:

- Mapiranje potreb in prizadevanj
- Mapiranje dodane vrednosti
- Te naloge se izvedejo v okviru delavnice in upoštevajoč rezultate predhodne analize deležnikov - za to uporabite Prilogo 1: Predloga Delavnica o ciljih.
- Udeleženci delavnice naj bodo člani vaše osnovne razvojne ekipe in pomembni projektni partnerji, ki želijo biti vključeni v proces opredelitve ciljev.

#### 4.2.1.2. Katere metode lahko uporabimo za določitev skupne vizije in ciljev?

Da bi opredelili potrebe in dodane vrednosti svojega projekta, je treba najti skupno vizijo, ki jo lahko vsi, ki so vključeni v projekt, podpirajo in ustrezne cilje, ki iz nje izhajajo. Zato je treba organizirati delavnico, ki bo primerna za določitev skupne vizije in ciljev na podlagi več mnenj, vtisov in rezultatov vprašalnikov, ki ste jih morda izpolnili že prej. Na podlagi metodologij »design thinking« smo pripravili osnovni okvir delavnice, ki jo lahko izvedete v dveh urah. Uporabite Prilogo 1: Predloga Delavnica o ciljih.

#### 4.2.1.3. Pristop k ohranjanju dediščine

Cilj vašega projekta poleg valorizacije morda vključuje tudi ohranjanje stavb/območij dediščine. Pri nekaterih projektih je vidik dediščine pomemben, pri drugih pa nima tako velike vloge. Ko opredeljujete svoje cilje, je treba upoštevati nekatere vidike, kot so:

- Razumevanje območja
- Pomen območja v sedanji/prejšnji vlogi
- Nekdanja uporaba
- Problemi in ranljivosti območja, razmere
- Strategije ohranjanja
- Dokumentacija

Po premisleku o teh vidikih boste dobili odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšna je dodana vrednost ob razumevanju vidikov dediščine vašega območja?
- Kakšni so kulturni potenciali, ki izhajajo iz prejšnjega pomena?
- Kakšne ukrepe moramo sprejeti za ohranjanje stavbe/območja?

#### 4.2.1.4. Kako med potekom projekta preverjamo, če še vedno sledimo zadanim ciljem?

Najprej natisnite skupno vizijo - cilje in jo pričvrstite na vidno mesto. Vsakič, ko poskušate ugotoviti, ali so raba in ukrepi ustrezni, pregledjte svoje cilje in ugotovite, če so vaši načrti usklajeni z njimi.

Na določeni točki boste verjetno preverili, če ste pri doseganju svojih ciljev uspešni. V ta namen je treba nekatere vidike ciljev številčno opredeliti. Primer, ki ga podajamo v nadaljevanju in ga v grobem povzemamo po priročniku *Managing Cultural World Heritage Resource Manual*, podaja zelo dober vpogled v to. Poskusite prepoznati vidike, s katerimi svoje cilje lahko izmerite in primerjate:



Rezultat/cilj	Kazalnik rezultatov	Številčno ovrednotenje kazalnika
Več vključenost	Število vključenih prostovoljcev/akcijo	32
Večja odprtost	Število ur na teden, ko deluje (je odprt)	12
	Število sodelovanj/leto	6

Vaša naloga bo izpolniti stolpec s kazalniki v Prilogi 2: Preglednica Cilji - dodana vrednost. Če mora vaš projekt imeti določene količinsko opredeljene cilje, se lahko dogovorite o uporabi količinsko opredeljenih kazalnikov ciljev, kar pomeni, da je treba doseči ali preseči določen kazalnik cilja.

## 4.2.2. Deležniki

Da bi sodelovali pri opredelitvi ciljev in dejavnosti svojega območja/stavbe, je pomembno, da prepoznate vse deležnike pri projektu. Ti bodo prispevali informacije in ugotovitve glede zahtev in pričakovanj, ki spremljajo projekt. Prispevajo tudi k potencialom za uporabo, kulturne dejavnosti in finančno podporo. Vprašanja v zvezi s tem izzivom so naslednja:

- Kdo so deležniki?
- Katere formalne vloge imajo deležniki? Ali že opravljajo te vloge? Kako se razvijajo?
- Kakšno dodano vrednost lahko deležniki prispevajo k projektu?
- Kako lahko vzpostavimo stik in negujemo odnose z deležniki?

### 4.2.2.1. Kdo so deležniki?

Kot omenjeno v poglavju o pristopih k modelu revitalizacije, sodobne strategije za razvoj območij dediščine in drugih projektov, pomembnih za javnost, kot npr. model »quadruple helix«, vključujejo več deležnikov, kot so podjetja, akademski svet, javna uprava in skupnost. Najprej je treba ugotoviti, kdo je vključen v projekt; potem ugotovite, kakšno vlogo bodo zainteresirane strani imele v projektu. Najprej skušajte prepoznati čim več deležnikov. Uporabite znanje, ki ste ga pridobili s svojimi preteklimi raziskavami. Nasvet: pomislite, kdo prispeva k projektu in koga projekt zadeva.

#### NASVET:

V nadaljevanju podajamo seznam značilnih deležnikov, ki naj služi kot izhodišče. Prepoznajte jih.

- Projektna vodstvena skupina / projektna razvojna skupina
- Prihodnji in sedanji zaposleni
- Prihodnji in sedanji najemniki
- Javna uprava
- Sosedje
- Izvajalci storitev, npr. arhitekti, oblikovalci priročnika
- Uporabniki/obiskovalci
- Gostujoči umetniki
- Meščani
- Poslovni partnerji
- Prostovoljci
- Kreativne industrije
- Begunci
- Kulturni partnerji
- Mednarodni partnerji
- Univerze - raziskovalni partnerji
- Lastniki območja/stavbe kulturne dediščine, solastniki
- Pokrovitelji, sponzorji, fundacije
- Medijski partnerji
- Drugi partnerji, prihodnji in sedanji

### 4.2.2.2. Katere formalne vloge imajo deležniki? Ali že opravljajo te vloge? Kako se razvijajo?

Ko imate seznam vseh sedanjih ali potencialnih deležnikov, je v naslednjem koraku priporočljivo prepoznati vloge, ki jih bodo imeli v projektu. Z določitvijo vlog boste lahko prepoznali raven interakcije z določenim deležnikom in ugotovili, kako usmerjati komunikacijo in kako deležnike vključevati v projekt.

Za izvajanje naloge analize in postavljanja prednostnih nalog boste potrebovali shemo, t. i. diagram deležnikov (Priloga 3). Diagram prikazuje več ravni informacij. Štirje sektorji ponazarjajo štiri vijačnice v »quadruple helix«: podjetja, javno upravo, skupnost in akademske kroge. Širšo vlogo deležnikov opredeljujejo štirje krogi:

- **Temeljna raven:** Ta vključuje vašo razvojno ekipo; del tega je lahko tudi partner, s katerim tesno sodelujete. To je raven razvijalcev (investitorjev) in oblikovalcev. Primer: osnovna razvojna ekipa.
- **Partnerska raven:** Ta raven predstavlja ključna partnerstva, ki prispevajo k uspehu projekta. Partnerstva na podlagi pogodb - javno-zasebna partnerstva, javno-zasebna skupna podjetja,



morda tudi javno-zasebno sodelovanje. Primer: upravno-kulturni oddelek želi zgraditi manjši muzej na vašem območju.

- **Raven neposrednih vplivnežev:** Na tej ravni načrtujemo neposredni prispevek deležnikov k projektu. V tem krogu je smiselno sklepati pogodbe nižje ravni ali pravila in kontrolne sezname za zagotavljanje procesov, pravic in obveznosti. Deležniki nimajo ključnega vpliva, vendar lahko kljub temu prispevajo k projektu. Primer: prihodnji najemnik - neodvisno gledališče želi najeti skladišče in ta prostor enkrat tedensko uporabiti za vaje. Lahko gre za pomembnega prostovoljca, ki redno organizira zabave v vašem objektu.
- **Raven posrednih vplivnežev:** Ta raven predstavlja deležnike, ki jih vaš projekt sicer zadeva, vendar k projektu neposredno ne prispevajo. Toda tudi ta skupina je pomembna; če jih projekt ustrezno ne zadeva, lahko propade. Primeri: uporabnik delavnice, ki je del vašega območja, obiskovalec razstave ali gledališke predstave, začasni prostovoljec, ki pomaga v garderobi.

#### NASVET:

Dodajate lahko različne plasti informacij z uporabo različnih barv ali oblik samolepilnih listkov, z lepljenjem pik na diagrame in podobno. Te zanimive plasti so lahko: stanje, prednostne naloge, začetek ali vrsta sodelovanja. Ugotavljate lahko tudi, kakšen je odnos med različnimi deležniki, jih povežete s črtami in dopišete, za kakšen odnos gre. Primer: Oddelek za kulturo se bo pridružil projektu, ko bo mestni svet odobril projekt in financiranje.

#### 4.2.2.3. Katero dodano vrednost lahko deležniki prispevajo k projektu?

Če želite svoje deležnike bolje spoznati, se morate zavedati, kakšen je lahko njihov prispevek k projektu. Včasih je partnerstvo enostransko ali nepomembno - iščite partnerstva, pri katerih so rezultati skupni. Kadar določate vrednosti, ki vam jih ponuja določen deležnik, se zavedajte dela, časa in denarja, ki ga temu namenjate. Oglejte si tudi list s skupnimi cilji in preverite, če dodana vrednost, ki so jo navedli deležniki, ustreza ciljem spremembe namembnosti dediščine. V ta namen uporabite preglednico deležnikov (Priloga 4).

#### PRIMER

Dobili ste priložnost, da svoj projekt predstavite na pomembni mednarodni konferenci. Če podrobneje razmislite, vidite, da bo konferenca zahtevala 3 dni dela, torej 400 EUR, obenem pa ne bo imela nobenega pozitivnega učinka na razvoj projekta in tudi ne bo v skladu s projektnimi cilji.

#### NASVET:

Oglejte si osnovno matriko interesov in vpliva. To je zelo preprosto orodje za ovrednotenje količine dela, ki ga je smiselno vložiti v deležnika.

Os interesov		
Obveščanje	Skrbno upravljanje	Os vpliva
Spremljanje	Ohranjanje zadovoljstva	

#### 4.2.2.4. Kako vzpostavimo stik in negujemo odnose z deležniki?

Zdaj že veste, kdo so vaši deležniki, kakšna je njihova dodana vrednost in kaj je treba vložiti v odnos z njimi. Poglejmo si, kako spodbujati ali ustvarjati nove odnose.

**Poznavanje potreb:** Ko ustvarjamo novo partnerstvo, je najpomembneje, da poznamo potrebe svojega potencialnega partnerja in da te potrebe lahko izpolnimo. Izpolnite vrstico »Potrebe« v Prilogi 4: Preglednica deležnikov in skušajte ponuditi vrsto sodelovanja, ki zadovoljuje te potrebe.

#### PRIMER

Mladinski center z druge strani ulice bi bil dober partner. Omogočal bi prijave za financiranje mladinskih projektov in uporabo vašega območja. Kako boste dosegli, da bo mladinski center sodeloval z vami? Mladinski centri morajo svojim uporabnikom ponujati raznolike aktivnosti. Ali obstajajo dejavnosti, ki bi se lahko izvajale na vašem območju in bi dopolnjevale obstoječo ponudbo? Neodvisno gledališče, ki ima v najemu vaš objekt, bo naslednje leto posvetilo mladim - pogovorite se o tem.





**Začetek na nižji ravni, po korakih:** Če ste na začetku sodelovanja, predlagajte manjši projekt z nizkim proračunom, v katerem se boste spoznali in ugotovili, kako sodelovati. V nadaljevanju lahko preidete na kompleksnejše sodelovanje. Pokažite, da ste zanesljivi, sistematični in nekonfliktni. Ne obljublajte, česar ne morete izpolniti. Vedno prikažite, kakšni bodo nadaljnji koraki v projektu.

#### **PRIMER**

Prvi korak sodelovanja z mladinskim centrom: Zakaj svojih obiskovalcev ne bi pripeljali na naslednjo vajo neodvisnega gledališča? Do jutri priskrbimo vstopnice, vi pa boste lahko spoznali režiserja igre. Poglejmo, če to zanima tudi mlade.

**Izdelajte prototip in pokažite:** Če želite pokazati, kako sodelovanje poteka, pa partner na to še ni pripravljen, izdelajte prototip. Pokažite jim, kako zanimiva bi lahko bila (upo)raba ali sodelovanje v prihodnosti. Morda le za en dan ali za en teden. Včasih moramo partnerjem stvari najprej pokazati, šele potem jih lahko razumejo.

#### **PRIMER**

Ali bomo resnično uspeli postaviti to kulturno središče na noge? Vsi zainteresirani partnerji so omenili, da še nimajo skupne vizije. Kaj storiti? Lastniki projekta revitalizacije Auf AEG v Nürnbergu so projekt skušali zagnati tako, da so z velikimi črkami na fasado kulturnega centra napisali imena prihodnjih najemnikov in se pretvarjali, kot da so se ti v stavbo že vselili.

**Mreženje:** Prav imate, to je res osnova, vendar jo je potrebno omeniti. Pogovarjajte se o projektu, pri vsakem partnerju navežite stik z ljudmi, ki sprejemajo odločitve. Osebnobno obiščite pristojne oddelke upravnih organov. Predstavite zasnovo svojega projekta javnosti. Preden vzpostavite stik z drugimi zanimivimi partnerji, pridobite priporočila od svojih poslovnih partnerjev in partnerjev v javni upravi.

#### **PRIMER**

Sklicujte se: »G. Appleby iz oddelka za gospodarski razvoj mi je naročil, naj nujno govorimo z vami o ...«

**Konkretne ponudbe:** V izdelavo zasnove sodelovanja ne vključujte vizij. Prispevajte natančne in delujoče predloge, o katerih ste dobro razmislili. To preprečuje lažna pričakovanja ali površnost. Nejasne ponudbe in vizije zahtevajo od vašega partnerja več napora, da ugotovi, kaj je treba narediti, kar je nepotrebna ovira pri sodelovanju. Vedno določite datum naslednjega srečanja. Ne prepustite tega volji posameznika in pokažite, da s sodelovanjem mislite resno. Po srečanju pošljite e-pošto, v kateri povzemite vsebino in dogovore, in partnerja vprašajte, če je vse pravilno vključeno.

#### **PRIMER**

Gospa ..., predlagam, da se srečava naslednji teden ob istem času. Do jutri vam pošljem povzetek vsega, o čemer sva govorila.

Za negovanje odnosov z deležnikom je potrebna komunikacija. Izpolnite preglednico deležnikov (Priloga 4) in vpišite komunikacijske kanale in aktivnosti, ki jih želite imeti.

### **4.2.3 Dejavnosti, oblike, uporaba**

Ali že veste, kako se bo vaše območje/vaša stavba uporabljalo/-a? O tem se pozanimajte pri ključnih deležnikih. Prispevali bodo zamisli, želje in postavili posebne zahteve, ki se jih prej niste zavedali. Če ne veste, kakšna bo prihodnja namembnost, ne morete vedeti, kaj načrtovati. Vprašanja za ta izziv so naslednja:

- Kako izdelamo načrt prihodnjih dejavnosti?
- Kako ocenimo zamisli in izdelamo sintezo »dobre mešanice« projektних formatov?
- Navdih - preteklost in prihodnost
- Kako razčlenimo aktivnosti? Katere so najbolj značilne aktivnosti v podobnih območjih dediščine? Kako izpeljemo zahteve za infrastrukturo in procese?
- Kako zamisel spremenimo v koncept?



#### 4.2.3.1 Kako izdelamo načrt prihodnjih aktivnosti? Kako lahko sodelovalno in metodično dobimo informacije o aktivnostih?

Glede na fazo, v kateri je vaš projekt, bo morda koristno načrtovati prihodnje aktivnosti - vse, kar se bo odvijalo na vaši lokaciji. Pri tem uporabite sodelovalni pristop, kar pomeni, da v določitev prihodnjih aktivnosti vključite ključne deležnike. V ta namen je potrebno:

- Izvesti participativno (sodelovalno) delavnico
- Oceniti rezultate
- Odločiti se, katere aktivnosti vključiti v koncept
- Razviti zahteve za procese in infrastrukturo

Metodologija, ki jo uporabljamo za te naloge, uporablja pristop t. i. dizajnerskega načina razmišljanja (»service design«). Pristop je koristen, če želite ugotoviti, kakšni so odnosi med vami in vašimi uporabniki in kako nemoteno ponuditi načrtovane aktivnosti. Če načrtujete uporabo strategij dizajnerskega načina razmišljanja, morate najprej poznati rezultate. Za ta korak predlagamo naslednje rezultate:

- Aktivnosti vaših ključnih deležnikov, za katere želite, da se odvijajo na vašem območju in ki sledijo vašim ciljem
- Zahteve za te aktivnosti
- Določitev aktivnosti in povezav med njimi
- Izbor izvedljivih realističnih aktivnosti, ki ustrezajo vašim predhodno določenim ciljem sprememb

Za prva dva rezultata boste organizirali participativno delavnico; za izvedbo te delavnice uporabite Prilogo 5: Predloga za delavnico aktivnosti.

Če želite zadnja dva rezultata še podrobneje razdelati, uporabite Prilogo 6: Načrt aktivnosti in procesov - dokument, ki pomaga prepoznati odnose, procese in predhodne ukrepe za vaše predhodno izbrane aktivnosti. Naslednje poglavje o infrastrukturi in procesih obravnava analizo rezultatov in prepoznavanje najpomembnejših informacij.

#### 4.2.3.2 Kako ocenimo zamisli in izdelamo sintezo »dobre mešanice« projektnih formatov?

Z izvedbo participativne delavnice in izpolnitvijo diagrama aktivnosti deležnikov boste dobili več rezultatov. Zdaj je vaša naloga, da te rezultate ovrednotite: ugotovite, katere aktivnosti so izvedljive, in konceptu pripišite zeleno vrednost.

V ta namen uporabite Prilogo 8: Preglednica za ovrednotenje aktivnosti.

**NASVET:** Pred ovrednotenjem aktivnosti v odprti razpravi najprej preverite, kakšni so vaši občutki o teh aktivnostih. Potem rezultate lahko tudi bolj objektivno ocenimo.

Da bi dosegli uravnotežen nabor aktivnosti, si zastavite naslednja vprašanja:

- Ali vaše aktivnosti upoštevajo pristop »quadruple helix«?
- Ali se aktivnosti medsebojno dopolnjujejo?  
PRIMER: Ustvarjalni laboratorij FabLab dopolnjuje umetniški atelje. Prostor za »co-working« daje dodano vrednost »start-up« podjetjem.
- Ali vaš koncept sloni na enem deležniku? Kakšna so tveganja, če ta deležnik preneha sodelovati pri projektu?
- Ali aktivnosti na vaši lokaciji dopolnjujejo aktivnosti v vašem okrožju ali mestu?
- Ali vaše aktivnosti predstavljajo splošni vtis o vašem podjetju?  
PRIMER: Vsi naši javni dogodki se odvijajo v začetku tedna, zato je trenutno tako zatišje.
- Ali aktivnosti prispevajo k prihodnjemu razvoju območja in prihodnjemu razvoju mesta?

#### 4.2.3.3 Navdih - preteklost in prihodnost

Ko izvajate delavnico, ne bodo zanimive le ideje, ki se porajajo danes. Ovrednotenje primerov dobrih praks projektov kulturne dediščine kaže, da preteklost in prihodnost lahko izzoveta zanimive dejavnosti za neko območje. Za vključitev teh idej v participativno delavnico smo pripravili več nalog, ki jih morajo udeleženci izvesti, da glede na ta vidik spremenijo svoje načrtovane aktivnosti.

##### **PRIMER**

Primer dobre prakse *Utopiastadt Wuppertal* v Nemčiji (primer je podrobneje opisan v Prilogi 16: Primeri dobrih praks valorizacije stavb kulturne dediščine) se ni oziral le po sedanjih ciljih, temveč je upošteval tudi prihodnje izzive na podlagi interesa znanstvenikov, urbanistov, fundacij in študentov. Prisotno je bilo



zavedanje o nastajajočih socialnih vprašanjih, npr. o spremembah življenja v mestih, o vzdržni rasti («economic de-growth»), o novih oblikah življenja in dela, odprtih podatkih in odprtem znanju.

Eden od rezultatov projekta je bila znanstvena skupina za povezovanje in zagon določenih znanstvenih projektov, na osnovi konkretnih vprašanj, tem in izzivov, ki vplivajo na projekt.

#### 4.2.3.4 Kako razčlenimo dejavnosti? Katere so značilne dejavnosti v podobnih območjih dediščine?

Razčlenitev dejavnosti pomeni, da aktivnosti povežemo v skupine glede na uporabo infrastrukture ali procesov. Na primer predavanja, govori, razprave potrebujejo enako osnovno ureditev - stole, luči, manjši oder, mizo, ozvočenje. Za diskoteke, zabave, koncerte so potrebne podobne priprave. Z razčlenitvijo aktivnosti na njihovo osnovno rabo dobimo vpogled v raznolikost potrebne infrastrukture in procesov. Lahko poskusite tudi združevati različne aktivnosti. Za vsako aktivnost ne potrebujemo posebne infrastrukture. Aktivnosti z združevanjem pogosto postanejo zanimivejše - npr. združitve umetniške razstave, koncerta in odprte kuhinje.

Za lažje delo smo pripravili Prilogo 7: Značilne rabe prostora, kjer različne uporabe združujemo v skupine s podobnimi zahtevami.

#### 4.2.3.5 Kako izpeljemo zahteve za infrastrukturo in procese?

Za informacije o zahtevah po infrastrukturi in procesih si oglejte naslednje:

- Rezultate delavnice, ko sodelujoči načrtujejo infrastrukturo in storitve, ki jih bodo potrebovali
- Ugotovitve na podlagi Načrta aktivnosti in procesov (Priloga 6) kažejo interakcijo deležnikov z vašim objektom
- Prilogo 10: Področja aktivnosti
- Prilogo 12: Značilna področja odgovornosti pri upravljanju objektov

Vaša naslednja naloga bo izdelati seznam zahtev, ki naj bo čim bolj podroben in razvrščen po skupinah. Te zahteve boste kasneje uporabili za določitev procesov in infrastrukture ter jih uporabili za določitev stroškov, ki bodo nastali v projektu.

#### 4.2.3.6 Kako preoblikujemo zamisli za aktivnosti v dejanske koncepte?

Deležniki, ki so vključeni v izvedbo zanimivih aktivnosti v vašem objektu, morajo imeti izdelane realistične koncepte, ne le ideje. Da idejo pretvorijo v koncept, vključenim deležnikom preprosto predlagajte uporabo metodologije modela upravljanja po tem priročniku. Naj pregledajo tudi vse naloge, ki ste jih morali sami opraviti. Če bodo pri tem uspešni, je rezultat delovni koncept. Mogoče bo rezultat pokazal, da ideja sploh ni primerna kot prihodnja aktivnost.

### 4.2.4 Infrastruktura, procesi, upravljanje

Za delovanje osnovne infrastrukture območja, dodatne infrastrukture, ustrezno rabo in vzdrževanje seveda potrebujemo veliko procesov. Glavni cilj tega koraka je prepoznati in količinsko ovrednotiti dejavnosti, procese in infrastrukturne zahteve. Dobili boste tudi pregled nad dodatnimi znanji in orodji upravljanja, ki jih potrebujete za vzpostavitev projekta. Vsebina naj bo naslednja:

- Kakšno infrastrukturo potrebujete za izvajanje svojih dejavnosti?
- Kako vzdrževati območje?
- Katere postopke potrebujete za upravljanje vašega območja?
- Katera nadaljnja upravljalvska orodja potrebujete za delovanje območja?



#### 4.2.4.1 Kakšno infrastrukturo potrebujete za izvajanje svojih aktivnosti?

Oglejte si Načrt aktivnosti in procesov (Priloga 6) za svojo načrtovano aktivnost in ugotovite, kakšno infrastrukturo potrebujete in za kakšno uporabo. Obenem poskusite dobiti informacije o procesih in usposobljenosti osebja. Z rezultati na podlagi te analize lahko načrtujete prostorsko uporabo svoje stavbe ali pa to uporabite kasneje, ko boste potrebovali oceno potreb za arhitekta ali oddelek gradbeništva.

**PRIMER:** Primer iz predhodno izpolnjenega Načrta aktivnosti in procesov ponazarja, kako pridobiti informacije o infrastrukturi.



Ko boste ugotovili, kakšne infrastrukturne možnosti obstajajo za vzpostavitev območja, izpolnite Prilogo 9: Prototip časovnega razporeda. Časovni razpored podaja naslednje informacije:

- Kakšna je uravnotežena uporaba območja?
- Koliko časa je potrebnega za izvedbo aktivnosti?
- Kakšen je delovni čas zaposlenih?

Za prototip časovnega razporeda uporabite koledarsko orodje po svoji izbiri in izpolnite aktivnosti in infrastrukturne potrebe. Izdelajte tedenski načrt in nato tudi okvirni mesečni načrt.

Te osnovne misli pokrivajo le delček področja infrastrukture. Vidiki, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju uporabe območja, so na primer naslednji:

- Protipožarna zaščita
- Spremembe pri gradnji
- Gradbeno dovoljenje
- Izračuni stroškov
- Zasilni izhodi
- Omejitve varovanja dediščine

**NASVET:** V nekem italijanskem raziskovalnem projektu so ugotavljali, kakšni so ustrezni parametri za projekte ponovne valorizacije javnih stavb po principu »od spodaj navzgor«. Prednostna postavitev stavb je postavitev odprtega tipa, ki ustreza fleksibilnemu prestrukturiranju območja. Že na začetku dajte prednost fleksibilnosti pred zaprtim tipom območij. Tako lahko preizkušate različne rešitve za svoje območje in njegovo namembnost, prihranite denar in puščate prostor za nadaljnje sodelovanje.

#### 4.2.4.2 Kako vzdrževati območje dediščine?

Ne bodite presenečeni - na to vprašanje nimamo odgovora, saj je to odvisno od posebnosti vaše stavbe in vašega koncepta. Oglejte pa si Prilogo 12: Značilna področja odgovornosti pri upravljanju objektov, ki vsebuje nekaj zanimivih primerov dobrih praks glede vzdrževanja in nalog upravljanja objektov v praksi.

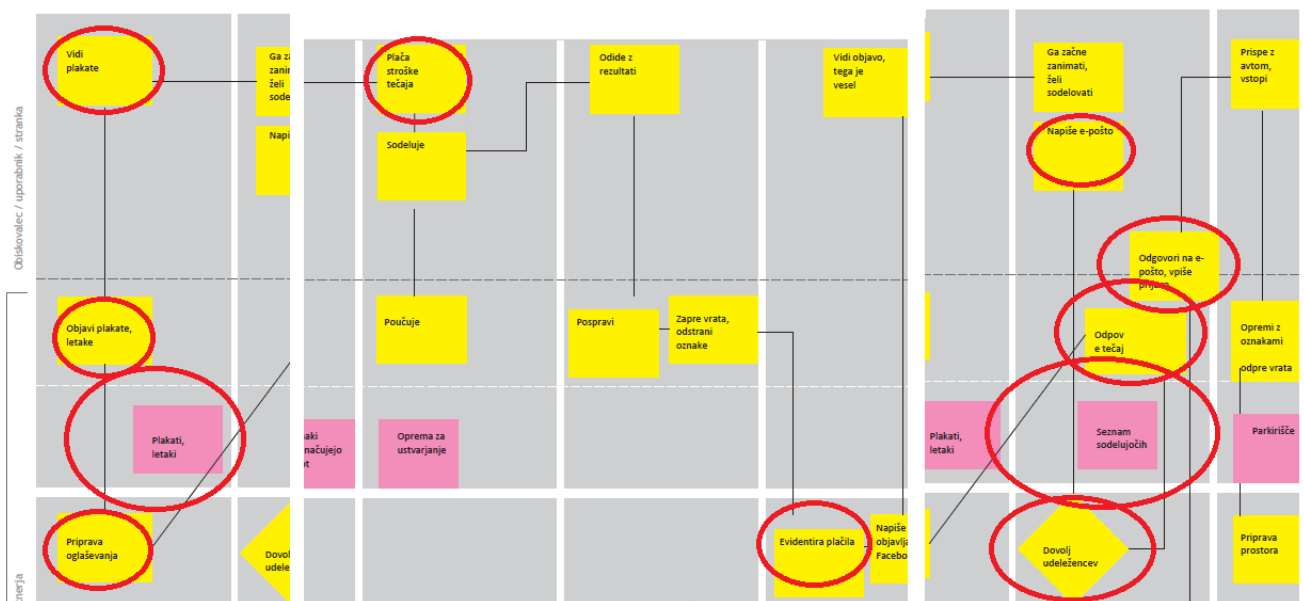


#### 4.2.4.3 Kateri procesi so potrebni za delovanje območja dediščine?

Procese lahko razumemo kot ponovljive postopke z vložki («input»), rezultati («output») in aktivnostmi, ki jih je potrebno izvesti; poskušali bomo poskrbeti, da bodo ti procesi modularni in uporabni v različnih kontekstih. Procese lahko izražamo na primer kot delovna navodila, s shematskimi prikazi ali kontrolnimi seznanji. Za izvedbo projekta ni nujno, da procese podrobno navedete, vendar pa bodo nudili strokovno podlago pri upravljanju, ustreznem usposabljanju osebja, načrtovanju virov in opredelitvi problemov.

Za določitev potrebnih procesov boste morali analizirati svoj Načrt aktivnosti in procesov (Priloga 6). Poskušajte prepoznati tiste procese, ki so občutljivi. Naslednji primeri podajajo tri vzorčne procese iz predhodno izpolnjenega Načrta aktivnosti in procesov:

- postopek izdelave letaka/plakata,
- registracija,
- plačilo.



Vaša naloga je prepoznati vse pomembne rutinske procese za izvedbo aktivnosti vašega območja. Značilni postopki za projekte, kot je vaš, so naslednji:

- Prostovoljstvo in procesi sodelovanja: Kako so vključeni prostovoljci?
- Javna naročila za nabavo blaga: Kako in kje kupujemo papirnate brisače?
- Postopki rezervacije: Kako se registriramo za določen dogodek?
- Plačilni postopki: Kako kupimo vstopnico?
- Knjigovodski postopki: Kako evidentiramo prihodke?
- Postopki vzdrževanja: Kako popravljamo opremo?
- Postopki v gostinstvu: Kako vodimo kavarno?
- Procesni zdravstvene varnosti in varnosti pri delu: Kako preverimo, če detektorji dima delujejo?
- Postopki dostopanja do območja: Kdo dobi ključ in katerega?

Potem ko ste prepoznali osnovne postopke, jih skušajte razvrstiti. Pripravili smo Prilogo 11: Predloga za načrtovanje procesov, ki vas bo vodila pri temeljitem razmisleku o procesih.

#### 4.2.4.4 Katera nadaljnja upravljavska orodja potrebujete za delovanje območja?

Ko boste pripravili osnovo za izvedbo projekta, boste morda ugotovili, da potrebujete dodatno strokovno podporo v obliki dodatnega znanja in orodij. Podajamo zbirko orodij za projektno upravljanje in poslovanje, ki vam bo v prihodnosti morda prišla prav; nekaj informacij boste dobili tudi v Prilogi 13: Naloge upravljanja.



- Načrtovanje proračuna: Kot del finančnega načrta načrtujemo proračune za projekte in celotno območje dediščine.
- Načrtovanje koledarja: Interni in zunanji koledarji ponujajo pregled nad dejavnostmi, viri in dogodki.
- Komunikacija/trženje: To predstavlja eno najpomembnejših znanj. Komuniciranje navzven omogoča stik z deležniki in ciljnimi skupinami. Notranje komuniciranje zagotavlja učinkovito delovno vzdušje in izboljšuje upravljanje nalog.
- Upravljanje odnosov s strankami: Upravljanje in komunikacija znotraj vaše mreže, z deležniki in ciljnimi skupinami.
- Odločanje/odgovornosti: Kdo se odloča in o čem? Katera organizacijska oblika podpira določeno vrsto odločanja?
- Dostop do infrastrukture: Ključi in dostop so kompleksna naloga. Elektronske ključavnice so primerne, če je vključenih več strani.
- Zdravje in varnost: Varnost pri delu pomaga preprečevati nesreče in zadovoljuje administrativne zahteve.
- Organizacijska struktura: Kako so dolžnosti strukturirane? Oddelki, delovne skupine, zbor, odbori ...
- Upravljanje nalog: Kako poteka prenos in pregled nalog v različnih oddelkih?
- Načrtovanje delovne sile: Kdo kdaj dela, kdo je na dopustu, koliko zaposlenih potrebujemo.
- Finančno načrtovanje: Kako nadzorovati likvidnost, prihodnje naložbe, proračun in amortizacijo.
- Zbiranje sredstev: Neprofitne organizacije so v veliki meri odvisne od zbiranja sredstev. Strategije in metode za financiranje območja in projektov.
- Podpora prostovoljcev: Prostovoljci so super - opravijo veliko dela za majhne stroške, toda treba jih je organizirati in ceniti.
- Računovodstvo, nadzor: Prihodki, davki, obračuni, nadzor proračuna, plače - vse to je treba upravljati.
- Načrtovanje in upravljanje zaposlenih: Načrtovanje števila zaposlenih, dopustov, zaposlitvenih oglasov.
- Načrtovanje sredstev: Načrtujte svojo infrastrukturo, opremo in vozni park.
- Javna naročila in evidence: Poglejte, kaj je na zalogi in kaj je treba nabaviti. Primerjava cen, seznam pogodbenih izvajalcev in upravljanje proračuna.

Več o značilnih vsebinah projektnega upravljanja si preberite na povezavi Wikipedije: [https://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management).

## 4.2.5 Poslovni model

Razvoj poslovnega modela bo v pomoč pri izdelavi pravih izračunov in ugotavljanju, ali je projekt skladen in vzdržen. Pri tem bo treba evidentirati vse dejavnike in deležnike ter njihove vloge in medsebojne odnose. Vse aktivnosti bo treba številčno ovrednotiti, torej v obliki stroškov in prihodkov, in jih povezati v finančni načrt. Številke bodo v pomoč pri odločanju in določitvi delovnega koncepta - ta naloga je veliko bolj ustvarjalna, kot bi morda pričakovali.

- Kanvas poslovnega modela
- Osnovni finančni načrt

### 4.2.5.1 Kanvas poslovnega modela

V primerjavi z dobro poznanim poslovnim načrtom kanvas poslovnega modela (angl. *business model canvas*) ni zapleten in podroben dokument, temveč kratek, skladen povzetek ključnih poslovnih vidikov vašega projekta. Pogosto ga uporabljamo za hitro razumevanje poslovnega modela, zato je odlična osnova za podrobnejši prikaz ali celo za izdelavo celostnega poslovnega načrta.

Vaša naloga bo, da kanvas poslovnega modela skrbno izpolnite. Vzemite si čas in temeljito razmislite o vsakem koraku. Poslovni model mora biti skladen, sinergijski in vzdržen.

Natisnite predlogo (glej spodnjo povezavo) in delajte na njej v svoji ožji skupini, dokler ne boste zadovoljni in dokler ne boste prepoznali vseh problemov, ki jih zaenkrat še ne morete razrešiti. Za boljše razumevanje obenem izpolnite Prilogo 14: Osnovni finančni načrt.

Povezava do različice poslovnega modela, ki ga lahko natisnete:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)



#### 4.2.5.2 Osnovni finančni načrt

Finančni načrt dobro ponazarja, ali bo vaša projektna zasnova delovala ali ne. Pripravili smo preprost finančni načrt, ki omogoča dober vpogled v razvoj vašega poslovnega koncepta. Ta finančni načrt ne podpira pravega finančnega ali proračunskega načrtovanja, saj ne vključuje davkov, amortizacije in podobno. Pripravili smo tudi predhodno izpolnjeni primer izračuna, ki ga izpolnite s svojimi številkami in postavkami.

Vaša naloga je izpolniti finančni načrt in pri tem upoštevati vse znanje, ki ste ga pridobili v prejšnjih korakih, torej tudi o deležnikih, aktivnostih, infrastrukturi, procesih in poslovanju. Svoje razumevanje vključite v kanvas poslovnega modela.

Uporabite Prilogo 14: Osnovni finančni načrt.

**NASVET:** Izračune vedno opravljajte z uradnimi in vzdržnimi stroški. Morda vaš »sosed« to delo opravi za pol cene - toda, ko bo zbolel, ali pa sami ne boste več delali na projektu, bodo nastopile težave. Vedno je tudi bolje, če nekaj denarja ostane, kot če ga ni dovolj. Če stroškov ne morete pokriti, spremenite poslovni model ali pa bodite ustvarjalni - razmislite o zmanjšanju števila zaposlenih, o vključitvi zunanjih izvajalcev ali partnerstvih.

#### 4.2.6 Načrtovanje izvajanja

Potem ko ste obdelali vse zgornje teme, lahko postavite mejnike in delovne sklope. Vaša naloga je načrtovati časovni potek, v katerem strateško in prednostno razvrstite vse delovne korake. To bo med izvedbo projekta predstavljalo vodilo, ki vam bo kazalo, ali mejnike dosegate v roku ali ne.

- Časovna razporeditev - Mejniki
- Logični koraki

##### 4.2.6.1 Časovna razporeditev - Mejniki

Kot je razvidno že iz naslova tega poglavja, se morate zdaj posvetiti kronološkemu poteku projekta. Pri vzpostavitvi časovnega okvira svojega projekta je treba upoštevati naslednje vidike:

- Začetek koraka
- Trajanje koraka
- Odgovornost za korak
- Če je korak tvegan - kakšen je načrt B?
- Pomembnost koraka
- Partnerji, vključeni v korak
- Ali se korak lahko izvaja sočasno z drugimi koraki ali ne?
- Sredstva, potrebna za izvedbo koraka
- Rezultat, do katerega vodi korak
- Določite naloge - naj vodja vašega pilotnega projekta določi podnaloge.

Vaša naloga bo, da izpolnite Prilogo 15: Časovni raspored projekta ali izdelate svojo (dobre predloge najdete tudi na spletu). Časovni raspored lahko vključite v orodje za koledar ali program za projektno upravljanje po svoji izbiri. Določite korake in mejnike. Mejniki so pomembni koraki, ki jim postopoma sledimo, in predstavljajo glavne dosežke v projektu.

##### 4.2.6.2 Logični koraki

Zavedati se moramo, da obstaja logično zaporedje časovne razporeditve korakov. Streho lahko zgradimo šele, ko dokončamo stene. Vedno je treba imeti v mislih predpogoje in rezultat vsakega koraka. Določenega koraka ne moremo izpolniti, če zanj niso izpolnjeni predpogoji. Upoštevati je treba tudi naslednje:

- Sezonski vidiki, kot so počitnice in vremenske razmere
- Politični položaj. Na primer: predvolilni čas običajno ni dober čas, da mestni (ali občinski) svet sprejema odločitve.
- Razpoložljivost zaposlenih
- Varnostna rezerva časa
- Obračunska obdobja za financiranje z zakasnitvijo
- Razpisna obdobja
- ...



## 5. Izvajanje na osnovi projektov

### 5.1 Uvod

To poglavje podaja podrobnejši pogled o možnih pristopih k valorizaciji dediščine.

Da izluščite posebnost vašega projekta, najprej razmišljajte o splošnih motivih in družbenih naporih, nato pa se usmerite konkretno. Zato najprej razmislimo, kaj je skupno vsem projektom valorizacije kulturne dediščine, nato pa se osredotočimo na osem posebnih pristopov, ki kažejo veliko raznolikost pristopov k valorizaciji dediščine.

V tem poglavju podajamo informacije o primerih dobrih praks v projektih valorizacije kulturne dediščine, predvsem pa podrobnosti v zvezi z notranjo in finančno organizacijo ter organizacijo dejavnosti pri osmih projektih. Kratek opis vseh osmih primerov je v Prilogi 16: Primeri dobrih praks valorizacije stavb kulturne dediščine.

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

Ne glede na vse posebne vidike teh primerov, ki niso prenosljivi, se izkaže, da obstaja skupna priložnost in značilnost, zaradi katere so partnerji in menedžerji projektov ohranjanja kulturne dediščine pionirji v svojem okolju: pri ustvarjanju socialnega in kulturnega kapitala sodelujejo med seboj. To postaja vse pomembnejše v povezavi z ohranjanjem kulturne dediščine - sam obstoj starih stavb, njihovo razumevanje v kontekstu družbene kulture, zgodovine in identitete ter nadalje revitalizacija in dostopnost »urbanih praznin«/opuščenih stavb za vse, namesto da jih delamo nevidne. To je stvar kakovosti urbanega življenja za močno in odporno demokratično družbo.

Pri valorizaciji kulturne dediščine ne obstaja le en splošen pristop, ampak se podobni izzivi pri izvajanju projektov revitalizacije porajajo vedno znova - z različnih vidikov, različno pojavnostjo in pomembnostjo, in ti so vendarle prenosljivi. To, kako so drugi rešili podobne izzive, ni pomembno le za vas. Primere dobrih praks je treba pregledno predstaviti tudi deležnikom. Uspešne strategije in izkušnje drugih bodo pomagale vsem partnerjem, npr. usklajevati pogodbe o sodelovanju, postopke in pogajanja na poti k dolgoročni perspektivi nekega projekta.

Premalo konkretne informacije so lahko le prazen mehurček. To poglavje bo zato tudi pokazalo, kako pomembno se je osredotočiti na konkretne primere pri svojem osebnem načrtu in razpoložljivih informacijah. Pomembni so samo določeni vidiki drugih projektov. Deležniki ne potrebujejo preobilice informacij.

Predstavljajte si na primer naslednje: Zmanjka vam denarja, vendar morate zaradi upravnih rokov prenovi izvesti hitro, poleg tega ni informacij ali okvira o t. i. moratoriju na prenovi za samoorganizirane projekte - pokažite jim, kaj to konkretno pomeni, a to obrazložite drugače. Rečemo lahko: Projekt A je potekal v mestu B, kjer so izvedli potrebno prenovi C v času D na podlagi pogodbe z upravnimi organi. S poceni, improvizirano, a legalno požarno varnostjo, kot na primer z navodilom zaposlenim, da prezračujejo kletne prostore z rednim odpiranjem vseh vrat, se lahko izognemo takojšnjim naložbam v sistem dovajanja zraka. Poudarite, da s tem v zvezi ni bilo tveganja glede odgovornosti za zaposlene pri pristojnih organih.

### 5.2 Izzivi

#### 5.2.1 Usmeritev 1: Pristop »quadruple helix« - prepoznajte svoje deležnike

Projekti valorizacije dediščine, ki uporabljajo kompleksne modele na poti do inovativnih projektov revitalizacije, npr. pristop »quadruple helix« (četverna vijačnica), se ves čas soočajo z izzivom dialoga med štirimi skupinami deležnikov z različnimi potrebami, časom, ki ga imajo na voljo, in jezikom. Prva skupina so visokošolske ustanove, tj. znanost in umetnost. Druga so podjetja, vključujoč kreativne industrije. Tretja skupina so države in vlade. Četrta skupina so medijska in kulturna javnost ter civilna družba.

Pristop je bil oblikovan z namenom razumevanja mehanizmov zapletenih medsebojnih odnosov med štirimi skupinami na poti k inovacijam in novemu znanju; projekti revitalizacije s temi skupinami deležnikov zdaj skušajo ta priporočila prenašati v vsakodnevno prakso.





Tako projekt prenove kulturne dediščine ne sme spregledati tudi urbane prenove tistega dela območja, v katerega je umeščen. Za zagotavljanje trajnosti podjetniške ideje je najprej treba ustvariti ugodne pogoje.

- > Poglejmo izkušnje projektov, ki se izvajata kot kompleksna kombinacija prispevajajočih deležnikov:

*Watershed* (Bristol, Velika Britanija): »V stavbi so tri kino dvorane, velika, svetla in zračna kavarna/bar, fleksibilni prostori za konference in dogodke in Pervasive Media Studio - raziskovalni prostor, ki združuje mrežo 100 umetnikov, tehnikov, akademikov, ki raziskujejo prihodnost mobilnih in brezžičnih medijev. V svojem delu stremimo k odprtemu sodelovanju in ustvarjanju priložnosti, ki premoščajo strokovnost, domišljijo in meje za vzpodbujanje novih idej in lepih izkušenj.«

*Utopiastadt* (Wuppertal, Nemčija): Zasnovan je kot znanstveni laboratorij. Umetniki svoje življenje in delo posvečajo praksi. To opredeljujejo kot orodje in holistični eksperiment v realnem življenju (socialna plastika, realna utopija, konkretna utopija) z vizionarsko mešanico prostorov za delo, znanost, umetnost in življenje, da bi našli nove načine, kako odgovarjati na družbena vprašanja 21. stoletja. Za to je potrebna zapletena mešanica deležnikov z vseh štirih področij.

- > Poglejte si tudi novi projekt, ki se še vedno sooča s težavami in s kompleksno situacijo deležnikov:

*Heizhaus* (Nürnberg, Nemčija): Projekt se nahaja v zahodnem delu Nürnberga, na območju, ki so ga strukturne spremembe zelo prizadele. Območje, ki je bilo nekoč sedež različnih poslovnih dejavnosti, se danes spopada z njihovim propadom in obenem stremi po novih identitetah in uporabah. V tem območju je gasilska postaja bivšega skladišča *Quelle*, globalnega akterja prodaje na drobno v povojni Nemčiji. Potem, ko je šlo podjetje leta 2009 v stečaj, je prazni objekt - drugi največji prazni objekt v Nemčiji - do leta 2015 začasno uporabljala pisana družina lokalnih umetnikov/aktivistov; nazadnje so kompleks prodali mednarodnemu investitorju. Zdaj je projekt umeščen na območje gasilske postaje velikosti 2000 m<sup>2</sup>, toda še vedno je povezan z urbano praznino ter tematskim okvirom modernistične arhitekture Bauhaus in zgodovinske identitete. Inicijative so vzpodbudile vrsto akcij za pritegotvanje pozornosti, na primer razstavo in (po)govore o pomanjkanju kreativnega prostora v Nürnbergu.

- > Kako poteka strokovni napredek zasebnih in javnih akterjev, kažejo izkušnje naslednjega projekta:

*Cascina Cuccagna* (Milano, Italija): Ugotovili so, da jih »bogatijo prostovoljci, ki se združujejo okoli skupnih interesov, vedno pa so pripravljeni sprejeti nove ljudi, ki so v delo pripravljeni vlagati veselje do dela, čas in energijo.« Če želimo napredovati, se moramo usmeriti na skupnost, podpirati nove sposobnosti, samospoštovanje in samouresničitev za ustvarjanje novih strokovnih ambicij in perspektiv.

## 5.2.2 Usmeritev 2: Ustvarjalnost za ohranjanje zgodovinske identitete - bodi pameten in pazi na svojo vodilno temo

Projekti, ki uporabljajo različne pristope ohranjanja zgodovinske identitete, kot je npr. pristop vnašanja visoke kulture v manj razvita območja, razvijajo vodilno temo že od samega začetka.

V tem primeru je največji izziv pogosto določitev vsebine, s katero bodo oživili prostor in ki bi privabljala obiskovalce. Zavedajte se, da mora biti program dostopen (cena, odpiralni čas, program za različne ciljne skupne) in da mora povezovati različne vsebine. Program je treba povezati z bližnjimi izobraževalnimi ustanovami in dobro delujočimi družbami.

- > Oglejmo si izkušnje projekta za valorizacijo dediščine, povezanega s pametno in sodobno interpretacijo visoke kulture za ohranjanje dediščine:

*Layerjeva hiša* (Kranj, Slovenija): Nekoč je bila hiša prebivališče pomembnega baročnega slikarja. Hiša je bila od nekdaj povezana z umetnostjo, saj so v njej bivale in študirale generacije slikarjev. Je vozlišče kulturnega in družbenega življenja. Hiša in njena okolica sta v območje, ki se počasi spreminja v kulturno četrt Kranja, vnesli veliko dinamike. Tu prek vsega leta živahno (so)bivajo umetnost, glasba, ustvarjalnost, izobraževanje in prijazna kavarna. Vse te dejavnosti so združene v prepoznavno celoto in združujejo filozofijo, strokovni in kreativni pristop k vsebinam in izvedbo; gre za iskreno željo po sinergiji in kulturnih srečanjih, globoko predanost delu, aktivno zavezanost, ljubezen do Kranja in prijazen odnos do ljudi.



### 5.2.3 Usmeritev 3: Družbene inovacije in vključevanje - vključevanje odprtih in samoupravnih oblik

Projekti valorizacije dediščine, katerih osrednji pristop je ustvarjati prostor za družbene inovacije in povezovanje, morajo ugotoviti, katere odprte, samoupravne in stalne oblike lahko izvajajo in kako naj jih sofinancirajo.

- > Oglejmo si izkušnje naslednjega projekta za valorizacijo dediščine, ki povezuje ljudi:

*HAL* (Leipzig, Nemčija): Sosedsko delo in mednarodna umetniška scena - ali je to združljivo? Je. Od leta 2013 hibridni umetniški laboratorij HAL to dvoje združuje v dveh stavbah. Z različnimi ukrepi v hišah mestnega okrožja je ekipa vzpostavila prostor za srečanja ljudi, ki se sicer ne bi nikoli srečali (t. i. »junak proti svoji volji«).

- > Oglejte si tudi naslednji projekt valorizacije dediščine, ki ustvarja projekte z odprtim dostopom in oblike, ki navdihujejo sodelovanje:

*Utopiastadt* (Wuppertal, Nemčija): Projekt se je osredotočal na posebne značilnosti in projekte z odprtim dostopom za celotno območje, npr. *Wiki of Wuppertal*, in, na primer, izdajo zemljevida urbanih vrtov v Wuppertalu. Akcija množičnega financiranja *1m<sup>2</sup> Utopiastadt* bo omogočila odkup zemljišč ob kolesarski progi. *Utopiastadt Campus* je bil ustanovljen za sestanke meščanov. Proizvajajo tudi ekološko pivo in denar namenjajo za podporo mestne četrti. Pobudniki *Utopiastadt* so orodja razvili v povezavi z drugimi iniciativami, projekti in agencijami, ki se ukvarjajo z novimi iniciativami in idejami v povezavi s kulturo, civilnim vključevanjem, samoorganizacijo, urbanim razvojem, urbanim gospodarstvom in ekologijo, političnim in kulturnim soustvarjanjem in kreativnimi industrijami.

### 5.2.4 Usmeritev 4: Omogočiti mladim dostop do dela - naj vas vodijo zgodovinske korenine obrti

Projekti valorizacije dediščine z osrednjim pristopom uporabe zgodovinskih stavb za ustvarjanje vzpodbudnega okolja za izobraževanje in dostop do zaposlitve se morajo predvsem osredotočati na tesno sodelovanje in glavne oblike izobraževanja, poleg javnega šolstva in uradno priznanega nadaljnega usposabljanja, kot tudi na usklajevanje s potrebami podjetij v mestu in regiji. S finančno podporo dokazujejo, kako pomemben je projekt za krepitev celotnega območja.

- > Oglejmo si izkušnje naslednjega projekta, ki združuje obrt, umetnost in socialni čut - projekta, ki se zaveda okolice, zgodovine in ljudi:

*ExRotaprint* (Berlin, Nemčija): »Na tem območju so nova delovna mesta in pripravniška mesta ključna za gospodarsko in socialno stabilizacijo okolja. Prostorsko soočenje proizvodnje, ustvarjalnosti in ukrepov zaposlovanja se prepleta, je v navzkrižju, a se obenem dopolnjuje. Različni delovni procesi in nenavadno upravljanje časa postavljajo realnost pod vprašaj.«

### 5.2.5 Usmeritev 5: Okoljska trajnost: izdelajte prototip svojega dela

Osnovni izziv projektov, ki združujejo smiselne cilje, kot so ponovna uporaba odpadkov za okoljsko trajnost in dejavnosti mladih, je, da sledijo tem ciljem in ustvarjajo finančno osnovo s prototipnimi delovnimi postopki, oblikami in proizvodi.

- > Oglejmo si izkušnje dveh projektov, ki uspešno iščeta prave besede, programe in naslednje korake financiranja pri podpiranju okoljsko pomembnih tem:

*Cascina Cuccagna* (Milano, Italija): Da bi dosegli širše občinstvo, ima kulturni program tudi nadnacionalne elemente. V okviru projekta so na primer organizirali simpozij o urbani prihodnosti z naslovom *Inovativni ukrepi za trajnost v Italiji in na Japonskem*.

*Prinzessinnengärten* (Berlin, Nemčija): Projekt poudarja, da je cilj projekta ne le gojenje zelenjave, temveč tudi »gojenje« mesta. Gre za zelo pomemben nemški projekt, njegovo delovanje je poželo splošno odobravanje. Menedžerji projekta so socialni podjetniki. Skupaj s sosedi, sodelujočimi in prostovoljci delajo za »razvoj bolj vzdržnih oblik prehranjevanja, življenja in mobilnosti. Mesto prihodnosti mora biti okolju prijazno, prijetno za življenje, pri čemer je v središču skrb za naravne vire.«



## 5.2.6 Usmeritev 6: Celostne turistične storitve - preoblikujte svoje urbano okolje z močjo kulture svojih otrok in visoke kulture

Projekti, ki razvijajo celostno kulturno in turistično ponudbo na območju, ki nima pozitivne podobe, morajo ustvariti edinstven in privlačen značaj z oziranjem na svoje korenine, ki jih povežejo z osnovnimi oblikami za dobre izkušnje obiskovalcev - ne samo prek pasivnega potrošništva, temveč z možnostjo, da tudi sami ustvarjajo. Ustvarite lahko zmogljivo celico za vzpostavitev živahne kulture za svojo okolico in magnet za kreativce, ki prispevajo k vašem projektu in spreminjajo območje skupaj z vami v lastnih projektih.

- > Za navdih si poglejmo naslednji projekt, ki je povezan z idejo opolnomočenja otrok skozi knjige in kulturo:

*Buchkinder Leipzig* (Nemčija): To je trajna delavnica o knjigah in kreativnem pisanju za otroke in mladostnike od 4. do 18. leta. Od leta 2001 fantje in dekleta pripravljajo svoje knjige. Razvijajo svoje ideje, se pogovarjajo o njih, jih zapišejo, ilustrirajo, natisnejo in tako med knjižne platnice ujamejo barvite izdelke svoje domišljije. Odrasli jih podpirajo kot enakovredne partnerje; sami ničesar ne napišejo, temveč dajejo čas in prostor otrokom. Poleg prostega in samostojnega dela pri vključevanju otrok in mladostnikov izdelavo knjige podpira poseben knjigovezniški postopek; od prvega linoreza, premika na papirju, do predstavitve knjige, ki se proizvaja in prodaja v majhni nakladi v skupnem knjižnem prostoru. Predstavitve izdelanih knjig v javnosti, na knjižnih sejmih ali v varnem okolju delavnice so pomembni dogodki in motivacija za otroke in mladostnike.

- > Oglejmo si tudi izkušnje naslednjega projekta, ki omogoča dostop za vse:

*Cascina Cuccagna* (Milano, Italija): Vzpodbuja branje in izmenjavo knjig kot instrument odnosov med ljudmi. To kaže potencial takih krajev kot pomembnih nekomercialnih in nekonvencionalnih prostorov. Za družbeno prikrajšane skupine te prakse, ki jih izvajajo skupnosti in kultura »naredi sam«, predstavljajo manj ovir kot komercializirani in strogo omejeni prostori. O sodelovanju pri aktivnostih se prosto odločate in za to ne potrebujete denarja.

- > Če vas zanima, kako v umetniške razstave vključiti živahne eksponate, si poglejte:

*The Picture Gallery* (Paks, Madžarska): To ni samo galerija, temveč hiša eksperimentalnega umetniškega ustvarjanja - umetniška šola. Galerija je obenem tudi univerzitetna pripravljalna delavnica.

- > Kakšen potencial ima vaš pristop za oblikovanje urbanega okolja:

*Menschenskinder* (Darmstadt, Nemčija): Cilj je ustvarjati prostor in priložnosti za otroke, odrasle in družine, ki formirajo sebe in soseščino, pri tem pa spoznavajo svojo različnost. Projekt, ki je zrasel iz prostovoljne iniciative, je postal večplasten prostor za srečanja ljudi v okrožju Darmstadt-Kranichstein v le nekaj letih. Zabavno se je preizkušati, razvijati svojo ustvarjalnost in čut za življenje.

## 5.2.7 Usmeritev 7: Trženje, promocija in povezovanje KKI - ustvarite formate, ki ustrezajo vašim glavnim najemnikom

Projekti valorizacije dediščine, ki so vozlišča za konsistentno skupnost najemnikov z živahnimi mrežnimi sinergijami in možnostjo medsebojnega promoviranja, npr. prek programskega letaka, se morajo osredotočati na vzpostavitev programskih vsebin in oblik, ki ustrezajo prispevajajočim stranem. Osredotočili se bodo na ključne pozicije, glavne uporabnike, ki bodo kot magnet privabljali druge, in na ključne oblike z okvirnim modelom poslovanja.

- > Oglejmo si projekt, ki ga vodi zavod, ki veliko prispeva h kulturnemu programu in katerega prednost je delo z veliko in mednarodno mrežo:

*Stara mestna elektrarna* v Ljubljani, Slovenija: Zavod *Bunker* je dobil v upravljanje Staro mestno elektrarno. Program umetniškega ustvarjanja v Stari mestni elektrarni vključuje gledališke in plesne produkcije, in sicer kot izobraževalni program in tudi kot predstavitveni umetniški programski del (predstave). Poleg tega prireja festivale, koncerte in različne interdisciplinarne dogodke. Bunker aktivno sodeluje s številnimi umetniki, gledališči, festivali in mrežami v Sloveniji in tujini.

- > Kako dolgotrajen je lahko proces za vzdrževanje osnovnih tem, prikazujeta naslednja projekta:



*Watershed* (Velika Britanija) ali *Honigfabrik* (Nemčija): Pristnost je eden od elementov, ki jih potrebuje vsaka praksa. Razvoj izvirne ideje projekta se ugotavlja na podlagi razgovorov s pobudniki in menedžerji praks z dolgo zgodovino. Kljub spremembam in napredku je rešitev problemov, na katere naletimo, pogosto ta, da ohranimo osnovno sporočilo in občutek čarobnega začetka. Če so problemi, se o tem pogovorimo. Deležniki se morajo dobro zavedati ključnih vidikov in zaupati v projekt.

### 5.2.8 Usmeritev 8: Nove tehnologije in inovacije - skličite partnerje za skupno nastopanje in predstavitev

Projekti valorizacije dediščine, ki se osredotočajo na tehnologije in imajo na voljo prostor za konference, imajo možnost in izziv, da ponudijo takšen format konferenc, ki se bodo dopolnjevale z aktivnostmi njihovih najemnikov.

- > Oglejmo si projektni proces, ki temelji na tej motivacijski tehnologiji:

*Aldo Galli* (Como, Italija), bivša dobrodelna ustanova za vernike, zdaj vpliva na modo in oblikovanje kot sedež Akademije za likovno umetnost v mestu Como v Lombardiji. Prenova vile je omogočila vzpostavitev ustvarjalnega laboratorija *Fab Lab* in nadgradnjo drugih laboratorijev. Nastalo je visoko strokovno delovno okolje za izvajanje različnih projektov s sodelujočimi podjetji.

*Dolni Vitkovice* (Češka) je nadgradnja opuščene industrijskega kompleksa ter tehnološki in znanstveni center.

- > Oglejmo si osnovni program konference in pregled najemnikov in sodelujočih v projektu - ali je to dosledno?

*Tovarna Norblin* (Poljska) ali kulturna četrt *Zsolnay* (Madžarska), kjer je tudi Fakulteta za glasbo in vizualno umetnost Univerze Pécs.



## 6. Priloge

### 6.1 Seznam literature

- 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. Priloge in elektronsko gradivo

Poglavje	Orodja - Pričakovani rezultati
Cilji	Priloga 1: Predloga Delavnica o ciljih
	Priloga 2: Preglednica Cilji - dodana vrednost
Deležniki	Priloga 3: Diagram deležnikov
	Priloga 4: Preglednica deležnikov
Dejavnosti, vsebina, ponudbe	Priloga 5: Predloga za delavnico aktivnosti
	Priloga 6: Načrt aktivnosti in procesov
	Priloga 7: Značilne rabe prostora
	Priloga 8: Preglednica za ovrednotenje aktivnosti
Infrastruktura in procesi	Priloga 9: Prototip časovnega razporeda
	Priloga 10: Področja aktivnosti
	Priloga 11: Predloga za načrtovanje procesov
	Priloga 12: Značilna področja odgovornosti pri upravljanju objektov
	Priloga 13: Naloge upravljanja
Poslovni koncept	Kanvas poslovnega modela ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas">https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas</a> )
	Priloga 14: Osnovni finančni načrt
Načrtovanje izvajanja	Priloga 15: Časovni raspored projekta
Izvajanje na osnovi projektov	Priloga 16: Primeri dobrih praks valorizacije stavb kulturne dediščine

Priročnik in vse priloge (prazne in predizpolnjene predloge) so na voljo tudi na spletnih straneh projekta Forget Heritage ([www.forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu)) in RRA LUR: <http://www.rralur.si/sl/projekti/forget-heritage-prirocnik>



## Priloga 1: Predloga Delavnica o ciljih

### 1. Cilji

Cilj delavnice je prepoznati trenutne potrebe, ki zadevajo vaše območje ali mesto. Na podlagi teh potreb boste določili dodane vrednosti svojega projekta - to bodo vaši prihodnji cilji.

### 2. Kdo bo sodeloval?

Udeleženci na delavnici naj bodo vaša osnovna razvojna ekipa in pomembni javni in zasebni partnerji, ki sodelujejo pri oblikovanju osnovnih projektnih usmeritev in ciljev. Potrebujete pa seveda tudi dobrega vodjo delavnice.

### 3. Kako dolgo bo delavnica trajala?

Približno dve uri

### 4. Priprava - kaj potrebujete?

- 4 table/stojala z listi za obračanje (flipchart) ali podobna orodja
- 1 Set of flipchart paper
- papir za tablo/stojalo z listi
- 2 kompleta flomastrov različnih barv
- Samolepilni listki (post-it) različnih barv
- Lepljive pike (sticky dots)
- Prigrizki, čaj, kava, mleko, sladkor, skodelice, žličke
- Prijetna glasba za ozadje

### Priprava predlog za delavnico

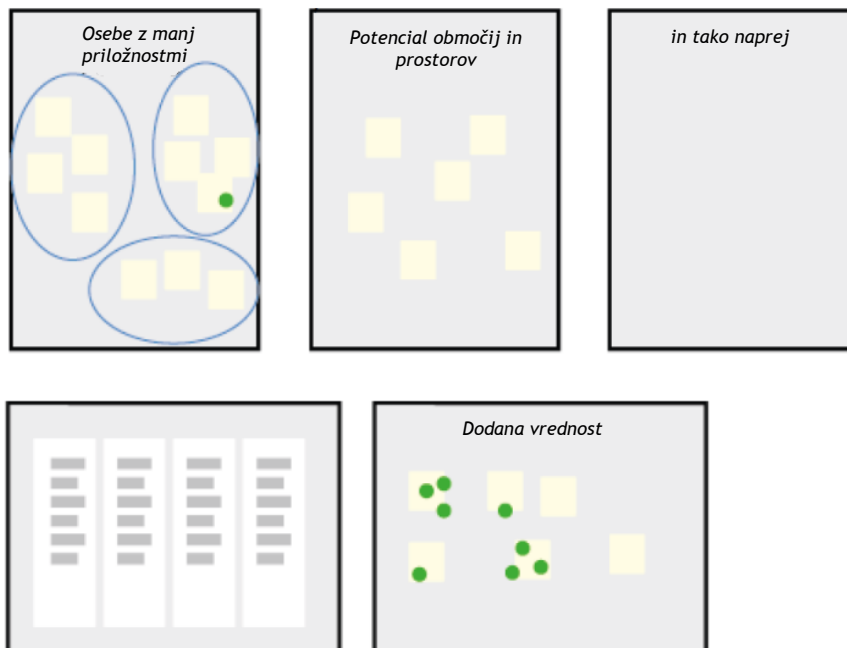
- Na liste papirja napišite zanimive naslove. Pri pisanju bodite ustvarjalni, uporabite skice, ki zanimivo ponazarjajo temo.
  - Osebe z manj priložnostmi persons
  - Potenciali območij in prostorov
  - Priložnosti za prihodnost
  - Neugodni pogoji
  - Dodana vrednost

### 5. Vsebina delavnice: Koraki

- **Uvod**
  - Če se udeleženci med seboj še ne poznajo, naj se najprej predstavijo. Imena napišite na samolepilne etikete in udeleženci naj si jih nalepijo na vidno mesto - tako si bodo imena hitreje zapomnili.
  - Najprej opišite namen in orodja, ki jih boste uporabili na delavnici.
  - Opišite korake dela na delavnici
- **Opreделите potrebe, težave (cilj: opredelitev potreb, težav, potencialov)**
- Udeležencem razdelite flomastre in samolepilne listke
- Uvodoma v navodilih poudarite, da naj opredelijo trenutna vprašanja in probleme, ki bi se lahko pojavili v bližnji ali daljni prihodnosti. Vsak naj zahtevano zapiše na samolepilni listek in ga pritrdi na pripravljeni list papirja. Vsak naj prispeva k vsakemu vprašanju. Temu koraku namenite **15 minut**. Udeleženci naj se med nalogo pogovarjajo med seboj. **Kaj odsvetujemo:** O zapisih udeležencev ne razpravljamo. - Vse prispevke upoštevamo in jih ne ocenjujemo. Uporabljeni materiali: Pripravljen papir z napisi:
  - **Osebe z manj priložnostmi** - Obrazložitev: Kateri prostori na vašem območju so zapuščeni, manjkajo ali se ne uporabljajo?
    - Primer: V bližini ni parkov, kjer bi se ljudje srečevali. Ali: Ni cenovno ugodnega prostora za kreativce*
  - **Potencial območij in prostorov** - Obrazložitev: Kateri prostori na vašem območju so zapuščeni, manjkajo ali se ne uporabljajo?...
    - Primer: V bližini ni parkov, kjer bi se ljudje srečevali. Ali: Ni cenovno ugodnega prostora za kreativce.*
  - **Priložnosti za prihodnost** - Obrazložitev: Kateri potenciali in priložnosti manjkajo? Ali so priložnosti za izobraževanje, za uresničevanje potencialov? Ali gre za pomanjkanje perspektive?
    - Primer: Ali je veliko brezposelnosti in premajhna ponudba dela?*
  - **Neugodni pogoji** - Ali se vaše območje spopada s strukturnimi in socialnimi problemi? Ali je splošno vzdušje pesimistično? Ali se spopadate z vandalizmom?
    - Primer: Splošni vtis o območju: veliko smeti. - Ali morda spreminjanje sestave prebivalstva, izrinjanje prvotnih prebivalcev.*



- **Potrebe po združevanju (clustering)**
  - Udeležence razdelite v skupine - vsaka skupina analizira drugo temo, zapisano na papir
  - Skušajte najti naslove/kategorije za potrebe/težave - Udeleženci naj samolepilne listke prerazporedijo po tematskih skupinah. **(10 minut)**
  - Kaj imajo skupnega? Po razvrščanju naj skupine drugim poročajo o svojih ugotovitvah. Skušajte ugotoviti, katere so glavne potrebe. **(15 minut)**
- **Ugotavljanje (izpeljava) dodane vrednos**
  - Kakšno vrednost (ponudbo) lahko dodate, da zadostite potrebam, ki ste jih analizirali, in da (p)odprete perspektive prihodnjega razvoja svojega območja/mesta? **Kaj odsvetujemo? Ne bodite preveč specifični.** Dodane vrednosti raje čim bolj poenostavite. **Pozitiven primer:** ni dodatnih možnosti zunajšolskega izobraževanja, zato bomo omogočili različne zunajšolske aktivnosti. **Negativen primer:** ni dodatnih možnosti zunajšolskega izobraževanja, zato bomo to omogočili -možnost glasbenega izobraževanja! Razlog za poenostavitev je, da se ne omejite samo na eno specifično rešitev!  
 To nalogo izvedite v majhnih skupinah - **10 minut**
    - Pomembna vprašanja: Kaj je nasprotje teh potreb? Kateri problem želite rešiti? S čim lahko zadovoljite manjkajoče?
  - Na list papirja zapišite predloge in jih pritrdite na pripravljene list papirja - Preglednica Cilji - dodana vrednost (Priloga 2).
  - Skupaj izpolnite predlogo za dodano vrednost ciljev (Priloga 2) - eden zapisuje, drugi pa prispevajo. Poskusite prepoznati glavne cilje, ki imajo dovolj dodane vrednosti, da upravičite svoj projekt. Za svoje cilje poskusite najti kazalnike. **Primer: Potreba: Brez dodatnih možnosti zunajšolskega izobraževanja - Kazalnik: Število ponudb.** Vrednosti kazalnika še ni treba izpolniti.  
 Vsakemu udeležencu razdelite 3 lepljive pike. Udeleženci naj označijo cilje, za katere menijo, da so najpomembnejši. Preštejte pike in izračunajte uteži posameznih ciljev glede na preštete pike in skupno vsoto 100 %, pri čemer uporabite **pravilo treh**. **Primer: 3 pike na cilj 1, 1 pika na cilj 2, 4 pike na cilj 3. Razmerje: 3 - 1 - 4 => 37,5 % + 12,5 % + 50 % = 100 %**
- **Določitev vizije**
  - Ali lahko svojo vizijo povzamete v dveh ali treh stavkih? Zapišite vizijo in to uporabite, ko boste deležnikom opisovali načrtovane koristi projekta.
- **Rezultate pritrdite na projektno steno!** Ali ste zadovoljni z rezultati? Če niste, ugotovite, kaj je šlo narobe, to popravite in ponovite postopek.





Priloga 2: Preglednica Cilji - dodana vrednost

Projektni cilji za \_\_\_\_\_

Potrebe, prizadevanja, težave	Dodana vrednost / cilji	Uteževanje pomembnosti%	Kazalnik dosega cilja	Vrednost kazalnika dosega cilja
površina, pokrita s stavbami, brez parkov in območij za rekreacijo	zagotovitev območij za rekreacijo	30 %	Kvadratni metri, območja za rekreacijo, število objektov za rekreacijo	500 m2 3 prvo leto
v okolici ni kulturne ponudbe	zagotovitev kulturne ponudbe	50 %	število ponudb	5 prvo leto
v okolici ni gostinske ponudbe	zagotovitev osnovne gostinske ponudbe	20 %	Število gostinskih lokalov	3 prvo leto

**Diagram deležnikov**

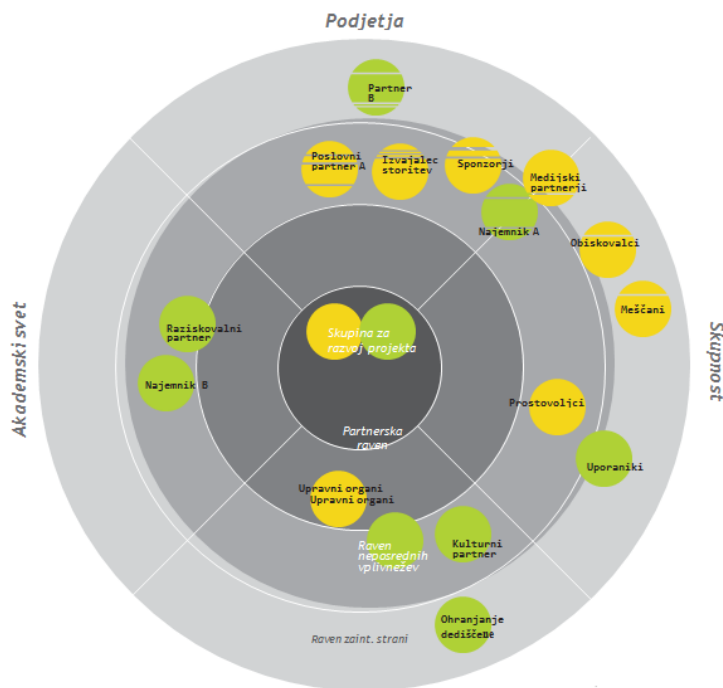
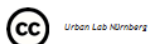
Uporabite samolepilne listke, nanje zapišite deležnike in jih pričvrstite na diagram.

Ce niste prepričani, kam spadajo, jih nalepite na prostor med dvema območjema.

Partnerska raven - vsak partner, ki je ključen za vaš projekt, ali je z vami v pogodbenem razmerju.

Raven neposrednih vplivnežev - vsak posameznik ali skupina, čigar dejavnosti vplivajo na vaš projekt, močni so mehki dogovori

Zainteresirane strani - Deležniki, ki jih vaš projekt zadeva.



Upravni organi





Priloga 4: Preglednica deležnikov za \_\_\_\_\_

Deležnik	Potrebe	Ponudba	Razvrstitev	Komunikacija	Dejavnosti
Muzej rudarstva	Manjši muzej v našem objektu	Letna najemnina, zanimiva vsebina	Neposredni vpliv	Sestanki, pogodbe, glasilo deležnika	Ocenjevanje dejavnosti, razprava o izvedbi, razprava o proračunih



# Predloga za delavnico aktivnosti

## 1. Cilji

Cilj delavnice je določiti in ovrednotiti dodano vrednost ponudb/dejavnosti, ki bi bile lahko del vašega koncepta. To bodo morda pobude vaših deležnikov, morda pa bodo nastale šele na delavnici. Cilj je tudi povezovanje z morebitnimi novimi deležniki, ki lahko prispevajo predloge za nove dejavnosti in njihova čim prejšnja vključitev v projekt. Pričakovani rezultati:

- Seznam predlaganih dejavnosti
- Diagram dejavnosti in z njimi povezanih procesov
- Prvo ovrednotenje dejavnosti

## 2. Kdo bo sodeloval?

Udeleženci na delavnici bodo vaša osnovna razvojna ekipa, ustrezni projektni partnerji in, kar je najbolj pomembno, deležniki, ki k projektu lahko prispevajo s svojimi dejavnostmi, rabo in ponudbami. Potrebujete pa seveda tudi dobrega vodjo delavnice.

## 3. Kako dolgo bo trajala delavnica?

Približno 3-4 ure

## 4. Priprava - kaj potrebujete?

- 4 table/stojala z listi za obračanje (flipchart) ali podobna orodja (liste se lahko namesti tudi na steno prostora)
- papir za tablo/stojalo z listi
- 15 izvodov Priloge 6: Načrt dejavnosti in procesov na formatu A3
- Prazni listi papirja
- Svinčniki, kemični svinčniki
- 6 škarj
- Papir različnih barv in velikosti, karton
- Figurice Lego ali podobno
- Plastelin ali podobna modelirna masa
- Zobotrepci
- Lepilo v stiku
- Lepilni trak
- 2 kompleta flomastrov različnih barv
- Samolepilni listki (post-it) različnih barv
- Prigrizki, čaj, kava, mleko, sladkor, skodelice, žličke
- Prijetna glasba za ozadje
- Več izvodov seznama predhodno izpolnjenih ciljev (Priloga 1)
- Fotoaparat za dokumentiranje rezultatov in vzdušja na delavnici

## Priprava predlog za delavnico

- Na liste papirja na zanimiv način napišite naslove za različna področja dejavnosti. Pri tem skušajte biti ustvarjalni, uporabite skice ali fotografije, ki ponazarjajo temo. Liste papirja pričvrstite na steno ali tablo/stojalo.
  - Prosti čas
  - Izobraževanje
  - Gostinstvo
  - Poslovanje
  - Administracija
  - Kultura
  - Udeležba
  - ... ali kar se zdi smiselno v kontekstu projekta
- Pripravite vse potrebščine: škarje, papir in podobno, na skupno mizo ali jih razvrstite po mizah posameznih skupin
- Pripravite sendviče in čaj - vse lepo razvrstite
- Pripravite mize in stole za delo v skupinah, s kartonom zaščitite mize, razdelite sezname s cilji
- Na velik list papirja narišite dvoosni diagram. Navpična os označuje pomembnost cilja, vodoravna os pa trud glede uresničitve določene dejavnosti

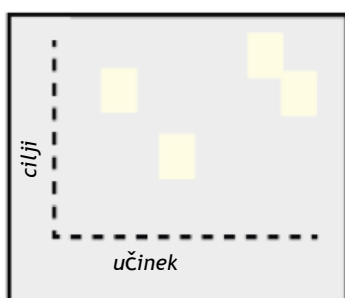
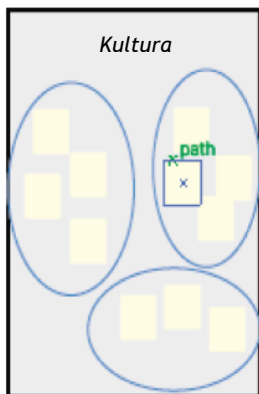
## 5. Vsebina delavnice: Koraski

- **Uvod**
  - Če se udeleženci med seboj še ne poznajo, naj se najprej predstavijo. Imena napišite na samolepilne etikete in udeleženci naj si jih nalepijo na vidno mesto - tako si bodo imena hitreje zapomnili.
  - Najprej opišite namen in orodja, ki jih boste uporabili na delavnici.
  - Opišite korake dela na delavnici
- **Razporejanje (Mapping)**
  - Razdelite flomastre in samolepilne listke.
  - Udeležence razdelite v več skupin.



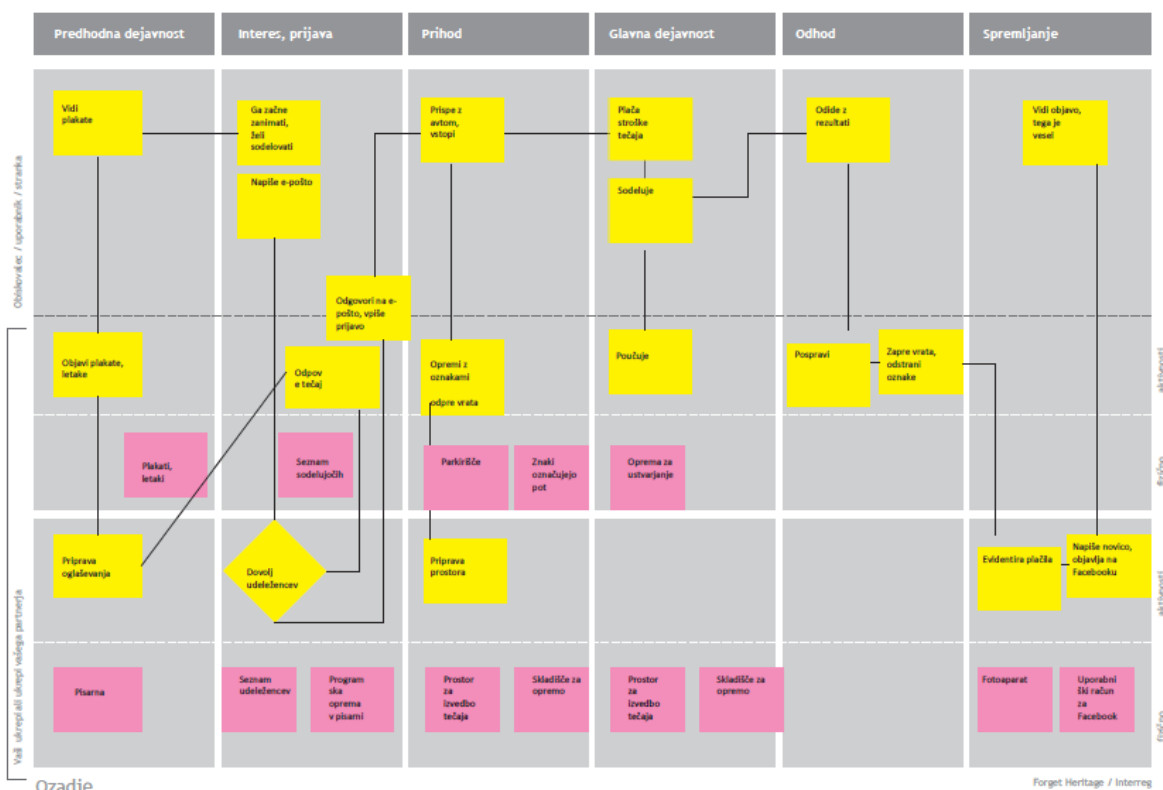
- Prva naloga bo, da udeleženci pripravijo seznam dejavnosti/ponudb na pripravljene liste papirja. Vsaka skupina si izbere drugo temo, npr. »prosti čas« ali »izobraževanje«. Po 3 minutah zapisovanja idej na samolepilne (post-it) listke, ki jih pritrdijo na papir, se skupine premaknejo na naslednjo temo. Ta korak ponavljajte toliko časa, da vsaka skupina obdela vsako temo.
- **Rezultati združevanja**
  - Potem naj se skupine znova razvrstijo ob plakatih. Njihova naloga bo, da predlagane dejavnosti razvrstijo v smiselne podskupine. Ta korak ponavljajte, dokler niso razvrščene dejavnosti na vseh plakatih. Vsaka ponovitev traja 3 minute
  - Vsaka skupina določi predstavnika, ki predstavi plakat. Skupine naj na kratko predstavijo svoja razmišljanja. Največ 5 minut na temo.
- **Odmor** - vzemite si 15-minutni odmor za prigrizek. Udeleženci naj se pogovarjajo med seboj.
- **Razporejanje dejavnosti**
  - Nato vsaka skupina izbere dve ali tri dejavnosti, ki se jim zdita(-jo) najprivlačnejše, in jih razdela s pomočjo
    - Predloge za pripravo Načrta dejavnosti in procesov (Priloga 6 - spletna verzija).
    - Opreme, ki ste jo priskrbeli.
    - Izdelave manjšega plakata, ki oglašuje dejavnosti
  - Za ponazoritev si oglejte predhodno izpolnjeni Načrt dejavnosti in procesov (Priloga 6).
  - Skupine imajo na voljo 1,5 ure, da izpolnijo načrte in vse naloge. Ob tem naj izdelajo tudi manjše prototipe izbranih dejavnosti, za podlago uporabijo karton. Zgradijo naj infrastrukturo, procese označijo s puščicami, oznakami, figuricami Lego ... Uporabijo naj lepilo, škarje, zobotrebce, modelirno maso - da dejavnosti čim boljše ponazorijo.
  - Skupine naj ustvarijo plakat velikosti A3, s katerim bodo ponudbo različnih dejavnosti oglaševali javnosti. Vsebuje naj:
 

▪ Čas/datum	▪ Povzetek v enem stavku
▪ Vizualizacijo dejavnosti	▪ Naslov
▪ Izpostavljeno ciljno skupino	▪ Morda nekaj drugih podrobnosti
- **Predstavitev prototipov**
  - Vsaka skupina predstavi svoj projekt. Za vsako predstavitev je na voljo 7 minut. Ne več - tega se strogo držite.
- **Kratko ovrednotenje**
  - Uporabite Prilogo 8: Preglednico za ovrednotenje dejavnosti - pritrdite ga na steno ali položite na tla.
  - Vsaka skupina pritrdi listek z imenom obdelane dejavnosti na diagram - glede na projektne cilje in trud glede uresničitve - z obrazložitvijo, zakaj so ga uvrstile na določeno mesto. Za vsak zapis porabite največ eno minuto
- Udeležence prekinite tako, da se jim zahvalite. Ob tem jih prosite, da vam pomagajo pri razvrščanju in pospravljanju.
- Za dokumentiranje rezultatov delavnice fotografirajte vsak plakat, prototip, načrt in diagram.
- Če katere od dejavnosti, ki je zanimiva za vaš projekt, nobena od skupin ni obdelala, sami izpolnite Prilogo 6: Načrt dejavnosti in procesov za morebitno kasnejšo uporabo.



Ospredje

Priloga 6: Načrt dejavnosti in procesov za likovni tečaj



Priloga 8: Preglednica za ovrednotenje aktivnosti

Kako blizu je aktivnost/ponudba opredeljenim ciljem? (ocena: 0-10)					
utež (ponderirani faktor) cilji vrednotenje	Cilj 1	Cilj 2	Cilj 3	Cilj 4	Cilji skupaj
	0,2	0,4	0,2	0,2	1
	5	6	3	4	4,8
Koliko truda je potrebna ali kolikšno je tveganje pri aktivnosti/ponudbi? (0-10)					
utež (ponderirani faktor) faktor vrednotenje	Naložbe	Osebe	Tveganje uspeha	Drugo	Skupaj
	0,3	0,5	0,2	0	1
	10	5	0	0	5,5
<b>Razmerje</b>	<b>87,27%</b>				

Ta razpredelnica je orodje za vrednotenje prihodnjih aktivnosti. Navodila za uporabo:

1. korak - Vpišite svoje cilje, cilj 1, cilj 2 itn. nadomestite s svojimi predhodno določenimi cilji.
2. korak - Ciljem določite uteži. Vsota uteži naj bo 1 (npr. 0,5 + 0,4 + 0,1).
3. korak - V skupini vsak član ovrednoti stopnjo približanja k posameznim ciljem (0-10), kjer 0 pomeni, da približanja ni, 10 je celotno približanje cilju - faktorji truda ali tveganja (0-10), kjer je 0 brez truda ali tveganja, 10 je veliko truda ali tveganja - v obrazcu uporabite povprečje vseh ocen.
4. korak - Za druge aktivnosti ustvarite dvojniki obstoječega lista in nato začnite pri 3. koraku.
5. korak - Primerjajte številke in se pogovorite o rezultatih.

Priloga 9: Prototip časovnega razporeda

Oblasti  
Utopije

Forget Heritage / Interreg

ura	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
7-8							
8-9	svetovanje Soba 1	delo Soba 2		svetovanje Soba 1	redni sestanek Soba 1		
9-10							
10-11							
11-12							
12-13							
13-14							
14-15	Gledališki tečaj Delavnica		Prilava		Prilava		
15-16			predavan ja Dvorana	Prilava			
17-18					disko Dvorana		
19-20	Likovni tečaj Delavnica	Večer za izselovalce delavnica	kung-fu Delavnica	Noč hekerjev Delavnica			
20-21			govor Dvorana				
21-22							
22-23							
23-24							

Priloga 11: Predloga za načrtovanje procesov

Postopek izdelave  
letaka/plakata

Faza	Viožki	Preoblikovanje				Učinki
		Medsebojni vplivi	Viri	Ukrepi		
Prilava	Menedžer: Podatki o dogodku umik dejavnosti Inštruktor: Slike	Prositi za informacije, potreben je rok Prositi za slike				
Proizvodnja			Programska oprema Proračun za tisk letaka	Vpis vsebine, prilava za tisk, dostava tiskarni	Letak/plakat	
Razdeljevanje	Menedžer	Opravljanje korektur		Dostava letakov distributerju	Razdeljevanje letakov/plakatov	
Nadaljnji ukrepi	Računovodja	Izstavitev računa			Račun/izstavitev računa	



## Značilna področja odgovornosti pri upravljanju objektov

- Gradbene storitve in vzdrževanje (klima, ogrevanje, varnostni sistemi, prezračevanje, ipd.)
- Koordinacija in časovna uskladitev ponudnikov storitev in pogodbenih izvajalcev - popravila, pogodbe o vzdrževanju dvigal, električnega sistema, sistema za požarno varnost, varnostnega sistema, ogrevanja, klime, požarnih vrat, zaščite pred strelo, varnostne osvetlitve, sanitarnih objektov, vodnih napeljav, gasilnih aparatov, nega dreves, oprema za prvo pomoč
- Usklajevanje storitev čiščenja, zunaj in znotraj
- Usklajevanje odstranjevanja odpadkov
- Nadzor škodljivcev
- Podpora pri prireditvah - dobava, pospravljanje
- Javna varnost
- Kontaktna oseba za najemnike in upravo
- Nadzor pomožnega osebja, prostovoljcev, pripravnikov
- Ocena tveganja
- Zdravje in varstvo pri delu
- Navodila za storitve in delo
- Upravljanje evidence nevarnih snovi - plin, čistilna sredstva, goriva, varnostne specifikacije, hramba
- Usklajevanje preizkusov električnih napeljav
- Vzdrževanje domače opreme
- Nabava orodij, potrošnega blaga, materiala - proračunska odgovornost
- Izvajanje manjših popravil
- Zasnova in konstrukcija notranjih in zunanjih objektov (ute, kolesarnice)
- Nadzor v delavnici, izposoja orodja
- Varnostna navodila za zaposlene
- Odgovornosti zaposlenih - osebje za čiščenje, vzdrževanje, hišniška dela
- Vzdrževanje voznega parka
- Dokumentiranje poškodb, popravil, izvedenega dela, odčitkov števec
- Inventar premičnin in potrošnega blaga
- Inšpekcijski pregledi, postopki zapiranja
- Upravljanje urnika dela
- Zimske službe
- Poročanje o poškodbah upravi - oddelku za vzdrževanje
- Kontakt s ponudniki električne energije in vode

### Pomembni dokumenti

- Varnostne specifikacije
- Evidenca nevarnih snovi
- Urnik dela
- Protokoli glede poškodb in popravil
- Navodila za servisiranje objekta in orodij
- Urnik vzdrževanja
- Kataster dreves
- Razvid pogodbenikov in imenik podjetja
- Koledar dogodkov
- Orodje za upravljanje nalog (pametni telefon)
- Evidence inšpekcijskih pregledov
- Arhiv gradbenih načrtov, načrtov električnih sistemov, dokumenti o vozilih
- Seznam kontaktov v nujnih primerih - v dvigalu itn.
- Evidence, zaloge

### Sodelovanje z upravnimi organi

- Poročanje o poškodbah oddelku za vzdrževanje - grafiti, poškodbe na strehi ...
- Kontaktni podatki o uradu za ohranjanje dediščine - z navedbo sprememb na stavbah



## Naloge upravljanja

### 1. Odgovornost osebja (29%)

#### Načrtovanje oseb (2%)

- Priprava kadrovskega načrta (2 leti)
- Evidentiranje kadrovskih sprememb
- Vrednotenje in ocenjevanje kadrovskih sprememb
- Načrtovanje proračuna za osebje
- Oglasi za delo, razgovori za zaposlitev, osebje delovne skupine
- Pogodbe o zaposlitvi, pogajanja o plači
- Upravljanje nadurnega dela
- Delovna zakonodaja

#### Odgovornosti zaposlenih / upravljanje zaposlenih (19%)

- Pregled zaposlitev, premisleki, usmerjanje
- Razvoj skupine
- Postavljeni cilji, dogovori
- Prenos pristojnosti za odločanje
- Razgovori za zaposlitev, zaposlovanje, pisni opomini, prenehanje zaposlitvenega razmerja
- Svetovanje oddelkom/vodjem oddelkov
- Sodelovanje na sestankih skupine
- Priprava navodil za delo in podatkov o zaposlenih
- Kvalifikacije in usposabljanje
- Upravljanje informacij

#### Nadzor (8%)

- Nadzor oddelkov, spremljanje uspeha, spremljanje kakovosti
- Razvoj ustreznih rešitev v primeru težav in napak pri upravljanju
- Usklajevanje dogovorjenih ciljev in doseganja ciljev

### 2. Komerzialne naloge (21%)

#### Gospodarsko načrtovanje (10%)

- Načrt naložb (2 leti)
- Ključni načrt (1 leto)
- Likvidnostni načrt (1 leto)
- Načrt uspeha (5 let)
- Letni računovodski izkazi in bilanca stanja
- Načrtovanje proračuna oddelkov
- Specifikacija finančnih ciljev
- Ocenjevanje rezultatov in izvedba sprememb, v kolikor so potrebne
- Krediti, druga posojila, obveznosti
- Specifikacija meril za ovrednotenje in spremljanje razvoja stroškov in uspeha
- Tesno sodelovanje z revizorji in računovodstvom

#### Poslovni razvoj (8%)

- Optimizacija procesov
- Razvoj in širitev kadrovske in administracijske strukture
- Strukturna podpora oddelkom
- Udeležba na sestankih skupine in vodenje sestankov
- Sodelovanje na sestankih mreže
- Vzpostavitev novih poslovnih praks
- Priprava in upoštevanje vodilnih načel
- Razvoj operativnega koncepta
- Vzpostavitev kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev in prednostnih nalog
- Razvoj pristopov za reševanje problemov

#### Izvajanje namenske porabe nepovratnih sredstev in naložbe (3%)

- Pravočasna dobava aplikacije za izvedbo
- Pravočasna dobava dokazil o uporabi za črpanje nepovratnih sredstev
- Stroški naložb subvencij v skladu z naložbenimi načrti
- Dokazila o stroških naložb





### 3. Naloge pravnega telesa, pristojnega za predstavljanje podjetja (28%)

#### Sestanki pravnih subjektov (8%)

- Sestanki nadzornega odbora
- Sestanek delničarjev
- Dnevni red, protokol
- Predhodne razprave in pojasnitve
- Okrožnice

#### Gradbeni projekti (10%)

- Kontaktne osebe za oddelke za gradbeništvo, organe financiranja, arhitekta, planerje
- Sodelovanje na rednih sestankih (jours fixes)

#### Povezovanje, lobiranje (10%)

- Udeležba na sestankih uprave (odbor za kulturo, državljanska združenja)
- Povezovanje, srečanja, obletnice
- Odnosi z javnostmi (vodeni ogledi, pozdravni nagovori, uradne izjave)
- Kontaktna oseba za upravne oddelke in oddelke mestne uprave - predvsem oddelke za kulturo, socialne zadeve in finance
- Oseba za stike s predstavniki političnega življenja
- Kontaktna oseba za kulturne institucije, menedžerje na področju kulture
- Zunanje financiranje in sponzorstvo

### 4. Splošne naloge (20%)

- Splošno poslovanje (pisarniško, elektronska pošta, arhiviranje, repozitorij itd.)
- Upravljanje in prenos obveznosti izvajalca
- Izvajanje nalog zdravja in varnosti pri delu
- Nadomeščanje vodje upravnega organa v času dopustov
- Skrb za pogodbe (pregled dolgoročnih pogodb, skrb za pogodbe v času trajanja garancije, prekinitvev pogodbenega razmerja)

### 5. Dodatne naloge in prostovoljstvo (2%)

- Delovna skupina za pomoč beguncem
- Pogoji in pogodbeni razmerja delovne skupine
- Osebe delovne skupine
- Sodelovanje pri načrtovanju sestankov
- Informiranje o sosedstvu in povezovanje

## Časovni raspored projekta

Ime projekta	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
<b>Faza</b>	Konceptna faza		Začetna faza projekta			Faza preizkušanja		Faza preoblikovanja/Potek projekta				
Stanje												
Odgovorna oseba	F. Kafka		J. W. Goethe			N. Tesla		P. Tau		N. Kopernik		
<b>Mejniki</b>												
Delavnica z deležniki												
Zaključek koncepta												
Podpis pogodb												
Vselitev												
Testna otvoritev												
Otvoritev												
<b>Pričakovani rezultati: Odgovorna oseba</b>												
Pogodba o najemu Jiri Kovacs												
Infrastruktura Johannes Hup												
Pogodba o sodelovanju												
Pričakovani rezultat 4												
Pričakovani rezultat 5												
<b>Drugo</b>												
Pričakovani rezultat 1												
Pričakovani rezultat 2												
Pričakovani rezultat 3												
Pričakovani rezultat 4												
Pričakovani rezultat 5												