

SMERNICE ZA IMPLEMENTACIJO STRATEGIJE NA LOKALNI RAVNI

Idrija, Oktober, 2018

1. SMERNICE ZA UPRAVLJANJE IN MENEĐMENT

1.1. Idrija - dediščina za jutri.

Idrija se dobro zaveda bogastva svoje zgodovine in iz tega izvirajoče dediščine. Z uvrstitvijo idrijske dediščine na seznam Unescove dediščine je bila le-ta postavljena na zemljevid sveta. Že tekom tega procesa (priprave kandidature Idrije za Unesco dediščino) je bilo veliko govora o tem kaj dediščina predstavlja in kako z njo upravljati. Upravljavski načrt, ki je bil takrat sprejet odraža dober in pretehtan način razumevanja upravljanja. Kljub temu se v praksi pojavljajo dodatni izzivi, saj se upravljanje dediščine kaže kot izjemno kompleksno tako politično in gospodarsko kot tudi kulturno - razpeto med ohranjanjem in razvojem. Pričujoči dokument pozdravljamo, saj predstavlja konkretno vzpodbudo za ponovno prevetritev in nadgraditev našega truda in dela na tem področju.

Bojan Sever
Župan Občine Idrija

1.2. Smernice - zakaj jih potrebujemo?

Je operativni dokument, ki se navezuje na oblikovanje, izpostavlja trajnost in ohranjanje dediščine historičnih urbanih območji (HUO). Smernice se neposredno navezujejo na pripravljeno strategijo za Srednjo Evropo, ki je nastala v okviru evropskega projekta Bhenefit. *Skupna Strategija za integriran sistem upravljanja historičnih urbanih območji na območju Srednje Evrope* (v nadaljevanju strategija) opiše in izpostavi instrumente za celoten pristop, ki nadgrajujejo že razvite prostorske in urbanistične plane. Glavni cilj je trajnosten razvoj HUO, ki temelji na celostnem, multidisciplinarnem in participativnem pristopu in tudi takšnem procesu upravljanja in menedžmenta HUO.

2. poglavje: Vizija in misija historičnih urbanih območji (HUO)

2.1. Vizija (ideja: predstavlja kaj naj bi HUO postalo)

Naša vizija je da se ohranja avtentičnost idrijskega historičnega urbanega območja pri čemer se išče ravnovesje med zgodovinsko avtentičnostjo in zahtevami ter potrebami sodobnega bivanja. To pomeni, da si bo Idrijska Občina prizadevala za rešitve, ki bodo gradile na uporabnosti, privlačnosti za rabo in avtentičnosti grajene dediščine.

2.2. Misija (vodnik za uresničitev vizije, osredotoča se na sedanost in jasno opiše kako in s katerimi načini naj dosežemo željeno)

Vizija bo dosežena prek naslednjih korakov.

Prvi korak: učenje iz že izvedenih projektov vzdrževanja in adaptacij za novo rabo
Izvedena bo analiza, ki bo pokazala kako uspešni so bili izvedeni projekti in kje so se pokazali največji primanjkljaji. Analiza bo upoštevala več različnih parametrov - od statike in energijske učinkovitosti, do uporabnosti in privlačnosti za predvideno rabo.

Drugi korak: pregled stavb, ki potrebujejo vzdrževalna dela in/ali oživitev v smislu uporabnosti
Izvedena bo analiza historičnih zgradb v lasti Občine, ki bo določila obstoječe stanje historičnih zgradb, ki potrebujejo vzdrževalna dela ali vzpostavitev nove namenske rabe. Analiza bo upoštevala več različnih parametrov - od statike in energijske učinkovitosti, do uporabnosti in privlačnosti za predvideno rabo.

Tretji korak: izboljšava obstoječe situacije
Pripravljen bo akcijski plan, ki bo predvidel način izboljšanja obstoječe situacije in nadaljnjega razvoja vsega potrebnega. Ta korak predvideva vključevanje različnih deležnikov in oblikovanje odločevalskega odbora vezanega projekte vezane na zgodovinske stavbe. Odbor naj bi sestavljali zaposleni na Občini in zunanji strokovnjaki.

3. poglavje: participativni pristop

(opredelitev različnih ključnih členov lokalnega upravljanja, ki se naj jih vključi. Za vsako kategorij je navedena definicija, čas vključitve in načini za široko vključenost v učinkovito participacijo v upravljanje in menedžment)

3.1. O participativnem načrtovanju na splošno

Participacija deležnikov v procesu upravljanja in menedžmenta je ključna. Med procesom analize sistema upravljanja (nanašamo se na delo v sklopu lokalne akcijske skupine), so bile zaznane določene pomanjkljivosti. Na prvem mestu se je pokazala temeljna potreba po vzpostavitvi koherentnega odločevalskega sistema in potreba po izboljššanem upravljanju projektov na področju nepremične dediščine in historičnih grajenih območji.

Kot navedeno v Skupni strategiji za Srednjo Evropo je današnji okvir kulturne dediščine razumljen mnogo širše kot nekdaj. V preteklosti je sistem upravljanja in menedžmenta temeljil na zunanji pojavnosti zgradb, materialnih danostih in tradicionalnem razumevanju da je ohranjanje predvsem znanost o materialnih danostih. Ta način razumevanja se je tekom let razvil in dopolnil tako, da je posvojil razumevanje, ki daje kulturni in naravni dediščini večnamensko funkcijo v življenju lokalne skupnosti in jo vključuje v celostno načrtovane programe.

Danes lahko govorimo o integralnem pristopu v upravljanju in menedžmenu kulturne dediščine. Gre za multidisciplinaren in dinamičen proces, demokratično upravljanje z vključevanjem finančnih vidikov in inovacij. V sodobnem načinu razumevanja ohranjanje in vrednotenje v Srednji Evropi vključuje tudi: turistični in ekonomski razvoj in vključevanje ter vprašanja dostopnosti in urbanega planiranja.

Lokalni sistem, strategije in urbanistično načrtovanje največkrat prepoznajo dediščino kot enega izmed vidikov in skušajo povezati kulturni, socialni in gospodarski razvoj. Kultura je tako ključni vidik za ustvarjanje dobroti, čigar makroekonomski pomen raste skupaj s ključnimi pokazatelji kakovosti življenja in dobroti. Kulturna dediščina je tako dojeta kot ključni vir za trajnostni razvoj še posebej kadar razmišljamo o pomenu lokalnih virov. Omenjeni način gledanja in načrtovanja lahko prinese opazne prednosti v teh glavnih sektorjih: gospodarstvu, okolju in družbi. (povzeto po: Shared Strategy for an Integrated Governance System of Historical Build Areas Within the Central Europe Region, project Bhenefit, str.23, 24)

Glede na zgoraj navedeno bi na lokalni ravni morali upoštevati dva ključna vidika.

Prvič - izboljšanje odločevalskega sistema - upravljavski proces

Občina Idrija potrebuje širši pogled in mora prilagoditi predpostavke obnavljanja in ohranjanja historičnih zgradb in historičnega urbanega območja v smislu osredotočenosti na tri glavne fokuse:

Dodatna izobraževanja za zaposlene v občinski upravi, vzpostavitev strokovnega odbora ki bo pokrival okoljske, socialne, tehnične in gospodarske vidike. Zadnji fokus naj temelji na notranjem sodelovanju in povezanosti zaposlenih občinske uprave, kar bi spodbudilo in zagotovilo integralni (povezovalni) pristop in sodelovanje med različnimi sektorji.

Drugič - dobro upravljanje projektov - menedžment

Prvi korak na tej poti bi bil podrobna analiza obstoječe situacije in najbolj smeli in željeni rezultati posameznega projekta vezanega na kulturno dediščino. Vse to bi moralo biti v sozvočju z vizijo upravljanja mestnega jedra, tržnimi potrebami, prednostmi za lastnike, inovacijami in ohranjanjem. Kot drugi korak bi bilo potrebno v vsak projekt vključiti kompetentne strokovnjake z omenjenih področji in

spodbuditi inovativne rešitve z združevanjem socialnih, gospodarskih in okoljskih vidikov. Tekom tega procesa bi zato morali najprej izpeljati dobro tržno in programsko analizo - vzporedno ali tik pred oblikovanjem projektne naloge. Ob zaključku priprave gradbeno arhitekturnih izvedbenih načrtov bi bilo potrebno pripraviti najbolj izvedljiv finančni-investicijski program, socialne učinke in okoljske standarde na kratko - menedžment ravnovesja med vsemi vključenimi vidiki (sociološkimi, gospodarskimi, tehničnimi in okoljskimi).

3.2. Vključenost deležnikov

Kot navedeno v Strategiji, naj bi bila vključenost deležnikov osredotočena na željene in definirane cilje in naj bi odražala deležnike dotičnih skupin. Deležniki naj bodo definirani, kot skupina posameznikov, ki se ji menedžment HUU dotika tako ali drugače:

- Imajo od tega direktno korist,
- Imajo od tega neugodne posledice,
- Neposredno vplivajo na HUU sistem (storitve) - lastniki, upravitelji ipd.,
- Posredno vplivajo na HUU sistem (storitve) - odločevalci, civilna družba, organizacije ipd.

Deležnike lahko delimo tudi glede na iz zakona izhajajoče obveznosti: institucije, ki morajo biti vključene na začetku procesa odločanja.

Drugi deležniki so deležniki, ki jih je potrebno vključiti v odločevalski proces v različnih fazah in z različnimi nameni.

V nadaljevanju strategija navaja da so ključne sestavine za vzpostavitev plodovitega sodelovanja z deležniki: *zaupanje, prilagodljivost danostim in transparentnost.*

Zaupanje: vzpostaviti dobro vzdušje (še posebej s privatnimi deležniki) in omogočiti deležnikom da izrazijo svoje poglede in skupaj delajo na zagotovitvi vključenosti njihovih pogledov. Istočasno pa je potrebno zavedanje da ni namen doseči sto odstotno soglasje pač pa doseči razumevanje deležnikov o tem kaj je podlaga za odločanje in posledično vzpodbuditi večje zaupanje v primernost odločitve.

Prilagodljivost danostim: prvi korak za učinkovito vključenost deležnikov je razvoj primerne pristopa in načrt za izvajanje strategije. Lokalna administracija mora prevzeti vlogo moderatorja, ki lahko podpira in vodi dialog med različnimi tipi deležnikov. Vzpostavitev »enakega jezika« je osnova za vzpostavitev dialoga, ki je sposoben prilagodljivosti in se ne poslužuje splošnih, pač pa osredotočenih izzivov. Pri tem je pomembna jasna opredelitev odgovornosti, vlog vključenih deležnikov in pričakovanj glede tega katere odločitve bodo sprejete, kako lahko nanje vplivajo deležniki in če njihov vpliv ni mogoč, zakaj ni.

(povzeto po: Shared Strategy for an Integrated Governance System of Historical Build Areas Within the Central Europe Region, project Bhenefit, str.49, 50)

3.3. Deležniki kot jih opredeljuje zakon (Kateri? Kdaj se vključujejo? Kako bodo vključeni?)

Deležniki, ki jih opredeljuje zakon so institucije ki upravljajo ali so drugače vezane na odločanje o kulturni dediščini. Trenutno je sistem zastavljen tako, da deluje na podlagi zakonske obveze sodelovanja med Občino, Zavodom za varstvo kulturne dediščine (ZVKDS) in nekaterimi drugimi institucijami kot so: CUDHg Idrija in Mestni muzej Idrija. Vsekakor pa se slednje kaže kot nezadostno za doseganje ciljev dandanašnjih potreb menedžmenta: multidisciplinaren in dinamičen proces, demokratično upravljanje z vključevanjem finančnih vidikov in inovacij. Zaradi tega bi bilo potrebno obstoječi sistem nadgraditi z

enakovredno udeležbo gospodarskih, socialnih in okoljskih vidikov na način, ki vključi področne strokovnjake na začetku vsakega projekta za vzpodbudo kreativnega in »out of the box« mišljenja s čimer bi se omogočilo celosten in uravnotežen pristop. Predlagamo, da Občina oblikuje odbor strokovnjakov, ki lahko zastopajo manjkajoče vidike tako v odločevalskem procesu kot tudi znotraj načrta menedžmenta. Vključenost strokovnjakov je ključna v samem začetku odločevalskega procesa poleg tega pa tudi med samim projektom, ko se pojavijo večje dileme z vidika odločevalskih in upravljaljskih potreb.

3.4. Ostali deležniki (Kateri? Kdaj se vključujejo? Kako bodo vključeni?)

To so deležniki, ki s kulturno dediščino operirajo posredno (ICRA, Komunala Idrija in CID) in tisti, ki imajo od upravljanja z dediščino koristi ali bremena. Za identifikacijo obeh vrst nazadnje naštetih deležnikov bi bilo potrebno praviti podrobno gospodarsko-ekonomsko, tržno, programsko in socialno analizo.

3.5. Prebivalci (Kdaj se vključujejo? Kako bodo vključeni?)

Vključevanje prebivalcev zavisi od tipa projekta. V primeru, ko projekt posega v kulturno dediščino, ki predstavlja določeno prostorsko identiteto ljudem, je vključevanje prebivalcev izjemnega pomena. Še posebej to velja, ko je predvidena večja sprememba v videzu ali namembnosti objekta. V tem primeru naj bodo ljudje povabljeni, da podajo svoje poglede takrat, ko je pripravljen osnutek predlaganih sprememb.

3.6. Sodelovanje znotraj občinske uprave

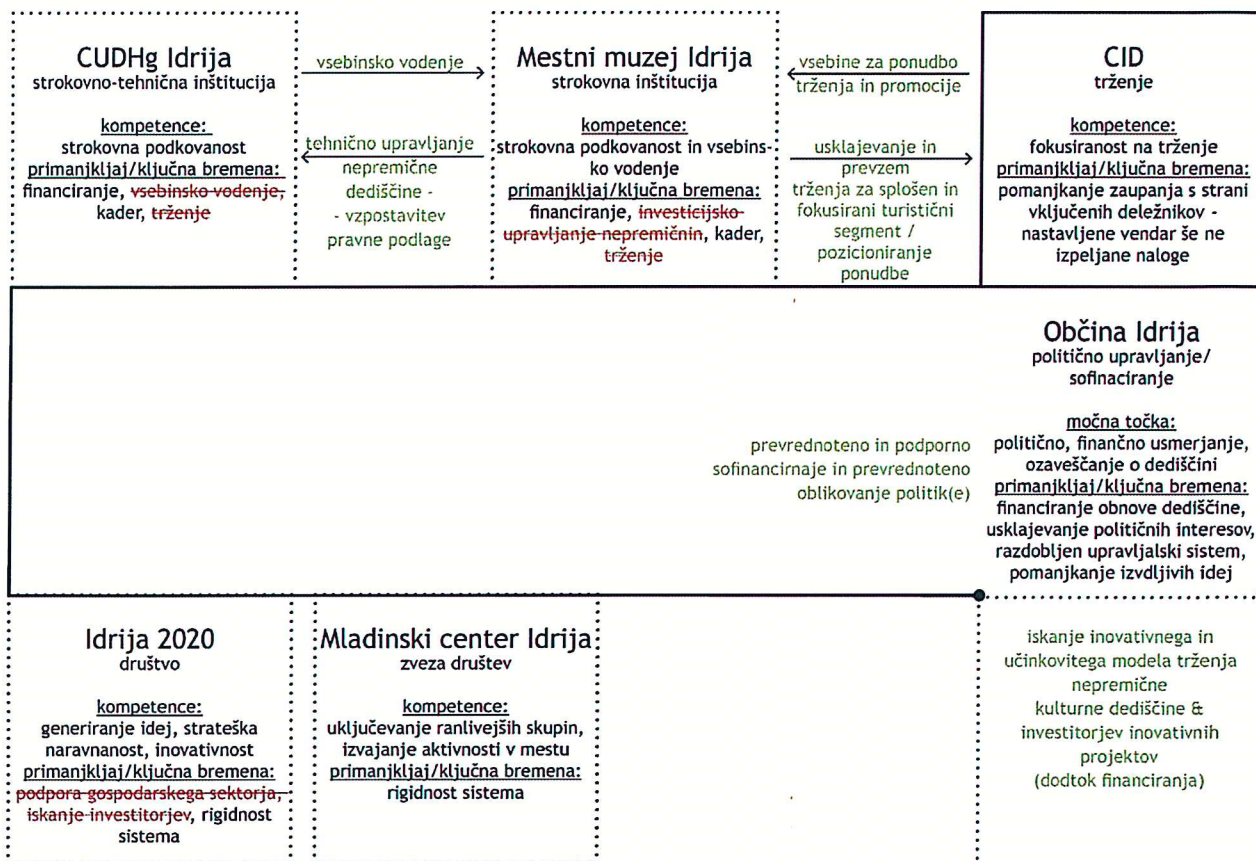
Multidisciplinaren in dinamičen proces, demokratično upravljanje z vključevanjem finančnih vidikov in inovacij je lahko uspešno samo takrat, ko poteka dobro sodelovanje znotraj lokalne administracije - Občine. V tem procesu bi morala Občina biti glavni koordinator, steber in motor za uresničevanje novega pristopa. Zato naj bi imel odbor strokovnjakov dobro podporo v koordinirani interni skupini občinskih uslužbencev, ki bi prispevala k oblikovanju splošnih okvirjev, vizije in opisu aktualne situacije na področju različnih oddelkov znotraj občinske uprave (gospodarstvo, družbene dejavnosti, okolje in prostor, investicije itd.)

4. poglavje: Povezovanje in optimiziranje virov, mehanizem izmenjave in povezovanja

4.1. Splošni okvir in metodologija

- Kako naj se izboljša pravni okvir z ozirom na HUO?

Ključna manjkajoča stvar za uspešno izboljšavo pravnega okvirja je jasna razmejitev odgovornosti, dolžnosti in pričakovanj med lokalnimi in državnimi institucijami, ki se ukvarjajo z zgodovinskimi stavbami in območji. To pomeni da bi se morali osredotočiti na vzpostavljanju komplementarnega razumevanja in instrumentov za menedžment HUO. Prav tako je potrebno, da se uvede pravi pristop za povezovanje uporabnosti, varstva in tržne vrednosti investicij.



Shema 1: shema prikazuje znane probleme in predlagane izboljšave tekom dela z različnimi deležniki. Če je črta neprekinjena, je Občina večinski financer institucije, če je črtkana, potem je Občina manjšinski financer. Shema prikazuje, da je ključni problem nedefiniranosti in prekrivanja odgovornosti med vključenimi deležniki, kar povzroča neefektivnost menedžmenta in odločevalskega procesa.

- Kako naj se izboljša interdisciplinarnost med urbanim in strateškim planiranjem? Kot omenjeno je ključna stvar vzpostavitev ustreznega in kompetentnega odločevalskega odbora sestavljenega iz koordinirane skupine javnih uslužbencev (ki spodbujajo in zagotavljajo sodelovanje znotraj občinskih oddelkov), kot tudi oblikovanje strokovnega odbora za prispevek h kritični inovativni in strateškemu urbanemu planiranju. Vse to bi moralo biti dodatno nadgrajeno z vključevanje deležnikov.

4.2. Lociranje lokalnih virov (npr. specializirani organi, itd.)

- Katere skupine lokalnih upravljalcev naj se vključuje?
- Ko razmišljamo o lokalnih virih, bi morale biti upoštevane različne skupine deležnikov, vključujoč različne sektorje:
- Nacionalne pristojne službe: CUDHg Idrija in ZVKDS,
 - Lokalne pristojne ustanove: Občina Idrija,
 - Specializirane službe: Mestni muzej Idrija, CID, Komunala Idrija,
 - Splošne javne ustanove: ICRA.



Shema 2: shema kompetenc vključenih ustanov

- Katere kompetence se lahko izmenjujejo in delijo?

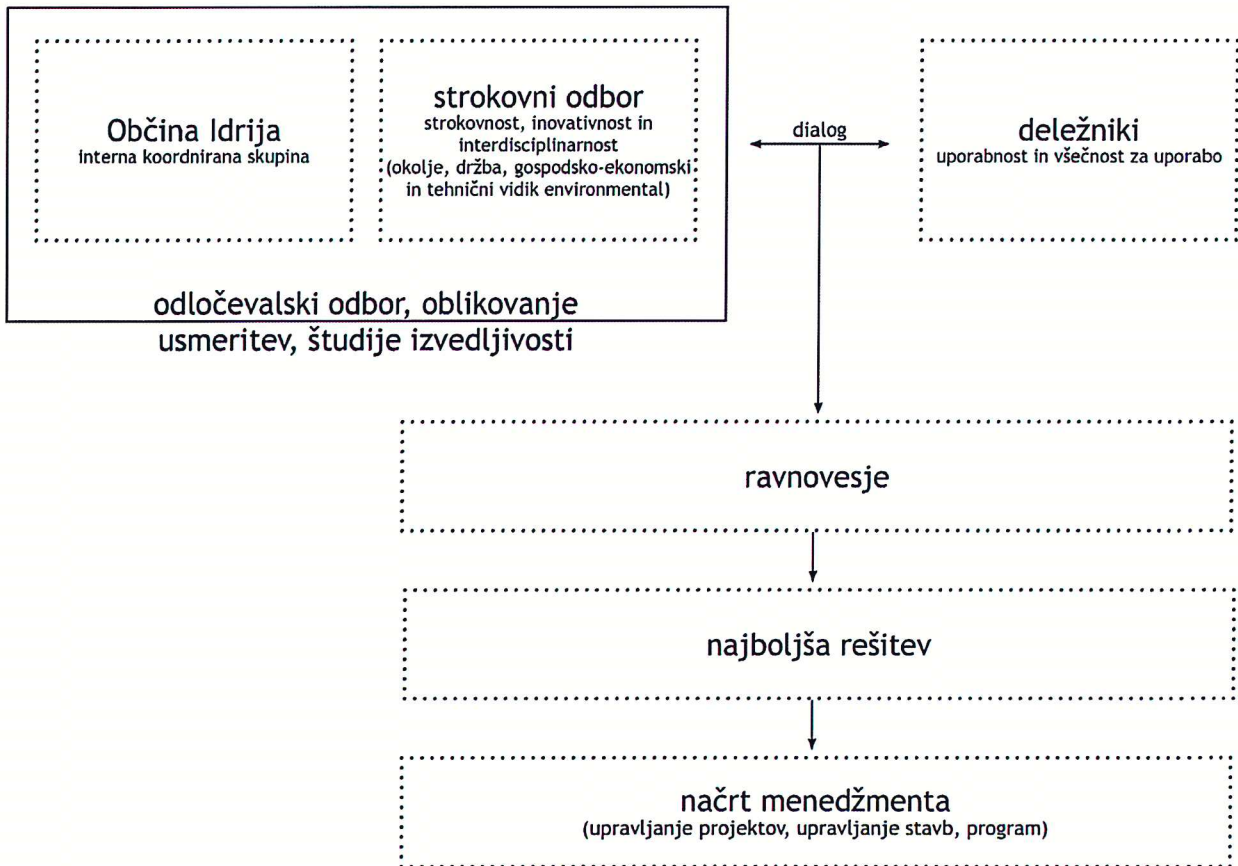
Vse naštetе kompetence se lahko delijo med vključenimi ustanovami, ključne kompetence, ki bi se morale deliti med vsemi oz. biti prisotne v vseh ustanovah pa so: mediacija med deležniki, identifikacija in zaščita družbenih vrednot

4.3. Opis mehanizma izmenjave in povezovanja - »trade-off« mehanizem

Glede na zapisno v Strategiji t.i. »trade-off« mehanizem pomeni proces preko katerega lahko oblikujemo pravo in konkretno odločitev na način soočanja, izmenjave in dialoga strukturiranega med različnimi odločevalci v mestu. Omenjeni mehanizem naj bi tako obravnaval možne opcije in rešitve ter evalviral pozitivne in negativne vidike vsake izbire.

Ključne kompetence, opcije in možne rešitve, ki so bile izpostavljene zgoraj, naj bodo tako deljene preko internega in zunanjega sodelovanja. Interno sodelovanje se naslanja na delovanje odločevalskega odbora, medtem, ko zunanje vključuje delo z deležniki. Taka struktura ponudi podporo za kompetentnejše in koherentno odločanje (glej shemo 3).

Kompetentno in koherentno odločanje naj bi se nato odražalo na uravnoveženem, učinkovitem in trajnostnem menedžmentu. Pri tem izpostavimo, da se menedžment nanaša tako na upravljanje projektov, kot tudi upravljanje stavb tekom njihovega življenjskega cikla.



Shema 3: »trade-off« mahanizem

5. poglavje: monitoring in rezultati

Monitoring in rezultati naj bodo spremljani na dveh ravneh in naj naslavlja več vprašanj, ki se nanašajo na izboljšavo sistema.

Odločanje:

Kdo naj implementira monitoring?: odločevalski odbor interno koordinirana skupina Občine Idrija

Kaj naj bo predmet monitoring?: delovna učinkovitost odločevalskega odbora, na podlagi naslednjih vprašanj: ali je delo v smislu notranjega sodelovanja uspešno, ali so različni vidiki zastopani v ustreznem ravnovesju (socialni, okoljski, gospodarsko-ekonomski in tehnični vidiki), ali so ideje in predlogi uspešno predani in predstavljeni deležnikom in ali vključenost deležnikov prispeva k nadgradnji samega procesa odločanja?

Implementacija projekta - menedžment:

Kdo naj implementira monitoring?: odločevalski odbor interno koordinirana skupina Občine Idrija

Kaj naj bo predmet monitoring?: ali se kvaliteta odločitev odraža v izvajanju projekta ali upravljanju stavb tekom življenjskega cikla stavbe? Ali se je menedžment stavb izboljšal? Da/Ne - zakaj?

Evalvacija odločevalskega procesa naj bo izvedena na koncu vsakega odločevalskega procesa, medtem, ko naj bo evalvacija implementacije projekta izvedena med ali ob koncu projekta.

Ob tem je potrebno izpostaviti, naj menedžment predvideva oživitve in dolgoročno rabo objektov. Vzdrževanje dolgoročne rabe ne more zgolj temeljiti na dolžnostih Občine, pač pa mora postati skupna odgovornost privatnih lastnikov in investitorjev, ki so vključeni v odločevalski proces. Menedžment naj tako ponudi skupno vizijo upravljanja in menedžmenta grajene kulturne dediščine.



MESTNI MUZEJ IDRJA
MUZEJ ZA IDRJSKO IN CERKLJANSKO