

STRATEGIJA ZA UPRAVLJANJE KULTURNE DEDIŠČINE S POMOČJO KKI

TRANSNACIONALNA PRIPOROČILA
DOKUMENT D.T3.3.3



Interreg
CENTRAL EUROPE



Forget Heritage

European Union
European Regional
Development Fund





FORGET HERITAGE

Dokument je bil pripravljen na podlagi aktivnosti projekta Forget Heritage, ki so bile preverjene v pilotnih akcijah ter implementirane in koordinirane s strani partnerstva Forget Heritage.

Dokument sta pripravila in uredila: dr. Nika Murovec in dr. Damjan Kavaš, PP2



VSEBINA

1. UVOD	2
2. IZZIVI IN REŠITVE	3
3. PROJEKTNI PRISTOP FORGET HERITAGE	9
4. STRATEŠKE USMERITVE IN PRIPOROČILA	13
4.1 STRATEŠKE USMERITVE	16
4.2 PRIPOROČILA	30
5. SKLEPI	37





1. UVOD

Glavni cilj projekta Forget Heritage je bil opredeliti inovativne, ponovljive in trajnostne javno-zasebne sodelovalne modele upravljanja zapuščenih stavb kulturne dediščine in tem območjem zgodovinske dediščine zagotoviti dodano vrednost z ustanovitvijo podjetij s področja kulturnih in kreativnih industrij (KKI).

S projektom Forget Heritage smo skušali odgovoriti na naslednje vprašanje: Kako lahko izkoristimo skriti potencial kulturne dediščine za izboljšanje kakovosti življenja ljudi in hkrati ustvarimo nove priložnosti ter kulturnemu in kreativnemu sektorju ponudimo dodatne informacije o upravljanju kulturne dediščine? Po 42 mesecih smo odgovor na vprašanje, zastavljeno na začetku projekta, podrobneje razčlenili v pričujoči (D.T3.3.3) Strategiji za upravljanje kulturne dediščine s pomočjo KKI (Transnacionalna priporočila). V dokumentu smo opredelili usmeritve dejavnosti, ki se načrtujejo, izvajajo in usklajujejo s strani lokalnih/regionalnih/nacionalnih vlad (kot ključnih deležnikov) v okviru varovanja in uporabe zgodovinskih virov s pomočjo kulturnih in kreativnih industrij (KKI). Strategija vsebuje strateške usmeritve kot tudi priporočila o dejavnostih in naložbah za zagotovitev trajnosti v smislu ponovne uporabe stavb kulturne dediščine s pomočjo KKI.

Vsebina strategije se opira na izkušnje, pridobljene pri izvajanju pilotnih ukrepov, informacije, pridobljene na podlagi Transnacionalnega evalvacijskega poročila o pilotnih projektih (D.T3.3.2), Transnacionalnega medsebojnega strokovnega pregleda pilotnih projektov (peer-review, D.T3.3.1), Priročnika za upravljanje stavb kulturne dediščine (D.T1.3.1), Priročnika o politikah (D.T1.3.1), Naknadnega evalvacijskega poročila o transnacionalnem modelu usposabljanja za upravljanje območij dediščine (D.T2.3.6), ter osebno komunikacijo z vodji pilotnih projektov, projektnimi partnerji in oblikovalci politik. Strategijo bodo potrdili lokalni oblikovalci politik, s čimer se zagotavlja dolgoročna trajnost projekta Forget Heritage.



2. IZZIVI IN REŠITVE



Evropska mestna in podeželska območja močno oblikuje in zaznamuje kulturna dediščina. Morda nekoliko drugače kot na večini drugih celin je evropska krajina nastajala zgodovinsko, pri čemer je temeljila na strukturah in območjih, ki so se skozi stoletja prenašali na naslednje generacije, tako da so se prilagajali spreminjajočim se socialnim, ekonomskim, kulturnim ali političnim okoliščinam ter potrebam in željam ljudi. Kulturna dediščina je skupno dobro, ki se iz prejšnjih generacij prenaša kot zapuščina za prihodnje rodove ter je osnovna značilnost Evrope. Zaradi svojega edinstvenega bogastva in raznolikosti je bistven element identitete in privlačnosti evropske celine.

V skladu s Sporočilom Komisije »Na poti k celostnemu pristopu do kulturne dediščine za Evropo« (2014) je kulturna dediščina skupna dobrina in skupno dobro. Kot tudi druge dobrine je lahko izpostavljena prekomernemu izkoriščanju in nezadostnemu financiranju, kar ima lahko za posledico zanemarjanje, propad in v določenih primerih pozabo. Zato je skrb za našo dediščino naša skupna odgovornost. Medtem ko je varstvo dediščine predvsem stvar nacionalnih, regionalnih in lokalnih oblasti, ima Evropska unija svojo vlogo v skladu s pogodbami in ob upoštevanju načela subsidiarnosti. Evropska kulturna dediščina pooseblja našo kulturo in identiteto – samo dušo naše celine. Poleg tega ima ogromen ekonomski in socialni potencial, saj nam lahko pomaga spodbujati zaposlovanje in gospodarstvo v ključnih sektorjih, medtem ko se soočamo z nekaterimi izmed najbolj perečih družbenih izzivov našega časa.





Glede na Evropsko strategijo kulturne dediščine za 21. stoletje Sveta Evrope (2017) je nujno, da se na novo umestijo politike kulturne dediščine in da se jih postavi v ospredje celostnega pristopa, ki se osredotoča na varstvo, ohranjanje in spodbujanje dediščine s strani celotne družbe – nacionalnih organov in skupnosti, ki so skrbniki dediščine, da jo lahko prav vsi, tako tisti, ki so najbolj vpeti, kot tudi tisti z bolj ohlapnimi povezavami, cenijo in imajo občutek odgovornosti.

Medtem ko je potreba po ohranjanju kulturne dediščine splošno priznana, je razpoložljivost finančnih sredstev za to pogosto pomanjkljiva. Zaradi gospodarske krize se je v številnih primerih zmanjšala proračunska dodelitev sredstev za kulturo in zlasti za ohranjanje dediščine. Ravno tako je to otežilo zagotavljanje zasebnih virov financiranja. Zato je nujno potrebno, da se razpoložljiva sredstva porabijo čim bolj učinkovito, da se ocenijo možnosti novih virov financiranja (npr. zasebni kapital, fundacije itd.) in da se najdejo nove poti sodelovanja med zasebnim in javnim sektorjem. Vprašanje je še bolj zaskrbljujoče, če zanemarimo znamenite kulturne spomenike in se namesto tega posvetimo območjem, ki so bila do sedaj precej zanemarjena in obstaja tveganje, da so nepovratno izgubljena, razen če ne bodo kmalu sprejeti ukrepi za njihovo ohranitev in obnovo. Najboljši način varovanja stavbe je, da je zasedena, četudi se uporablja zgolj začasno ali delno. Neizogibno je, da bodo nekatere zgodovinske stavbe težko našle uporabo, predvsem na območjih, kjer je nepremičninski trg slab, priložnosti za prodajo in ponovno uporabo pa so omejene. A tovrstne stavbe lahko postanejo glavne atrakcije za prihodnjo regeneracijo. Zgodbe in spomini, nekdanji ponos in zgodovinske lekcije v povezavi z območji zgodovinskih spomenikov/dediščine so vir urbanega razvoja in nosilec regionalne identitete ter jih lahko oživimo, interpretiramo in jim vdihnemo novo življenje. Novo življenje pomeni ponovno uporabo stavb kulturne dediščine kot središč kulturne preнове, inkubatorjev socialnega kapitala in eksperimentalnih igrišč za nov urbani razvoj. Zato je javna podpora (usmeritev, upravljanje, financiranje...) ključnega pomena.





V poročilu Kulturna dediščina je pomembna za Evropo (2015) poudarjajo potrebo po celostnem pristopu, pri katerem se medsebojno tesno prepletajo socialni, kulturni, okoljski in gospodarski učinki dediščine. Navajajo se, da prejšnje in sedanje ocene naložb na področju kulturne dediščine, ki temeljijo na parcialnem pristopu (ang. downstream), ne izkoriščajo celotnega potenciala kulturne dediščine. Če je pristop do dediščine resnično celosten, se doseže največja možna korist. V poročilu se predlaga integralni pristop (ang. upstream) do kulturne dediščine, pri katerem se tradicionalne ekonomske naložbene sheme podkrepijo z viri iz drugih sektorjev. To pomeni uvedbo naložb, ki ne temeljijo zgolj na dediščini, s čimer se ob hkratnem varstvu kulturne dediščine vzporedno dosežejo cilji, ki niso povezani z dediščino (npr. socialna kohezija ali zmanjšanje brezposelnosti). Posledica izkoriščanja celotnega potenciala integralnega pristopa, skupaj s tesnejšim povezovanjem socialnih, gospodarskih, kulturnih in okoljskih učinkov dediščine, je, da kulturna dediščina postane vir trajnostnega razvoja. Danes se razvijajo novi kreativni odnosi med kulturno dediščino in sodobnimi tokovi, kar odpira dodaten manevrski prostor za kreativnost in inovacije. V skladu z Okvirno konvencijo iz Fara se priznavanje dediščine dojema kot skupna odgovornost: Dediščina ni več omejena zgolj na tiste elemente, ki jih uradno priznavajo nacionalni organi – zaščitena dediščina – temveč sedaj vključuje tudi tiste elemente, ki jih kot dediščino obravnavajo lokalne oblasti in lokalno prebivalstvo. S tovrstnim razvojem se spodbujajo novi, bolj participativni in sodelovalni pristopi k upravljanju.

Ohranjanje in ponovna uporaba kulture dediščine narekuje vključevanje več akterjev iz različnih sektorjev: zasebnega, javnega in nevladnega sektorja. Njihovo sodelovanje je potrebno, ne samo zaradi uvedbe ponovne uporabe in njene izvedbe, temveč tudi zaradi ohranjanja dediščine po posegu (trajnost). Praktične metode in mehanizmi, s katerimi se dosežejo ti rezultati, so šele nedavno postali predmet teoretičnih in praktičnih pristopov.





Zgodovinske stavbe so blagovna znamka številnih (srednje) evropskih mest, krajev in vasi: zaradi zgodovinskih četrti so naša mesta edinstvena. So živeči simbol evropske bogate kulturne dediščine in odražajo identiteto družbe. Zaradi različnih razlogov (gospodarskih, socialnih, zgodovinskih...) so za večino srednjeevropskih mest značilne neizkoriščene stavbe kulturne dediščine, ki so na različne načine zaznamovale zgodovino lokalne skupnosti. Ne gre samo za splošno priznane najpomembnejše stavbe kulturne dediščine, temveč stavbe, kot so nekdanje tovarne, bolnišnice, šole ali vojašnice, ki so v ozadju in so pogosto nevidne očem javnosti. Te stavbe so oblikovale zgodovino in življenje lokalne skupnosti ter so še vedno pomemben del identitete v teh regijah. Ko se zgodovinske stavbe izpraznijo, se poveča tveganje za škodo in propad ter so v sramoto svoji okolici.

Številne stavbe kulturne dediščine so v javni lasti in se vzdržujejo iz javnih skladov, a razmere se spreminjajo, vse več je povpraševanja s strani zasebnih in civilnih združenj. Sodelovanje zasebnega sektorja ponuja tudi priložnost, da se razvijejo koncepti, ki presegajo ukrepe ohranjanja. Sprememba namembnosti stavb lahko na primer pomeni, da se najde dodana vrednost in smisel za prebivalce, kreativce in gospodarstvo. Danes so v številnih državah zasebni sektor, institucije civilnega sektorja in vlada začeli sodelovati v partnerstvu, da bi pomagali ohraniti kulturno dediščino ter jo razvijali kot socialno-gospodarsko dobrino. Če naj bi ponovna uporaba stavb kulturne dediščine uspela, je odločilnega pomena, da se najde uspešno delujoča gospodarska raba ob istočasni ohranitvi dediščinske vrednosti stavbe ter najde ravnotežje med razvojem in ohranjanjem. Ponovna uporaba zgodovinskih stavb zahteva interdisciplinaren pristop in sodelovanje različnih akterjev, ne samo zaradi ohranjanja, temveč tudi zaradi ponovne uporabe prostora. Ravno tako je splošno prepoznano, da je ponovno uporabo treba vključiti v razvojne strategije s področja sociale, okolja in gospodarstva, katerih del so finančni mehanizmi, ki spodbujajo in omogočajo prispevke zasebnega in javnega sektorja ter tretje strani.





Stavbe kulturne dediščine so predmet revitalizacije po vsej Evropi in s tem postajajo območja trgovanja, poslovanja in storitev, kot so muzeji, kulturna središča in zbirališča, vrtci in mladinski klubi. Kreativne in kulturne industrije so v tem oziru eden najpomembnejših akterjev revitalizacije, saj ustvarjajo gospodarsko rast in inovacije. Poleg tega je v kulturnih in kreativnih industrijah veliko povpraševanje po delovnem prostoru. V Evropi ne obstaja skupna definicija kulturnih in kreativnih industrij. V UNESCO kulturne in kreativne industrije opredelijo kot dejavnosti, »katerih glavni namen je produkcija ali reprodukcija, promocija, distribucija ali komercializacija blaga, storitev in dejavnosti, povezanih s kulturo, umetnostjo ali dediščino«. Glede na program Ustvarjalna Evropa so kulturni in kreativni sektor opredelili kot sektor, katerega dejavnosti temeljijo na kulturnih vrednotah ali drugih individualnih umetniških ali kolektivnih umetniških izražanjih. Izraza »kulturne industrije« in »kreativne industrije« sta medsebojno zamenljiva. Pojem »kulturne industrije« je bolj povezan s kulturno dediščino in tradicionalnimi oblikami ustvarjanja, medtem ko »kreativne industrije« vključujejo prakse uporabne umetnosti, inovacije, generiranje dobička in delovnih mest z ustvarjanjem intelektualne lastnine. Gledališče, vizualne umetnosti, kino, TV, radio, glasba, založniška dejavnost, računalniške igre, novi mediji, arhitektura, oblikovanje, moda in oglaševanje so del kulturnih in kreativnih industrij. V novi Evropski agendi za kulturo, sprejeti leta 2018, navajajo, da KKI v Evropi zagotavlja več kot 12 milijonov zaposlitev s polnim delovnim časom, kar pomeni 7,5 % delovne sile EU in prispeva približno 509 milijard EUR dodane vrednosti v BDP.





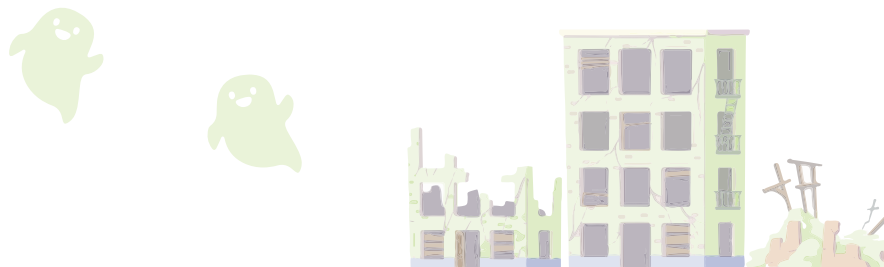
Od sprejema Evropske agende za kulturo leta 2007 je bil ključni cilj Evropske komisije, da promovira Evropo kot globalno središče kreativnosti in kulture, hkrati pa ohranja in spodbuja evropsko kulturno raznolikost. Leta 2012 je Komisija v svojem sporočilu o politiki države, regije in velika mesta EU pozvala, da svoje kulturne in kreativne sektorje spodbudijo k ustvarjanju priložnosti in krepitvi rasti. V zadnjih letih vse več držav in mest v EU oblikuje strategije, da bi v celoti izkoristili potencial KKI. Poleg tega so kulturne in kreativne industrije močno odvisne od lokacije in lokalnih tradicij, zato so še posebej primerne za dinamično izkoriščanje notranje energije mesta in ustvarjanje dejanskih razvojnih procesov od spodaj navzgor. Zato se KKI vse bolj obravnava kot ključna komponenta pri razvoju lokalnega gospodarstva. Na križišču umetnosti, poslovanja in tehnologije deluje kot katalizator in motor inovacij, s katerimi se krepi širše gospodarstvo. To je točka, kjer imajo mesta in občine kot najbolj lokalna oblika vlade ključno vlogo. Mesta so v privilegiranem položaju zaradi svojega gostega omrežja vzajemno delujočih ljudi, trgov in dejavnosti. Mesto v celoti deluje kot nekakšno kreativno polje, v katerem se informacije s posebno stopnjo intenzivnosti prenašajo med različnimi enotami gospodarske in družbene dejavnosti v urbanem prostoru.

Za srednjeevropska mesta je značilna koncentracija kulturnega in kreativnega sektorja. Kreativci so nedvomno skupina, ki si jih mesta prizadevajo pritegniti, vendar pa za svoje delo potrebujejo cenovno dostopen in prilagodljiv delovni prostor. Avtentičnost in značaj zgodovinske (četudi ne zelo stare) stavbe jim predstavljata dodano vrednost, ki je v novih stavbah ni. KKI ima pomembno vlogo, ko pomaga mestom in regijam, da se ponovno osmislijo ter opuščeni območjem dajo nov namen in identiteto.





3. PROJEKTI PRISTOP FORGET HERITAGE



Projekt Forget Heritage se loteva vprašanja, s katerim se soočajo v večini mest, za katera so značilne neizkoriščene zgodovinske stavbe, ki so na različne načine zaznamovale zgodovino lokalne skupnosti. Funkcionalnost teh stavb je pogosto omejena, saj se spreminjajo v urbane praznine in negativno vplivajo na okolico. V vsakem mestu se srečujejo s pritiski, da se tovrstne stavbe porušijo, na njihovem mestu pa naj se v imenu razvoja zgradijo novi stanovanjski ali poslovni kompleksi. A obstajajo številni dokazi, da prav takšne urbane praznine lahko postanejo poglavitna gonilna sila razvoja soseske. Bloki manjših stavb različne starosti mestom ne dajo samo značaja in miline, temveč ta območja predstavljajo tudi temelj za različna lokalna in inovativna zagonska podjetja. Medtem ko velike nove stavbe zagotavljajo primerne prostore za uveljavljena podjetja, ki si jih lahko privoščijo, pa starejše, skromne in preproste stavbe predstavljajo svojevrsten motor gospodarskega razvoja. Osnovna ideja projekta Forget Heritage temelji na misli Jane Jacobs: »Stare ideje lahko včasih uporabijo nove stavbe. Nove ideje pa potrebujejo stare stavbe.« Kakršnekoli inovativne ideje v fazi razvoja vedno pomenijo precej veliko tveganje, ne glede na to, kako uspešne so na koncu. Vedno potrebujejo prostor za eksperimentiranje: prostor za poskuse in tudi prostor za napake.





Glavni cilj projekta je bil spodbuditi sodelovanja med partnerskimi mesti, da bi se opredelili inovativni, ponovljivi in trajnostni javno-zasebni sodelovalni modeli upravljanja opuščeni območij zgodovinske dediščine (prepoznane kot kulturna dediščina), tako da se jih valorizira z ustanovitvijo kulturnih in kreativnih podjetij. Cilj konzorcija je, da za druga mesta oblikuje priporočila za izboljšanje skritega potenciala stavb (kulturne) dediščine s ciljem krepiteve in izboljšanja priložnosti za delo in vodstvenih sposobnosti v kulturnih in kreativnih industrijah kot tudi vpliva na kakovost življenja prebivalcev. Projektni partnerji so prepoznali potrebo kreativcev po primernem in navdihujočem delovnem okolju kot tudi pomen različnih pozitivnih zunanjih učinkov (od socialnih do gospodarskih), ki izhajajo iz tega, da so revitalizirane stavbe kulturne dediščine na voljo kreativcem. S projektom Forget Heritage si zato prizadevamo prepoznati takšne lokacije ter ponuditi informacije in orodja, s katerimi bomo s pomočjo kulturnih in kreativnih industrij pomagali izkoristiti skriti potencial. Istočasno skušamo izboljšati ozaveščenost in razumevanje med obema glavnima akterjema v tem procesu, tj. javno upravo in kreativci, ter skupaj poiskati trajnostne ekonomske modele, jih preskusiti in uveljaviti primere, ki lahko drugim mestom služijo kot navdih.



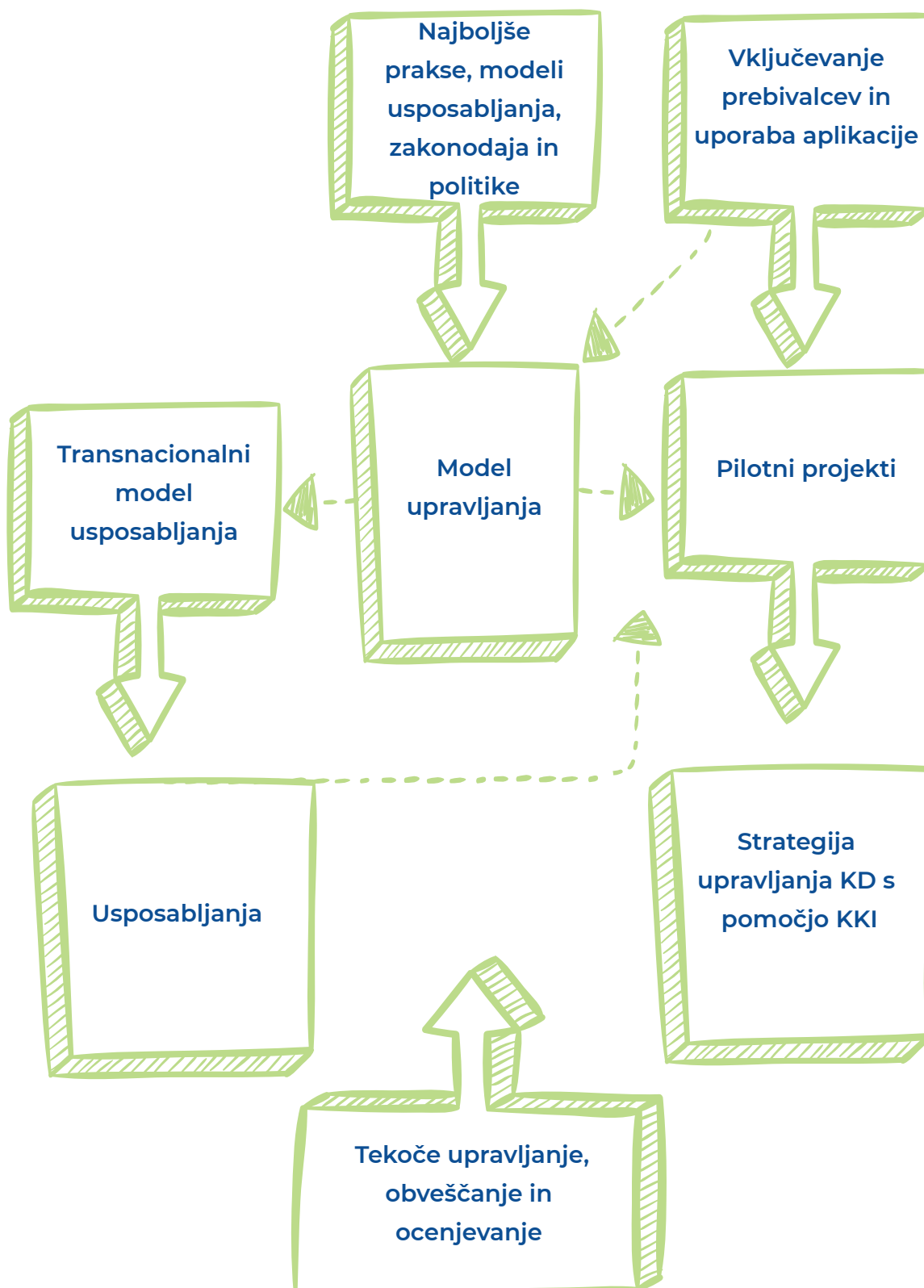


Diagram 1:
 Projektni pristop Forget Heritage



Informacije, ki smo jih v okviru projekta Forget Heritage zbrali z vključitvijo različnih skupin (deležnikov), izmenjavo izkušenj, prilagojenimi programi usposabljanja in raziskavami, smo preskusili v osmih pilotnih projektih, priporočila pa se bodo posredovala drugim mestom. Pilotni projekti so bili zelo raznoliki z vidika vsebine in prostora, kar nam je posledično omogočilo, da smo model upravljanja Forget Heritage preskusili v različnih okoliščinah. Vsako partnersko mesto je izkusilo, da je kulturna dediščina pomemben dejavnik socialnega, gospodarskega, okoljskega, teritorialnega in kulturnega razvoja z dejavnostmi, ki jih ustvarja, in politikami, ki jih podpira. Zato je potreben celosten pristop, osredotočen na ohranjanje, varstvo, revitalizacijo in promocijo dediščine na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Na podlagi znanj in izkušenj, pridobljenih med projektom, smo pripravili priporočila o dejavnostih in naložbah, da se zagotovi trajnostno upravljanje kulturnih znamenitosti s pomočjo KKI, kar predstavljamo v naslednjem poglavju.





4. STRATEŠKE USMERITVE IN PRIPOROČILA

V Evropskem okviru ukrepanja na področju kulturne dediščine (2019) se kulturna dediščina obravnava kot vir za prihodnost, ki jo je treba varovati, vzdrževati in promovirati, tudi s podpiranjem sinergij s sodobnim ustvarjanjem. V središče postavlja ljudi, spodbuja dostop, vključevanje in razvoj občinstva, pri čemer je poudarek na lokalni skupnosti, otrocih in mladih kot tudi invalidih, tako da se olajša socialno vključevanje in integracija. Trajnost in inovacija sta osrednji načeli, ki podpirata okvir ukrepanja in pristop do kulturne dediščine.

Nova evropska agenda za kulturo, ki jo je Evropska komisija sprejela maja 2018, se zaveda, da so mesta in regije EU v ospredju razvoja, osredotočenega na kulturo, kar dokazuje uspeh evropskih prestolnic kulture. Posledično so urbana središča naravni partner pri eksperimentiranju, predvidevanju trendov in raziskovanju modelov socialnih in gospodarskih inovacij. Tudi v Novi urbani agendi, ki so jo leta 2016 sprejeli na Konferenci Združenih narodov o stanovanjih in trajnostnem urbanem razvoju (Habitat III), poudarjajo vlogo, ki jo imata snovna in nesnovna dediščina pri krepitvi socialne vključenosti in uresničevanju državljanstva. V agendi se tudi poudarja pomen dinamičnega, trajnostnega in vključujočega mestnega gospodarstva, ki gradi na notranjem potencialu, konkurenčni prednosti, kulturni dediščini in lokalnih virih. V dokumentu tudi pozivajo k ohranjanju in podpori mestnega gospodarstva, med drugim tudi s spodbujanjem kulturnih in kreativnih industrij, trajnostnega turizma, uprizoritvenih umetnosti in dejavnosti ohranjanja dediščine. V agendi zainteresirane strani pozovejo, da podprejo pomen kulturne dediščine pri trajnostnem urbanem razvoju in priznajo njeno vlogo pri spodbujanju participacije in odgovornosti. Tudi v Priporočilih glede zgodovinskih mestnih pokrajin organizacije UNESCO se kulturno dediščino povezuje s kreativnostjo in razvojem (Gustafsson, 2019).







Četudi je kulturna dediščina nedvomno skupna evropska dobrina, so njene značilnosti med najpomembnejšimi razvojnimi potenciali na lokalni ravni. Revitalizacija zgodovinskih območij in varstvo kulturne dediščine prinašata znatne gospodarske koristi za lokalne proizvodne sisteme, dajeta nov zagon gospodarskim dejavnostim in ustvarjata delovna mesta v lokalnem okolju. Kulturna dediščina ima precejšnje zunanje učinke na lokalni ravni v smislu podobe in privlačnosti. Poleg tega pomaga pri ločevanju od drugih mest v globalni konkurenčni tekmi. Je ključnega pomena pri ustvarjanju blagovne znamke mesta in regije ter povečanju mednarodne prepoznavnosti, katere cilj ni samo, da pritegne obiskovalce, temveč tudi talente, podjetja in naložbe. Promocija in valorizacija kulturne dediščine je lahko bistvenega pomena za regeneracijo območij, ki se soočajo z izzivi, kot so deindustrializacija, pomanjkanje privlačnosti in prehod v novo ekonomijo. Bogata in raznolika evropska dediščina ima izjemen potencial za promocijo manj znanih destinacij in razvoj trajnostnega kulturnega turizma.


Med evropskim letom kulturne dediščine (2018) so mreže financirane s strani EU, Evropska komisija in drugi pomembni deležniki sodelovali pri izmenjavi izkušenj, razpravi o izzivih in opredelitvi načel kakovosti za ponovno uporabo kulturne dediščine. Ob koncu leta 2018 so pripravili Deklaracijo o prilagojeni ponovni uporabi stavbne dediščine: ohranitev in krepitev vrednot naše stavbne dediščine za prihodnje generacije (Deklaracija iz Leuwardena). Cilj deklaracije je bil, da oceni dognanja in izkušnje, pridobljene v tem letu (2018), in preuči dobre prakse, s katerimi se podpirajo kakovostni posegi. S pametno prenovo in preoblikovanjem lahko območja kulturne dediščine najdejo novo, mešano ali razširjeno uporabo. Posledično se njihova socialna, okoljska in ekonomska vrednost poveča, kulturni pomen pa krepi.






 **Kulturni vidiki:** Območja kulturne dediščine so pogosto prostorske in družbene znamenitosti, ki zaznamujejo krajino in močno določajo identiteto okolja. Ustvarjajo občutek pripadnosti ter so glavni nosilci lokalne in regionalne identitete. Z ohranjanjem naše dediščine nam lahko prilagojena ponovna raba pomaga pri ohranjanju in kreptvi lastnega dojemanja tradicije in zgodovine ter nam ponuja perspektive za prihodnost, hkrati pa se odziva na potrebe večetnične in večkulturne družbe.

 **Socialni vidiki:** S ponovnim odprtjem zaprtih ali neizkoriščenih prostorov za javnost lahko prilagojena ponovna uporaba naše stavbne dediščine sproži novo družbeno dinamiko v okoliških območjih ter posledično prispeva k urbani regeneraciji. S takšnimi projekti se ponuja priložnost za vključevanje ljudi v oblikovanje njihovega življenjskega okolja, kar privede do večjega občutka za prostor in demokracije. Poleg tega je lahko ponovno izkoriščena dediščina podlaga za šolske in izobraževalne programe. Prilagojena ponovna uporaba je zato ključni vzvod za bolj povezana ozemlja, tako v mestih kot tudi na podeželju.

 **Okoljski vidiki:** S ponovno uporabo naše dediščine se zmanjša poraba gradbenih materialov, prihrani celotna porabljena energija in omeji širjenje mestnih območij. Pogosto ponuja priložnost za obsežno energetske prenovi, kar ima za posledico bolj učinkovite in zdrave stavbe, prilagojene podnebnim spremembam. Poleg tega visokokakovostni projekti že po svoji naravi zagotavljajo dolgoročno uporabnost, prožnost in prilagojenost prihodnjim potrebam. Prilagojena ponovna uporaba posledično prispeva k izgradnji bolj prilagodljivih in trajnostnih mest ter uporabi načel krožnega gospodarstva v grajenem okolju.

 **Gospodarski vidiki:** Ponovna uporaba naše stavbne dediščine lahko prispeva k večji privlačnosti območij. Na eni strani je kakovostna arhitektura pomemben dejavnik pri znamčenju prostora, ustvarjanju delovnih mest in rasti, zlasti v turizmu. Po drugi strani pa nove funkcije porajajo nove uporabnike in ozemlja umeščajo v nova gospodarska omrežja. Ponovno uporabljena območja kulturne dediščine niso več izolirani otoki in lahko delujejo kot katalizatorji v širšem okviru.



4.1 STRATEŠKE USMERITVE

Glavni strateški cilj ponovne uporabe stavb kulturne dediščine je, da postanejo vir gospodarskega, socialnega, kulturnega in trajnostnega razvoja mest. Zato mesta pri valorizaciji kulturne dediščine potrebujejo strateški pristop (vključno s ponovno uporabo stavb kulturne dediščine), urbano regeneracijo in KKI.

Stavbe kulturne dediščine v mestnem središču so pogosto privlačnejše v primerjavi s stavbami kulturne dediščine, ki nimajo osrednje lege. Če slednje ostanejo neizkoriščene in propadejo, ker koncepti ponovne uporabe manjkajo ali se le-ti ne izvajajo, pride do nepovratne izgube. Zato je pomembno najti nove smiselne koncepte uporabe. Tukaj lahko kreativne in kulturne industrije odigrajo odločilno vlogo. Prinašajo nove perspektive, strokovno znanje in zavezo k revitalizaciji, ohranitvi in varovanju tovrstnih prostorov, hkrati pa še vedno ponujajo dovolj možnosti za razvoj sedanjosti in preteklosti. Če naj bi v celoti izkoristili potencial kulturne dediščine, so potrebne nove, prožnejše in transparentne politike ter modeli financiranja.

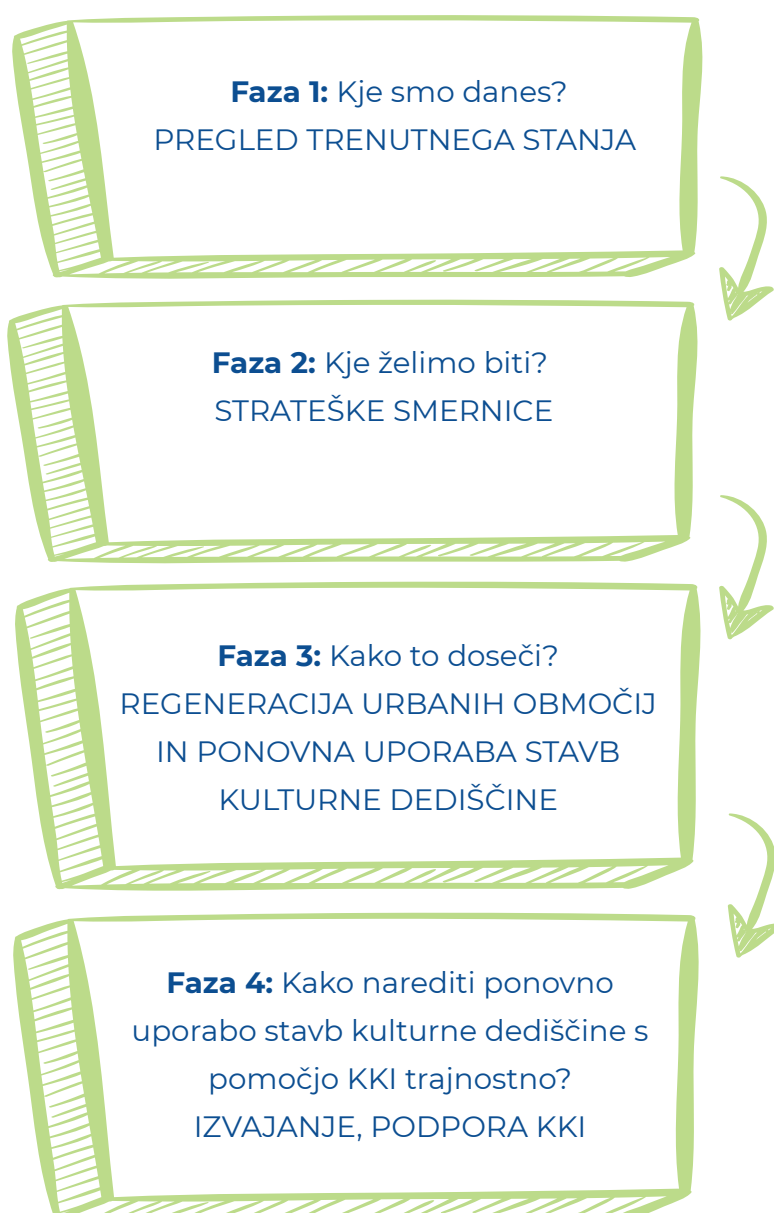
Cilj sodelovalnih projektov revalorizacije kulturne dediščine ni zgolj ponovna uporaba zanemarjenih stavb kulturne dediščine, temveč tudi doseganje širšega nabora ciljev: zagotavljanje cenovno dostopnih prostorov za kreativne pobude in obrti, izvedba prihodnjih urbanih eksperimentov ali izboljšanje socialne in kulturne živahnosti mestnih okrožij, če naj naštejemo zgolj nekatere. Poleg teh administrativnih ciljev in ciljev »od spodaj navzgor« vidik ponovne uporabe stavb kulturne dediščin izkazuje izjemen potencial za ustvarjanje kulturne identitete, je priložnost za turizem in navdih za ideje za sodobno ponovno uporabo.





Ti cilji so skupaj z vrednotami družbe, kulture in trajnostnega razvoja podlaga za javno-zasebno sodelovalno revalorizacijo (stavb) kulturne dediščine. Pomenijo različne modele uporabe, kar bi lahko privedlo do živahnih, dejavnih in odprtih formatov, s katerimi bi se lahko sprostil skriti socialni in kulturni kapital ter krepila sposobnost za preoblikovanje mesta.

Med pripravo strateških usmeritev je treba odgovoriti na naslednja vprašanja:





FAZA 1: PREGLED TRENUTNEGA STANJA

Pregled je proces, pri katerem se sistematično opredeli kulturna dediščina skupnosti, kar omogoča boljše razumevanje lokalnega kulturnega in kreativnega ekosistema. Pomaga tudi pri prepoznavanju bolj neopredmetenih elementov identitete skupnosti in občutka prostora. Zato je lahko analiza trenutnega stanja koristno orodje za zagovarjanje sprememb: prispeva k razvoju politik, pritegne financiranje in vire ter je ključna za sprejemanje novih pristopov k lokalnemu razvoju.

- Pregled stavb kulturne dediščine.
- Pregled kulturnih in kreativnih industrij.

Pregled stavb kulturne dediščine pomeni pregled stavb kulturne dediščine, ki so prazne ali pri katerih je potrebna nova raba (prilagojena ponovna uporaba). Potrebni so najmanj naslednji podatki: lokacija, območje/stavba, lastništvo, povezave s sosesko, prvotna (upo)raba, obstoječe vsebine in uporabniki, obstoječe upravljanje, stanje ohranjenosti, fotografije.

Če so stavbe ali območja kulturne dediščine v lasti lokalne uprave, je lažje zbrati potrebne podatke. Kljub vsemu pa je zelo koristno, če imamo register praznih stavb kulturne dediščine v zasebni lasti na ravni mesta. Za vzpostavitev tovrstnega registra se lahko uporabijo spletna orodja. Kot del projekta Forget Heritage smo razvili spletno aplikacijo »OffSpaces«. Gre za neprofitni iskalnik, informacijsko platformo in vmesnik, namenjen evropskim kreativcem, ki iščejo primerne prazne prostore. Razvili smo ga s ciljem posredovanja informacij glede potreb po prostoru, krepitve kulturnega in kreativnega sektorja, varstva kulturne dediščine, pomoči državljanom, upravam in zasebnim lastnikom pri iskanju oblik sodelovanja.





Pregled kulturnih in kreativnih industrij obsega statistično analizo glavnih organizacij (podjetij, nevladnih organizacij, javnih in zasebnih ustanov, samozaposlenih) na podlagi vnaprej opredeljene definicije KKI (definicija sektorjev), določitev vodilnih posrednikov, določitev tem, povezanih s politiko (oblikovalci politik, sheme financiranja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni ter na ravni EU), prepoznavanje kreativnih vozlišč (prostori sodela, inkubatorji, pospeševalniki...), razpoložljivost programov izobraževanja in usposabljanja, analizo poglobitvenih ovir... Pregled kulturnih in kreativnih industrij mora potekati kot kombinacija teoretične raziskave in delavnic ter/ali intervjujev s ključnimi političnimi akterji in mestnimi voditelji; predstavniki lokalnih kulturnih ustanov/organizacij; umetniki in kulturnimi delavci; deležniki iz neformalnih in neodvisnih kulturnih skupin; deležniki s področja turizma in dediščine; lokalno gospodarsko zbornico; poslovnimi združenji in ključnimi posamezniki, ki se zavzemajo za rast in ugled mesta.

FAZA 2: STRATEŠKE SMERNICE

Na lokalni in regionalni ravni obstajajo številni različni strateški dokumenti, kot so razvojni načrt mesta, lokalna/regionalna kulturna strategija, strategija trajnostnega razvoja mesta (predvsem v obdobju 2014-2020) in drugi načrti za razvoj mesta. Kulturna dediščina je bistven del lokalnih prostorskih načrtov. V strateške dokumente se lahko doda ob upoštevanju dveh različnih pristopov:

- Vključevanje v lokalne strateške dokumente. Potem bo postala sestavni del razvojne strategije mesta v smislu načel socialnega, kulturnega in gospodarskega razvoja. Kulturna dediščina je lahko pomembna tudi v okviru lokalnih načrtov varovanja okolja ali lokalnih strategij razvoja turizma, krovnega načrta s področja turizma... Omenjeno vključevanje kulturne dediščine v procese lokalnega razvoja omogoča uporabo integrativne funkcije upravljanja kulturne dediščine ob hkratnem ustvarjanju pogojev za sinergijske učinke, ki naj bi jo imela na določenem ozemlju.

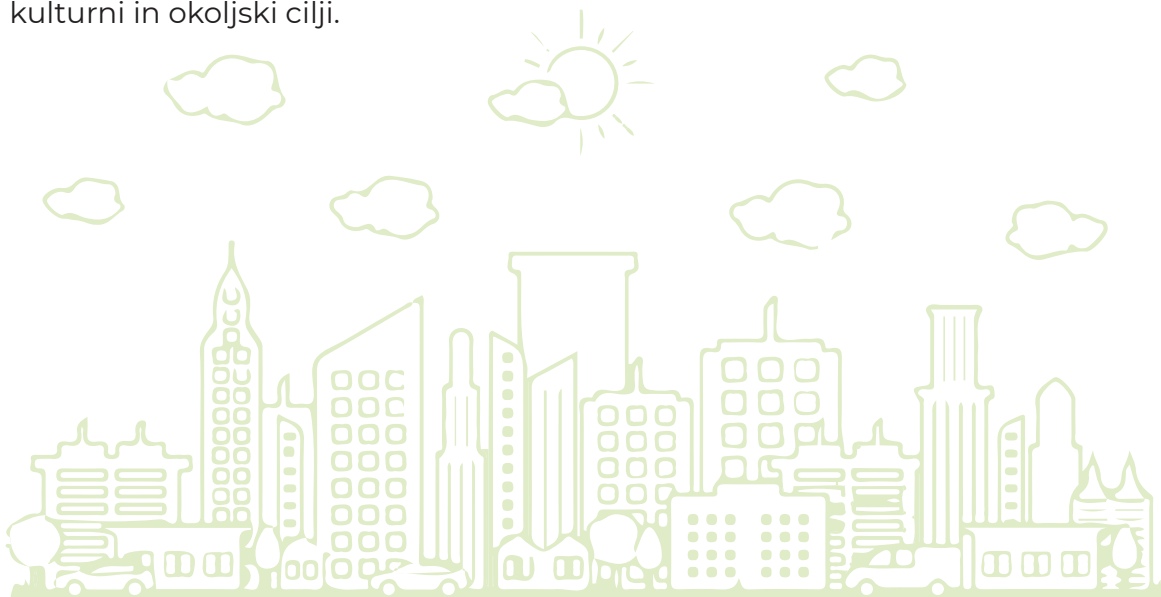




- Oblikovanje ločenega lokalnega strateškega dokumenta: Strategija upravljanja kulturne dediščine mesta. Dokument mora presegati cilje varovanja in obnove dediščine – podprl naj bi razvoj mesta, krepil njegovo identiteto in sloves, ga naredil bolj privlačnega, izboljšal življenjske razmere prebivalcev in povečal privlačnost mesta kot turističnega proizvoda. Strategija za upravljanje kulturne dediščine mesta je programski dokument, zato ne ponuja konkretnih rešitev. V dokumentu se tako določi poslanstvo, vizija, dejavnosti, analize, strateški in posebni cilji ter naloge. Posebna priprava podatkov, analize, organizacijske rešitve in priprava načrta sodijo v okvir izvajanja strategije (akcijski načrt). Ponovna uporaba neizkoriščenih stavb kulturne dediščine mora biti bistven del strategije. Določa okvir za sodelovanje med različnimi sektorji, kot so KKI, turizem, izobraževanje, znanost in zasebni sektor.

Če oblikovanje lokalne strategije za upravljanje kulturne dediščine ni politično izvedljivo, je treba pripraviti ločen strateški dokument o ponovni uporabi neizkoriščenih stavb (kulturne) dediščine, ki združuje vsaj naslednje dimenzije: varstvo dediščine, urbano regeneracijo, kulturni razvoj, prostorski razvoj, podporo KKI, sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem.

Pomembno je, da ponovna uporaba stavb kulturne dediščine s pomočjo KKI vedno temelji na strateškem pristopu, da se dosežejo gospodarski, socialni, kulturni in okoljski cilji.





FAZA 3: REGENERACIJA URBANIH OBMOČIJ IN PONOVNA UPORABA STAVB KULTURNE DEDIŠČINE

Ponovna uporaba stavb kulturne dediščine prinaša različne gospodarske, socialne, kulturne in okoljske prednosti, a lahko se izberejo različni pristopi:

- Regeneracija urbanih območij.
- Ponovna uporaba stavb kulturne dediščine.

Regeneracija pomeni proces socialne, kulturne, gospodarske in okoljske oživitve območja. Pregled literature je pokazal, kateri so ključni dejavniki, ki lahko potencialno prispevajo k definiciji uspešnega projekta regeneracije. Projekti regeneracije urbane dediščine so lahko katalizator nadaljnjih gospodarskih dejavnosti na lokalnem območju. Poleg tega se za uspešno regeneracijo zahteva tudi prispevek k povezanosti družbe ter visoka kakovost oblikovanja. Lahko sklepamo, da je za uspešne projekte regeneracije treba vzpostaviti učinkovito partnerstvo med zasebnim in javnim sektorjem. V skladu z ugotovitvami iz pregleda literature je tudi očitno, da uspešna regeneracija pomaga pri ustavitvi gospodarskega nazadovanja območja. Osrednje vprašanje v povezavi s konceptom uspešne regeneracije je učinkovito merjenje koncepta. Trdi se, da se vrednotenje uspešne regeneracije lahko izvede le dolgoročno zaradi časa, ki je potreben, da se pokažejo koristi projekta (Jones, 2017). Vsaka urbana regeneracija je individualna, tako kot prostor, kjer poteka. Odvisna je od konteksta, okoliščin, ocene priložnosti in obstoječih virov.

V študiji »Kulturna dediščina je pomembna za Evropo« ugotavljajo, da so stavbno dediščino od poznih sedemdesetih let 20. stoletja prepoznali kot 'vir socialno-gospodarskega razvoja s pomočjo urbane regeneracije'. A to je bilo povezano predvsem s fizičnim ohranjanjem. Šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja so definicijo dediščine razširili, pri čemer so na novo poudarili nesnovno dediščino, kar je imelo za posledico bolj celostno razumevanje zgodovinskega urbanega okolja.





Gospodarske koristi lahko izhajajo iz širokega spektra dejavnikov in se lahko kažejo kot delovna mesta in podjetja, ki nastanejo zaradi potrebe po popravilu in vzdrževanju zgodovinskih značilnosti/stavb, vpliv na vrednost nepremičnin po prenovi zgodovinskih območij in privlačnost zgodovinskih mest kot lokacij za podjetja, predvsem iz kreativnega in kulturnega sektorja. Vsi našteti dejavniki lahko prispevajo h krepitvi konkurenčnosti gospodarstva. Kulturna dediščina tudi povečuje kakovost življenja, izboljšuje privlačnost lokacije kot kraja za življenje in delo ter ustvarja močan občutek državljskega ponosa in identitete.

Večina strokovnjakov in lokalnih oblasti se zaveda omejitev tradicionalnih politik s področja kulturne dediščine, katerih glavni namen je bil varovanje stavb kulturne dediščine. Ta pristop ne zadostuje, če naj bi dejansko prišlo do opaznih sprememb v mestu, saj je bil vpliv tovrstnih projektov na privlačnost mesta, gospodarstvo, socialno kohezijo in kakovost življenja zelo majhen. V teoriji in praksi se uporabljajo različni pristopi, kot so regeneracija, osredotočena na dediščino, regeneracija, osredotočena na kulturo, in regeneracija, osredotočena na kreativo.

V večini evropskih mest že jasno razumejo pomen kulturnih in kreativnih dejavnosti pri ponovnem razvoju. Že več kot desetletje jih v številnih evropskih mestih uspešno »izkoriščajo« in imajo odločilno vlogo pri pobudah urbane regeneracije (Bilbao, Frankfurt, Glasgow in številna druga mesta). Kot posledico shem urbane regeneracije so dosegli zelo pozitivne rezultate: ustvarjanje delovnih mest, pritegnitev več obiskovalcev, spodbujanje turističnega sektorja, povečanje števila obiskovalcev v mestnem središču, krepitev lokalnih podjetij, pospeševanje in podpora rasti kreativnega sektorja, izboljšanje podobe in slovesa območja, pritegnitev usposobljenih strokovnjakov in poslovnih naložb, razvoj spretnosti, znanj in zaupanja prebivalcev, večja povezanost skupnosti in ponos, promocija zdravja prebivalcev, večje zadovoljstvo. Po drugi strani smo bili priča tudi nekaterim negativnim zunanjim učinkom urbane regeneracije,





kot je gentrifikacija, kar je v nekaterih primerih celo privedlo do množičnih nemirov, protestov in nasilja, kjer so se prebivalci borili za svojo pravico, da ostanejo del mestnega okolja in naselijo mestni prostor (primer Berlina). Ključnega pomena je, da se upošteva, da kulturnih dejavnosti ne smemo omejiti na instrumente za večjo privlačnost mest. Lahko imajo ključno vlogo pri izgradnji bolj trajnostnih lokalnih skupnosti: boljši samopodobi ljudi in občutku pripadnosti mestu ter razvoju kreativnosti v lokalni skupnosti, predvsem najbolj prikrajšanih.

Posamezne stavbe so lahko manj pomembne v primerjavi s splošnim ambientom območja. Drugače povedano, celotna javna sfera presega vsoto posameznih delov. Območja z zgodovinskimi stavbami, ki posamično morda nimajo posebne arhitekturne ali zgodovinske vrednosti, zagotavljajo ravno takšno okolje, ki lahko postane osnova za trajno urbano regeneracijo. V skladu s publikacijo Heritage Works (2017) se stavbe in drugi objekti kulturne dediščine pojavljajo v več različnih oblikah in velikostih, ravno tako se način njihove uporabe v projektih regeneracije zelo razlikuje: od pobud, ki obsegajo večja območja, do projektov posameznih stavb. Medtem ko ni standardnega projekta ali projektne pristopa, pa je več faz, skozi katere gre sčasoma večina razvojnih projektov do uresničevanja. Na splošno mora vsak program urbane regeneracije vsebovati:

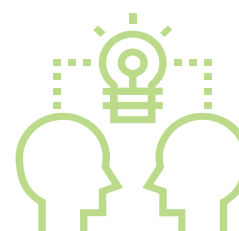
- Podrobno analizo sedanje kulturne dediščine in urbanega okolja.
- Oblikovanje strategije za urbani razvoj, ki se osredotoča na kulturno dediščino.
- Opredelitev in vrednotenje prednostnih urbanih posegov, ki se osredotočajo na dediščino, s pomočjo študij izvedljivosti.
- Skupno zbirko novih uporab pri projektih sanacije dediščine.





Enako velja za ponovno uporabo posameznih stavb kulturne dediščine, kjer je potrebna podrobna analiza stanja stavb in soseske, strateški vidik, študija izvedljivosti in nova uporaba (vsebina, program, upravljanje, financiranje).

Iz organizacijskega vidika se pri obeh pristopih zahteva:



- Vertikalni in horizontalni sistem upravljanja, temelječ na skupnosti.
- Temeljita priprava razvojnega procesa.
- Krepitev zmogljivosti odgovorne ekipe.

Veliki projekti regeneracije, osredotočeni na dediščino ali kulturo, so zelo zahtevni ter zahtevajo strateško vodstvo, čas in velik finančni vložek, vključno z zasebnimi sredstvi. Zato na podlagi izkušenj, pridobljenih v projektu Forget Heritage, predlagamo, da se začne s ponovno uporabo posameznih stavb, ker lahko posamezni pilotni projekti postanejo jedro urbane regeneracije in ker ima KKI veliko povpraševanje po delovnem prostoru. Zelo pomembno je, da je revitalizacija posamezne stavbe kulture dediščine del strategij gospodarskega, socialnega in okoljskega razvoja na lokalni/regionalni/nacionalni ravni. Vseeno pa ta pristop ne sme nadomestiti pristopa k urbani regeneraciji, saj je ponovna uporaba posamezne stavbe kulturne dediščine koristna za pridobivanje podpore skupnosti v zgodnji fazi urbane regeneracije, vendar pa ne zagotavlja dolgoročne trajnosti širšega urbanega območja. Za doseganje in dolgoročen uspeh tega cilja potrebujemo bolj celosten pristop pri načrtovanju in financiranju.





Vodilno vlogo mora prevzeti lokalna (mestna) javna uprava, ker je lokalna vlada največji financer kulture in razume lokalne potrebe, zato je še posebej primerna za usklajevanje in doseganje rezultatov na področju kulture in regeneracije.

Na splošno ponovna uporaba stavb kulturne dediščine zajema naslednje korake:

1. Nakup premoženja (če ni v javni lasti).
2. Začetek projekta: posvetovanje z deležniki (Smernice za vključevanje meščanov v valorizacijo stavb kulturne dediščine, projekt Forget Heritage), posvetovanje z oblastmi (organi za varstvo kulturne dediščine, razvojne agencije, regionalne/nacionalne oblasti ...).
3. Razvoj koncepta (predhodna ocena).
4. Priprava projekta (projektna dokumentacija).
5. Izvajanje (vključena dejavnost prenove, nakup opreme, razpis za upravljavca prostora, oblikovanje načrta izvajanja projekta).
6. Delovanje in upravljanje.

Finančni viri, ki se uporabljajo pri ponovni uporabi stavb kulturne dediščine, so odvisni od organiziranosti države. V centraliziranih državah je najpomembnejši vir nacionalni proračun, medtem ko je v zveznih državah bolj verjetno, da se finančna odgovornost in odločanje preneseta na regionalno ali lokalno raven.





Hkrati pa velja, da več kot je lokalnih virov financiranja, bolj se upoštevajo posebne lokalne potrebe in želje. Nacionalne, regionalne in lokalne sposobnosti financiranja so zelo pogosto povezane z gospodarskimi pogoji in blaginjo. Manj kot je razvita posamezna nacionalna, regionalna ali lokalna raven, manj finančnih sredstev bo lahko na splošno namenila ohranitvi dediščine in ponovni uporabi. Po drugi strani je v manj razvitih državah kohezijska politika bistven vir financiranja projektov, povezanih z varstvom in valorizacijo kulturne dediščine. V številnih primerih sta upravljanje in ponovna uporaba stavb kulturne dediščine kompleksna, zlasti tistih v slabem stanju. Celo v anglosaksonskih državah tega ne morejo doseči na tradicionalnem razvitem trgu poslovnih nepremičnin. V luči vse večje priljubljenosti javno-zasebnih partnerstev (JZP) in njihove uporabe v različnih sektorjih je verjetno, da bodo vse bolj veljala kot sredstvo za doseganje rezultatov ohranjanja in valorizacije. Javni sektor želi širši skupnosti omogočiti dostop v smislu kulturnega pomena ali ustvarjanja identitete s poznejšo obljubo, da bo tovrsten dostop spodbudil širši socialni, kulturni in gospodarski razvoj. Zasebni sektor na območje zgodovinskega spomenika/dediščine ali stavbo gleda kot nepremičnino, ki lahko ustvari prihodek iz nove ali razširjene uporabe (hoteli, poslovne stavbe, stanovanja), zato je uporaba JZP pri ponovni uporabi stavb kulturne dediščine s pomočjo KKI v celinski Evropi izjemno redka. Kljub temu pa je vloga tretjega sektorja ključna pri razvoju in izvajanju projektov regeneracije. Tretji sektor opredelimo kot neprofitno, nevladno in socialno ustanovo skupnosti, lahko vključuje tudi ljudi, ki živijo v bližini območja kulturne dediščine.

Četudi podpora za naložbe lahko pride iz nacionalnih virov ali EU, se bo kritje stroškov obratovanja in vzdrževanja najpogosteje pomaknilo »navzdol« do regionalnih ali lokalnih virov.





FAZA 4: PODPORA KULTURNIM IN KREATIVNIM INDUSTRIJAM



Pomembno je, da se podpora lokalne (mestne) oblasti ne konča pri regeneraciji urbanih območij in ponovni uporabi stavb kulturne dediščine (faza 3). Za to obstajata vsaj dva razloga:

- Financiranje investicijskih stroškov predstavlja le del celotnih potreb po financiranju ponovne uporabe stavb kulturne dediščine. Večji del skozi čas predstavljajo redni stroški obratovanja in vzdrževanja, žal pa se na njih prepogosto na začetku pozabi, morda tudi zato, ker viri financiranja in donatorji pri stroških obratovanja in vzdrževanja niso isti. Ravno tako je bistveno, da se sofinancira vsebina revitaliziranih stavb kulturne dediščine, ker se kulturne in kreativne dejavnosti same ne financirajo kratkoročno, pogosto tudi ne dolgoročno, zlasti če zagotavljajo storitve splošnega pomena.
- KKI potrebuje zadostno podporo zaradi prispevka k razvoju mesta. Mesta so bistvena za razvoj kreativnih ekosistemov s spodbujanjem novih gospodarskih dejavnosti in nastajajočih gospodarskih panog. Čeprav ima pri inovacijah tradicionalno vodilno vlogo industrija, mesta vse bolj preskušajo nove načine, s katerimi želijo pritegniti kreativne talente in izkoristiti sposobnost KKI za inovacije. V številnih mestih in regijah razvijajo nova orodja in sredstva za spodbujanje razvoja KKI. Razvojne strategije, osredotočene na KKI, so tudi ključne za ustvarjanje pozitivnih gospodarskih učinkov na lokalni ravni. Spodbujanje kreativnega podjetništva pomeni pomembno spodbudo za pojav novih gospodarskih dejavnosti, s čimer se ustvarjajo nove priložnosti za zaposlitev in rast. Poleg tega ima lahko vitalen sektor KKI pomembno vlogo pri pritegnitvi zasebnih naložb za podporo politik, povezanih s kulturo.





Ustrezni (celostni) okvirni pogoji in ukrepi politik samostojno ne morejo rešiti vseh izzivov, s katerimi se sooča KKI, a njihov obstoj lahko občutno pospeši razvoj KKI. Ni enega samega univerzalnega pristopa (»ene rešitve za vse«), ki bi veljal za spodbujanje KKI. Kar se odlično obnese v posamezni regiji/mestu, ne pomeni nujno, da bo delovalo drugje, saj je za uspeh uporabljenih ukrepov politik in določenih okvirnih pogojev odločilno neskončno število spremljevalnih dejavnikov (vključno z zgodovinskim, gospodarskim, demografskim, kulturnim in drugim razvojem).

Cilje in dejavnosti za podporo KKI na lokalni/regionalni ravni predstavljamo v naslednji tabeli.



Cilji	Dejavnosti za izvajanje ciljev
<p>Izboljšanje poslovnega okolja za razvoj KKI na lokalni (mestni) ravni</p>	<p>Pregled in preučevanje potenciala KKI: Razumevanje posebnih značilnosti KKI na lokalni in regionalni ravni – prednosti, pomanjkljivosti, ključne gonilne sile in splošni trendi razvoja v vseh podsektorjih.</p> <p>Boljši institucionalni okvir: Povezovanje različnih deležnikov iz javne uprave, poslovne skupnosti, šolstva, KKI (strokovna združenja, kreativci) in nevladnega sektorja za oblikovanje celostne strategije za KKI.</p> <p>Ozaveščanje in promocija potenciala KKI pri spodbujanju socialno-gospodarskega razvoja: Seminarji; nagrade, razprave; spletni portal; promocijski materiali, tudi v sodelovanju z drugimi sektorji; razširjanje rezultatov pregleda.</p>





Konkurenčne KKI

Krepitev zmogljivosti (usposabljanje):

Usposabljanje kreativcev na temo poslovnih spretnosti in znanj, projektnega vodenja, digitalne pismenosti, pravic intelektualne lastnine, mentorstva; usposabljanje državnih uradnikov .

Boljši dostop do financiranja: Nepovratna sredstva (usmerjena k rezultatom); novi finančni instrumenti (mikrokreditiranje), vavčerji.

Podpora za fizično infrastrukturo in inkubator za kreativno delovanje: Razvoj fizične infrastrukture in regeneracija prostorov; finančna podpora za kreativne inkubatorje in prostore sodela (stroški upravljanja, subvencioniranje najemnine, sistematično financiranje).

Pospeševanje posrednih učinkov KKI na druge sektorje, vključno z javno upravo

Mreženje: Vzpostavitev mrež spletnih platform (ob upoštevanju pristopa verige vrednosti).

Pilotni projekti v javnem sektorju za spodbujanje socialnih inovacij: Nepovratna pomoč, javna naročila, prireditve za vzpostavitev poslovnih stikov.



4.2 PRIPOROČILA

Na podlagi pilotnega testiranja inovativnega, ponovljivega in trajnostnega javno-zasebnega sodelovalnega modela upravljanja za ponovno uporabo stavb kulturne dediščine s pomočjo KKI, razvitega v okviru projekta Forget Heritage, smo oblikovali naslednja priporočila za lokalne vlade in odgovorne vodje projektov, ki se ukvarjajo s podobnimi projekti revitalizacije v drugih mestih.

SPLOŠNO

- Obstajajo prepričljivi gospodarski razlogi za regeneracijo zgodovinskih stavb. Koristi se ne nanašajo zgolj na posamezne stavbe, temveč tudi na širše območje in skupnost. Prinašajo gospodarske, socialne, kulturne in okoljske koristi za mesto, KKI in meščane.
- Pilotni projekti so zelo priporočljivi za mesta kot eksperimentalni prostori, preden se odločite za projekte večjega obsega. Ker je glavni namen pilotnih projektov testiranje, to pomeni, da proces dovoljuje tudi določene neuspehe in napake, kar je pomemben del učnega procesa in mestom omogoča, da se v prihodnosti izognejo večjim napakam.
- Pomembno je, da razumemo okoliščine, značaj in identiteto stavb kulturne dediščine in okolice.
- Uporaba naložb javnega sektorja kot orodje za širšo regeneracijo.
- Ključnega pomena za uspeh regeneracije je poiskati finančno vzdržno gospodarsko rabo, s katero se lahko podpre začetna prenova, mestu zagotovi razumna (socialna) donosnost na naložbo in tudi ustvari zadosten prihodek, da se delno/v celoti zagotovi dolgoročno obratovanje in vzdrževanje stavbe.





- Partnersko sodelovanje: Prepoznavanje vloge javnega in zasebnega sektorja ter organizacij, ki temeljijo na skupnosti. Javni sektor mora prevzeti vodilno vlogo.
- Vključevanje skupnosti in ključnih deležnikov v sprejemanje odločitev: Zgodnje posvetovanje z deležniki omogoča ustrezen razvoj projekta, hkrati pa deležnikom zagotavlja dobro razumevanje projektnih ciljev, dejavnosti in terminskega načrta.
- Razmišljajte in ukrepajte strateško.
- Tveganja lahko zmanjšate z ustreznim načrtovanjem projekta, ki odraža tako cilje regeneracije kot tudi dediščine.
- Zagotovite strokovno znanje in zmogljivosti.
- Spremljajte rezultate ter količinsko opredelite okoljske, socialne in gospodarske koristi.
- Vključevanje skupnosti – mladi so bistveni za uspeh in trajnost.
- Pomembno je razmišljati o prihodnosti in od začetka načrtovati dolgoročno upravljanje dediščine.
- Kulturne dejavnosti in kreativna industrija so strateški vir in gonilna sila urbane regeneracije.
- Urbana regeneracija je tako individualna kot prostori, v katerih poteka. Odvisna je od konteksta in okoliščin, zato je treba izvesti ocene priložnosti in obstoječih virov.





IZVEDBA PROJEKTA



- Na podlagi izkušenj, pridobljenih v okviru pilotnih ukrepov projekta Forget Heritage, naj bi pilotni projekt trajal najmanj leto in pol (npr. 3 – 6 mesecev za pripravljajno fazo, 1 leto za izvedbo in 2 - 3 meseca za spremljanje izvajanja).
- Pred začetkom pilotnih projektov je treba analizirati zunanje okolje, saj se tako določi okvir (ugoden ali neugoden), v katerem morajo delovati vodje pilotnih projektov. Ni samo pomembno poskusiti čim bolje izkoristiti morebitne zunanje dejavnike, temveč tudi vedeti, kako se lahko prilagodimo morebitnim negativnim dejavnikom ali morda celo v njih najdemo priložnost.
- Vključevati vse ključne deležnike v celoten proces od samega začetka in med izvajanjem trajno graditi skupnost. Organizacija dogodkov in razstav, odprtih za javnost, je zelo koristna za privabljanje novih deležnikov in povečanje zanimanja meščanov.
- Vzpostavite zaupanje z deležniki in skupnostjo s pomočjo stabilnih in stalnih ukrepov, prisotnostjo ter ohranitvijo odkritega in odprtega odnosa, tudi ko se soočite z nepredvidljivimi izzivi ali težavami. Močna skupnost je pripravljena ponuditi pomoč v stiski, kar lahko posledično celo okrepi odnos.
- Skupna vizija in cilji morajo vedno biti vodilo. Če vizija in cilji niso dobro opredeljeni na začetku v sodelovanju z vsemi pomembnimi deležniki, se bodo v kasnejši fazi pojavili problemi.





- V začetnih fazah razvoja so lahko vizije predmet bistvenih sprememb. Čeprav to lahko privede do številnih težav, je zelo pomembno ostati odprt v celotnem procesu in upoštevati spremembe v okolju, potrebe meščanov in različnih deležnikov ter skladno s tem občasno prilagoditi namen/vizijo, hkrati pa poskrbeti za jasno sporočilo.
- Projektni cilji morajo biti usklajeni s poslovnim načrtom. Cilje je treba redno preverjati in po potrebi spremeniti.
- Vsaj v začetku omejite raznolikost ponujenih storitev/proizvodov/dejavnosti in posvetite veliko pozornost kakovosti ponujenega programa. Redno pridobivajte povratne informacije glede ponudbe in občasno prilagodite dejavnosti.
- Vsaj del dejavnosti mora ustvarjati prihodek, da bi se lahko financirale druge dejavnosti na pilotnem območju ali/in je treba poiskati dodatna zasebna in javna sredstva (predvsem prek razpisa za zbiranje predlogov).
- Po možnosti zagotovite posvetovanje z zunanjimi strokovnjaki (za finančno načrtovanje, razvoj poslovnega modela, promocijo itd.), da izboljšate znanje, spretnosti in zmogljivosti projektnih vodij in KKI.
- Dogodki naj bi potekali v koprodukciji z zasebnimi subjekti, pri čemer edino stroške obratovanja prostora krije javna uprava.
- Treba je nameniti sredstva za marketinške dejavnosti in oglaševalsko kampanjo, da se dosežejo kazalniki, opredeljeni v izvedbenih načrtih (poslovnih načrtih).





- Javna uprava in vodje projektov morajo vzeti v obzir, da različni procesi, potrebni za revitalizacijo prostora, lahko trajajo dlje, kot je bilo pričakovano, kar je treba upoštevati pri načrtovanju.
- Priročnik za upravljanje, pripravljen v projektu Forget Heritage, predstavlja koristno izhodišče za mesta in vodje projekta, ki se ukvarjajo z valorizacijo kulturne dediščine z vzpostavitvijo KKI v različnih kontekstih. Orodja, predlagana v priročniku, seveda služijo le kot primer. Lahko se uporabijo druga podobna orodja, kar je odvisno od razmer in se prilagaja posebnim potrebam vodij projekta.
- Dobro in dolgoročno partnerstvo med lokalnimi oblastmi (različnimi oddelki) in vodji projekta je ključno. Prvič, to se lahko izkaže za več kot koristno ob soočanju z določenimi neugodnimi pogoji. Drugič, dober odnos z različnimi organi in njihova osebna vpletenost lahko pomagata doseči določene pozitivne spremembe v zunanjem okolju (npr. spremembo zakonodaje, pripravo strategij...).
- Povratne informacije vodij pilotnih projektov so ključne in za vse je koristno, da izmenjajo svoje izkušnje, delijo vsakodnevne organizacijske probleme in priporočijo prakse, ki so uspešne, a tudi tiste, ki niso. Lahko se učijo drug od drugega na različnih področjih dela. Zato je pomembno, da vodje pilotnih projektov in javna uprava izmenjujejo izkušnje s predstavniki podobnih projektov.





JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO (JZP)



- Zelo pomembno je, koga boste izbrali za vodjo pilotnega projekta – strokovno, prožno in kreativno ekipo z zelo dobrimi povezavami z deležniki/različnimi ciljnimi skupinami.
- Javna uprava mora podpreti dejavnosti vodij pilotnih projektov. Javni lastnik mora sofinancirati opremo in naložbo.
- Dobra komunikacija je ključnega pomena. Za premostitev vrzeli med javnim in zasebnim sektorjem je pomembno, da poteka dnevna/ tedenska komunikacija in da smo realistični glede izvedbe projekta. Vrzeli med zasebnim in javnim sektorjem izhaja iz različnih mehanizmov delovanja, zato je treba deliti vsakodnevne probleme, da se jih bo v prihodnosti hitreje reševalo. Skupna vizija/cilji/vsebina/izvajanje projekta in zaupanje med javno upravo in vodjo pilotnega projekta so bistveni ob začetku pilotne dejavnosti. Obe strani morata biti prožni. Vodje pilotnega projekta potrebujejo podporo in usmeritev javne uprave v začetni fazi in med izvajanjem pilotnega ukrepa, ne da bi se jim pri tem omejevala svoboda pri odločanju. Vloge je treba na začetku jasno opredeliti. Kljub temu pa mora med zasebnim in javnim partnerjem potekati redna neposredna komunikacija in razprava o viziji, ciljih in dejavnostih projekta med izvajanjem, tako da se prepreči razhajanje pri ciljih. Priporočljivo je določiti pravila/postopke za reševanje problemov in obvladovanje kriznih razmer.
- Na strani javnega partnerja je potrebna medresorska ekipa. Poleg vodje projekta so zelo pomembni tudi uradniki iz drugih oddelkov (npr. naložbe, gospodarstvo, kultura, sociala, stiki z javnostmi...), ki so vključeni v izvedbo. Največji izziv je toga organizacijska struktura mestne uprave. Javni uradniki morajo skupaj interdisciplinarno izvajati projekt več let, za kar je potrebno usposabljanje, politična podpora in prožna mestna uprava.





- Na strani vodij pilotnih projektov bi bilo zelo koristno, da bi se zaposlilo vsaj dve osebi: eno za poslovska in upravna vprašanja, druga pa bi skrbela za program in s tem povezane zadeve. Tako bi bilo manj stresa, ukrepi bi bili pravočasno sprejeti, posledično bi bili programi/storitve/proizvodi boljši, saj bi se vsak posameznik lahko osredotočil na svoje prednostne naloge (ne pa ves čas opravljal več nalog naenkrat na tako različnih delovnih področjih). Da bi se to doseglo, mora javni sektor (lastniki stavb) zagotoviti finančna sredstva za stroške osebja, zasebni sektor (upravljavci s področij KKI) pa sredstva za programe.
- Zelo koristno je, če imajo vodje pilotnih projektov izkušnje pri sodelovanju z javno upravo ter poznajo zakonodajo, javne politike in strategije. Če temu ni tako, priporočamo, da imenujejo nekoga, ki lahko odigra vlogo mediatorja, in da izboljšajo svoje znanje o teh temah. Priročnik o politikah (D.T1.4.1), ki je eden izmed rezultatov projekta Forget Heritage, je lahko dobro izhodišče. Poleg tega mora vsak vodja projekta poznati vse strateške dokumente, pomembne za pilotni projekt (lokalni/regionalni/nacionalni).
- Vsak prostor, vsako mesto in vsak projekt ima drugačne okvirne pogoje. Kar se odlično obnese v enem mestu, ne pomeni nujno, da bo delovalo v drugem. Ni univerzalnega pristopa »ene rešitve za vse«.
- Vključevanje oblikovalcev politik je ključno za razvoj projektov JZP v prihodnosti. Brez strateškega pristop pri projektih JZP je uspeh velikih projektov vprašljiv.





5. SKLEPI

Strategija ponuja okvir za pripravo strateških dokumentov na regionalni in lokalni ravni. Vsebuje strateške usmeritve in priporočila za ponovno uporabo stavb kulturne dediščine s pomočjo KKI za spodbujanje gospodarskega, socialnega, kulturnega in okoljskega razvoja v mestih in regijah. Strategija ni namenjena zgolj partnerskim mestom, ampak se lahko uporabi tudi v drugih (srednje)evropskih mestih in regijah.



