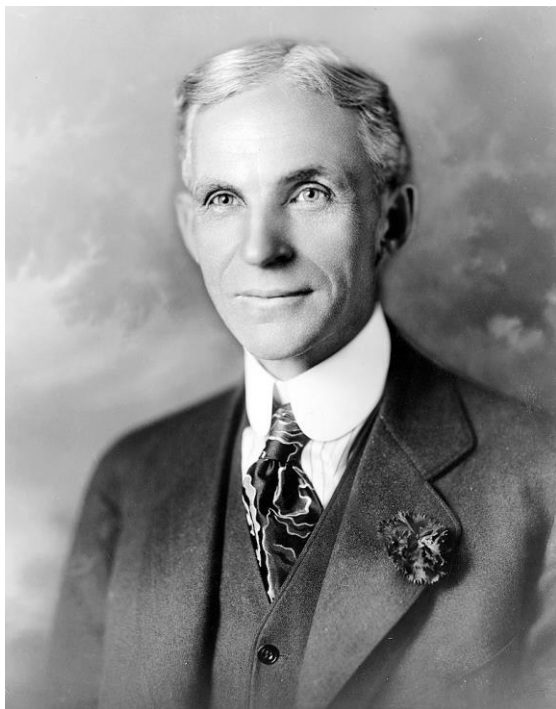


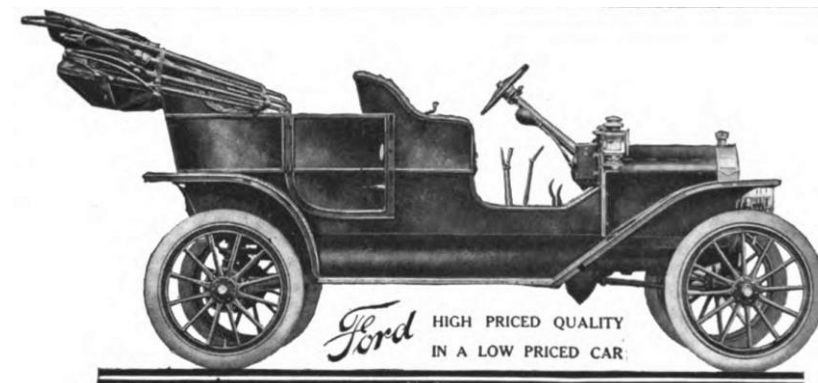
Jak zaangażować społeczność?

Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie
dziedzictwem kulturowym



*"Spotkanie jest początkiem,
Zgoda rodzi postęp,
Wspólna praca prowadzi do sukcesu"*

~Henry Ford



Uczestniczące zarządzanie

Otoczenie

Aktywne zarządzanie
Efektywność
Odpowiedzialność
Potrzeby społeczne



Ludzie

Instytucje
Specjaliści
Społeczność lokalna
Społeczeństwo
Właściciele i przedsiębiorcy
Służby konserwatorskie





Korzyści uczestniczącego zarządzania

- ✓ Poprawa ochrony
- ✓ Rozpoznanie celów
- ✓ Wzmocnienie więzi
- ✓ Poprawa jakości życia
- ✓ Rozwój
- ✓ Wszechstronna perspektywa
- ✓ Wzrost świadomości
- ✓ Innowacyjne rozwiązania
- ✓ Koordynacja potrzeb

Proces zaangażowania interesariuszy



Rodzaje interesariuszy

Interesariusze:

- Wewnętrzni
- Zewnętrzni

Sektor

- Prywatny
- Publiczny

Etap

- Planowanie
- Realizacja
- Rezultaty



Proces mapowania i analiza



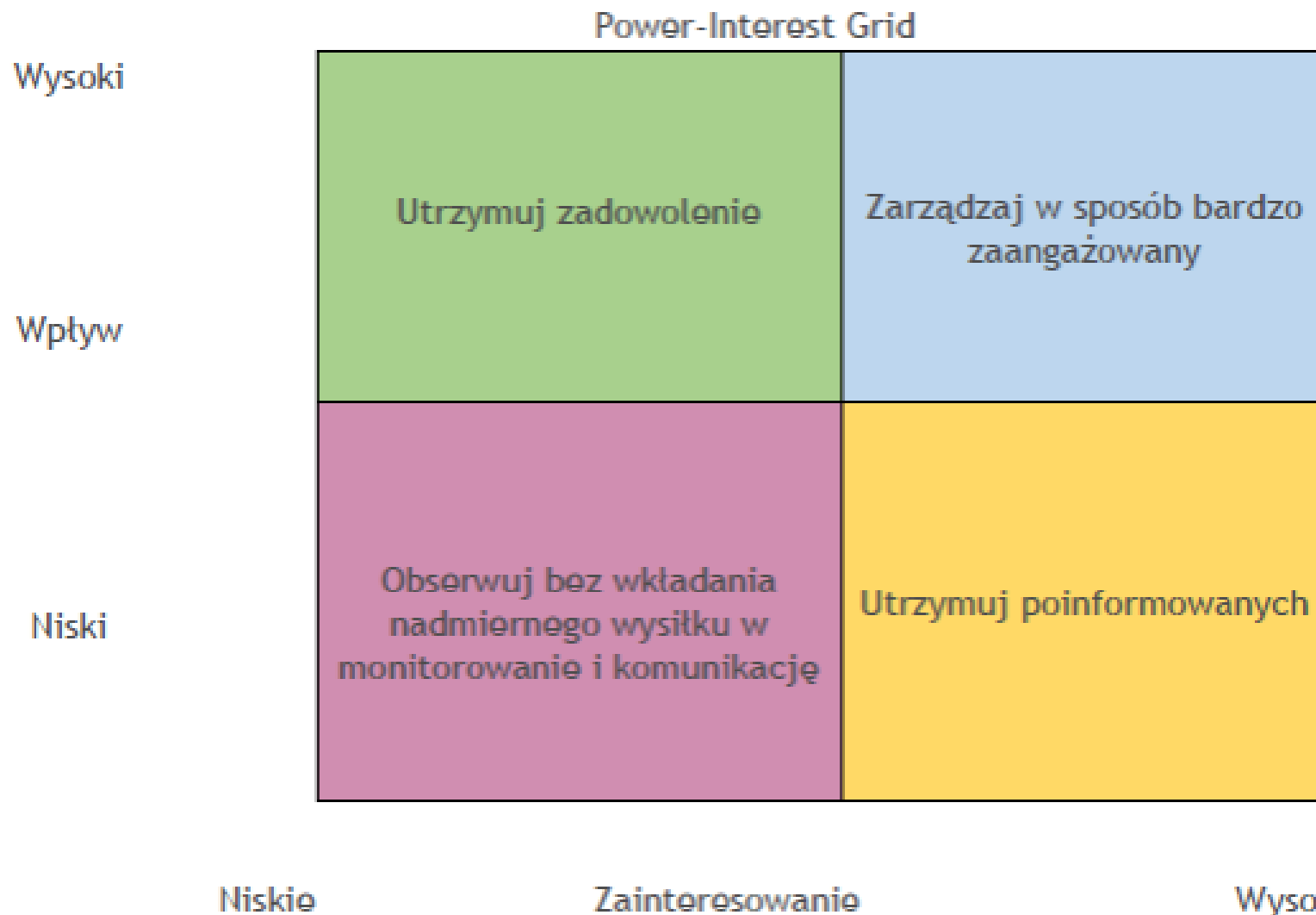
- ✓ Lista wartości, zagrożeń i plan działania
- ✓ Interesariusze
- ✓ Analiza
- ✓ Finalna lista interesariuszy
- ✓ Wpływ działań zewnętrznych
- ✓ Oszacowanie wpływu

Dlaczego?

- ❖ Opracowanie strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach z interesariuszami
- ❖ Dążenie do zaangażowania podmiotów
- ❖ Prowadzenie efektywnej komunikacji



Strategie działania



Plan komunikacji

Co powinien zawierać?

- Sposób
- Rodzaj
- Uczestnictwo
- Częstotliwość
- Środek
- Treść
- Planowany skutek komunikacji

- **Indywidualne podejście do każdego z podmiotów**
- **Czas na zastanowienie się**



Platformy długofalowej współpracy

Korzyści:

- Dotarcie do szerokich grup odbiorców
- Zaangażowanie interesariuszy

Platformy współpracy:

- Lokalne grupy wsparcia (do 15 podmiotów)
- Platformy dostępne dla wielu zróżnicowanych grup interesariuszy
- Sieci współpracy
- Media społecznościowe



Dziękuję za uwagę



Projekty pilotażowe dotyczące
rewitalizacji dziedzictwa kulturowego
dobre praktyki

Projekt pilotażowy

Cel:

- Testowanie
- Ewaluacja
- Określenie realności oraz efektywności nowych rozwiązań na małą skalę

Korzyści:

- Możliwość popętnienia błędów
- Zbieranie doświadczenia
- Zacieśnianie współpracy
- Wzrost świadomości



Schemat projektu pilotażowego



Zespół projektowy

Zespół projektowy:

- ✓ Eksperti z różnych dziedzin
- ✓ Zwinne podejście w zarządzaniu
- ✓ Entuzjazm
- ✓ Doświadczony lider z silnym politycznym wsparciem
- ✓ Profesjonalne doradztwo

Podejście nastawione na współpracę

- Włączenie kluczowych interesariuszy
Szczególnie władze



Zainicjowanie pilotażu*

Pomysł:

- Opis miejsca - przeszłość, terażniejszość, przyszłość
- Otoczenie obiektu
- Analiza SWOT
- Przyszłe użytkowanie i idea projektu
- Potrzeby w związku z przyszłym zagospodarowaniem

Studium wykonalności

NGO



Ljubljana - The Writers' Hub

Inspiracja:

Miejsce narodzin słoweńskiego poety Valentina Vodnika



Bydgoszcz – Creative Center

Inspiracja:
Butik projektantki mody Teresy Wojnickiej



Mediolan - Fabbrica del Vapore

Inspiracja:
Fabryka autobusów i tramwajów



Zaplanowanie pilotażu

Pięć kluczowych obszarów:

1. Dlaczego?
2. Z kim?
3. Co?
4. Jak?
5. Kiedy?

Cel i wizja na bieżąco sprawdzane pod kątem aktualności.

Ograniczenie oferowanych usług, produktów, aktywności



Buzet - Bigatto Palace

Cel:
Stworzenie dokumentacji odnośnie
stanu budynku i propozycji współpracy



Nova Gorica - Rihemberk Castle Nowy Dwór Mazowiecki

Cel:
Opracowanie planu współpracy i promocja



ARCHITEKTONICZNA KONCEPCJA PROGRAMOWO-PRZESTRZENNA ROZWOJU I ZAGOSPODAROWANIA
OBSZARU PILOTAŻOWEGO W MIEŚCIE NOWY DWÓR MAZOWIECKI, W RAMACH PROJEKTU REWITALIZACJI
ELEMENTÓW DZIEDZICTWA KULTUROWEGO „RESTAURA”

PLAC SOLNY - WIDOK Z PLACU NA WIEŻĘ WIDOKOWĄ



PARTNER WIODĄCY:



NOWY DWÓR
MAZOWIECKI

AUTORZY OPRACOWANIA:



eu
consult



Utila



OUT IN
ARCHITEKTURA



04

Implementacja pilotażu - lider

1. Wybór kierownika pilotażu

- ✓ Profesjonalista
- ✓ Zespół
- ✓ Sieć interesariuszy
- ✓ Współpraca z publiczną administracją
- ✓ Legislacja i polityki publiczne
- ✓ Strategie obszarowe

W innym wypadku:

- Osoba otwartej na poszerzanie swojej wiedzy
- Zdolna do pełnienia roli moderatora



Implementacja pilotażu



2. Regularne monitorowanie i ewaluacja projektu:

- Systemu regularnego monitorowania
- Raportowanie rzeczywistych danych
- Wewnętrzna śródkresowa ewaluacja
- Adaptacje i ulepszenia w odpowiednim czasie
- Rozważenie opinii osób zaangażowanych w podobne projekty za granicą

Zakończenie pilotażu

- Raport końcowy
- Realistyczne dane
- Finalna ewaluacja

- Ocena wpływu wywartego przez projekt
- Transfer zgromadzonej wiedzy

Korzyści:

- Wypracowanie nowych relacji, umocnienie starych
- Implementacja inicjatyw
- Wzrost zaufania do administracji publicznej



Ústí nad Labem - in front of the Hraničář

Miejsce:
Plac przed budynkiem



Norymberga - Z-Bau North Garden

Miejsce:
Ogród

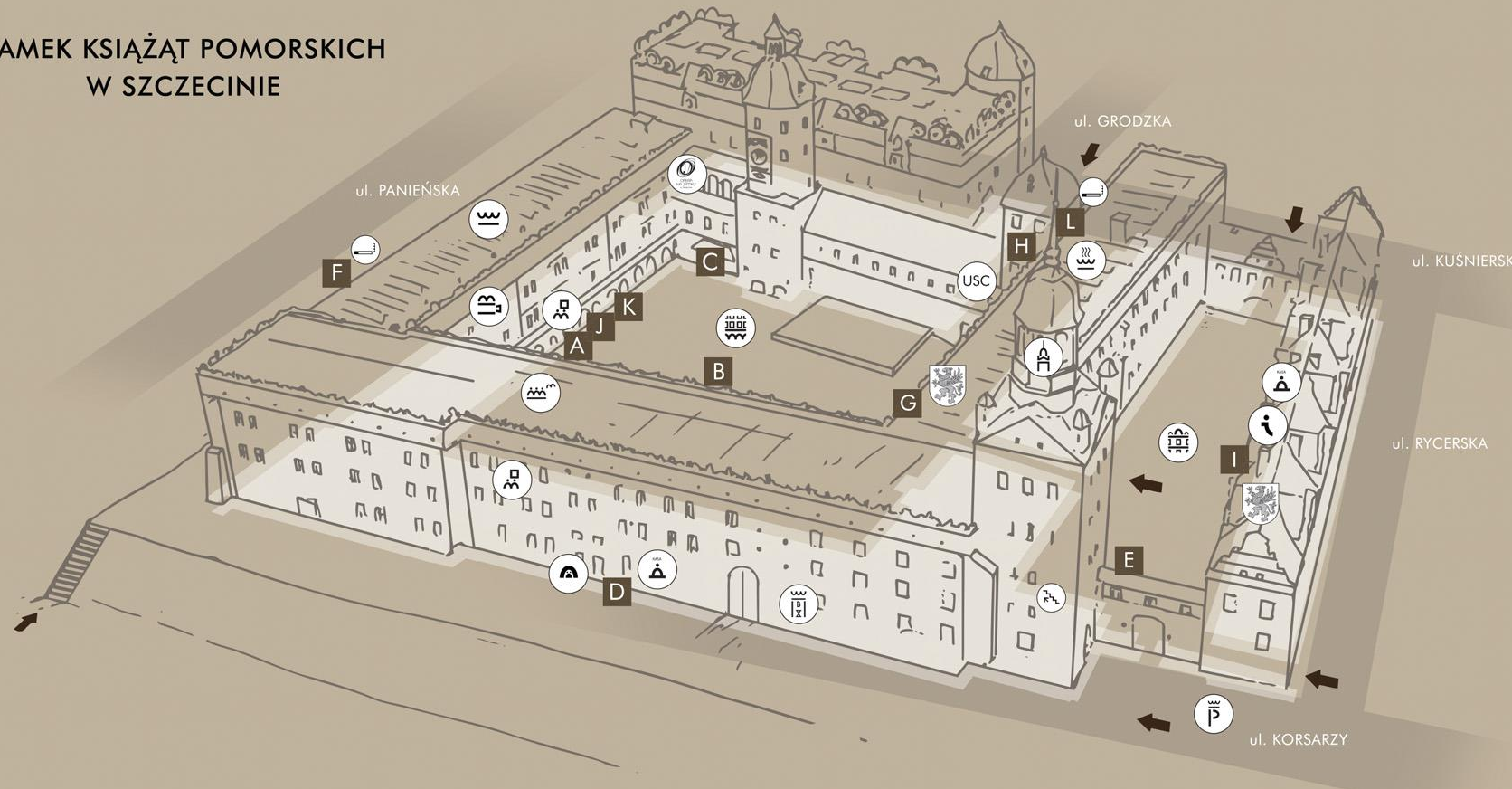


Dziękuję za uwagę



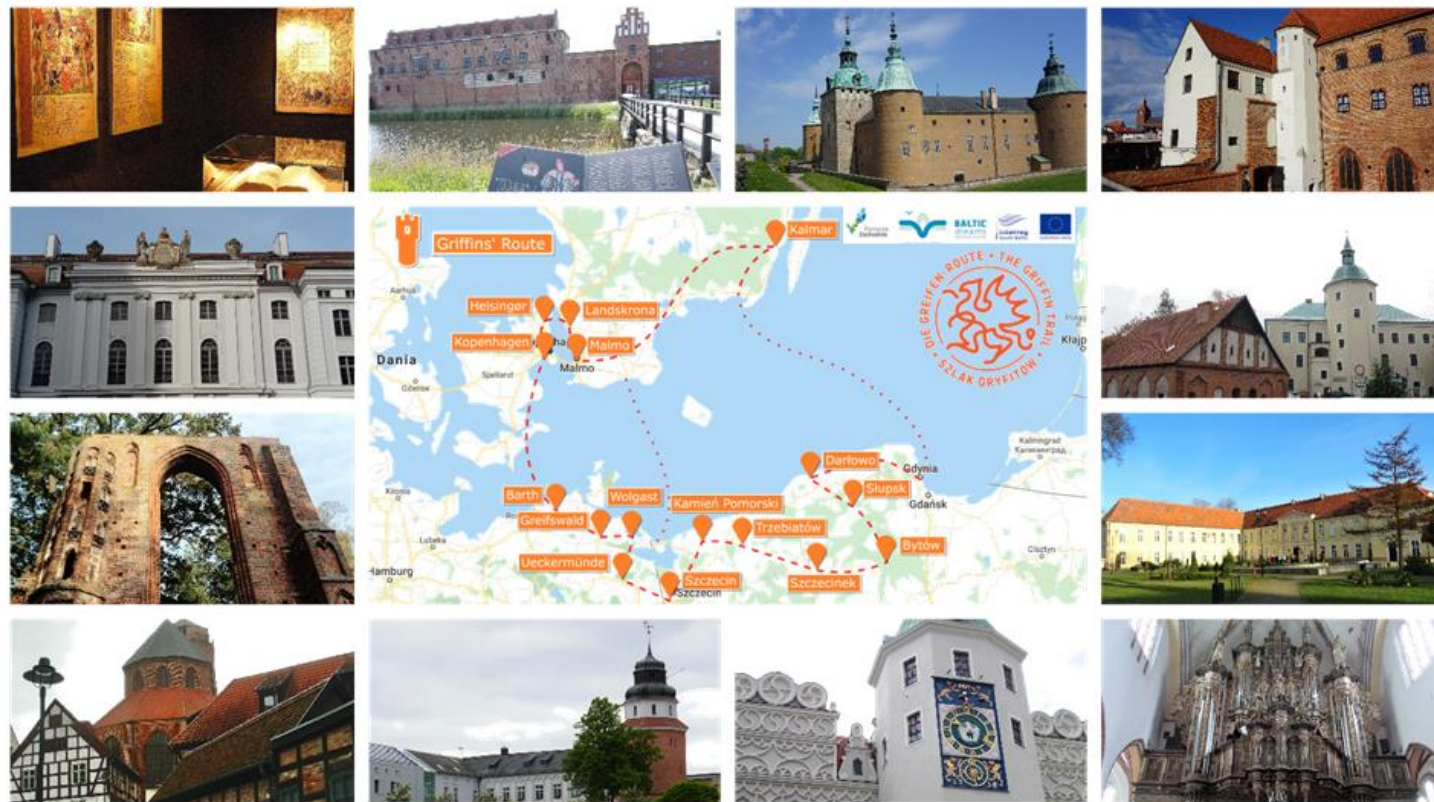
Przedstawienie działania pilotażowego w projekcie – Zamek Książąt Pomorskich

ZAMEK KSIĄŻĄT POMORSKICH W SZCZECINIE



- Siedziba Urzędu Marszałkowskiego
- Opera
- Kino, teatr
- Centrum Informacji Kulturalnej i Turystycznej
- Urząd stanu cywilnego
- Restauracja
- Kilka wydarzeń każdego roku
- Wystawy muzealne

Możliwości rozwoju



Historia do opowiedzenia w dawnej stolicy Księstwa



Pomysł na pilotaż

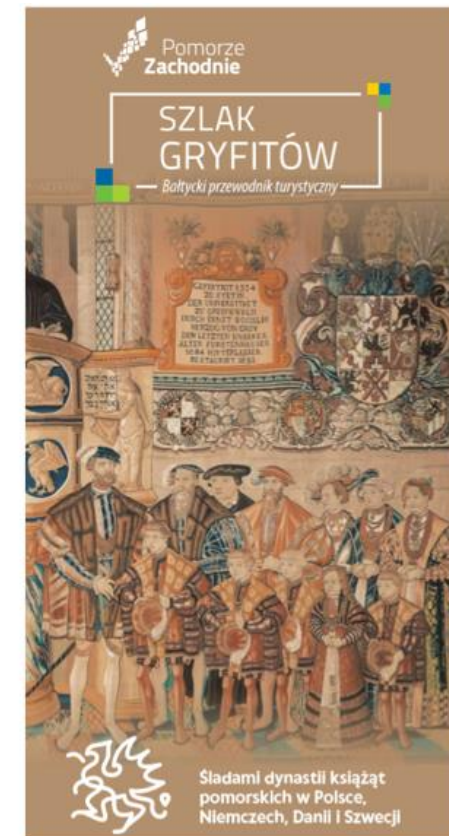
- Adaptacja sali zamkowej o powierzchni 140,38 m² - dawniej wykorzystywanej jako sala restauracyjna, obecnie znajduje się tu magazyn + nowa sala konferencyjna + Sala Katarzyny Leszczyńskiej 190 m²
- Planowana zmiana celu - stworzenie nowej multimedialnej sali edukacyjnej "e-Gryfici".
- Prezentacja historii dynastii Gryfów, wykłady;
- spotkania i warsztaty na temat dziedzictwa kulturowego.
- Współpraca z podmiotami z sektora branż kreatywnych (edukacja/nauka, NGO i społeczność lokalna, sektor prywatny).



Warianty proponowane w pilotażu

Wariant I

- organizacja wystawowych sal multimedialnych w Sali Katarzyny Leszczyńskiej i w pomieszczeniu dawnej winiarni. Z informacji przekazanych przez Pracowników Zamku wynika, że Zamek posiada zbiory dotyczące rodu Gryfitów i co ważniejsze, ekspozycja dotycząca Gryfitów byłaby cennym uzupełnieniem wystaw zamkowych. Dla potrzeb analizy przyjęto założenie, że historia rodu Gryfitów byłaby prezentowana w pomieszczeniu dawnej winiarni. Pomieszczenie to na roboczo nazwano Salą Gryfitów. Tematyki wystaw w Sali Katarzyny Leszczyńskiej nie definiowano. **Wariant ten na potrzeby analiz przyjęto jako podstawowy.** Sposób zaadaptowania tych pomieszczeń jest spójny z obecną działalnością Zamku (działalność wystawienniczo-edukacyjna).



- Przy przyjętych założeniach, NPV dla wariantu I wynosi **minus 2 247,1 tys. zł.**

Warianty proponowane w pilotażu

Wariant II

- organizacja sali konferencyjnej w Sali Katarzyny Leszczyńskiej i organizacja Sali Gryfitów w pomieszczeniu dawnej winiarni. **Na potrzeby analiz wariant ten przyjęto jako wariant dodatkowy.**
- Przy przyjętych założeniach, NPV dla wariantu II wyniesie **minus 874,1 tys. zł.** Prawie w całości na wynik ten wpływa efektywność projektu Sali Gryfitów. Bez uwzględnienia tej sali **wynik jest nieznacznie dodatni i wynosi 23,1 tys. zł.**



Warianty proponowane w pilotażu

Wariant III

- organizacja sali wystawowej „Historia wina polskiego” (tytuł roboczy) w Sali Katarzyny Leszczyńskiej oraz winiarni w sali dawnej winiarni. Na potrzeby analiz wariant ten przyjęto jako wariant dodatkowy.
- Przy przyjętych założeniach, NPV dla wariantu III będzie dodatnie i wyniesie 474,8 tys. zł przy niekomercyjnej stopie dyskonta. Gdyby zastosować komercyjną stopę dyskonta na poziomie 8%, wówczas NPV wyniosłoby 283,3 tys. zł.





Dziękuję za
uwagę

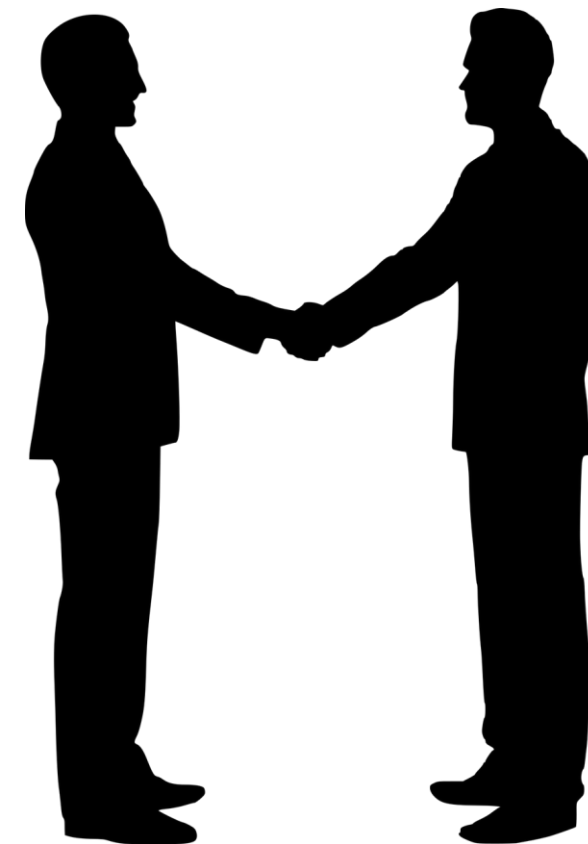
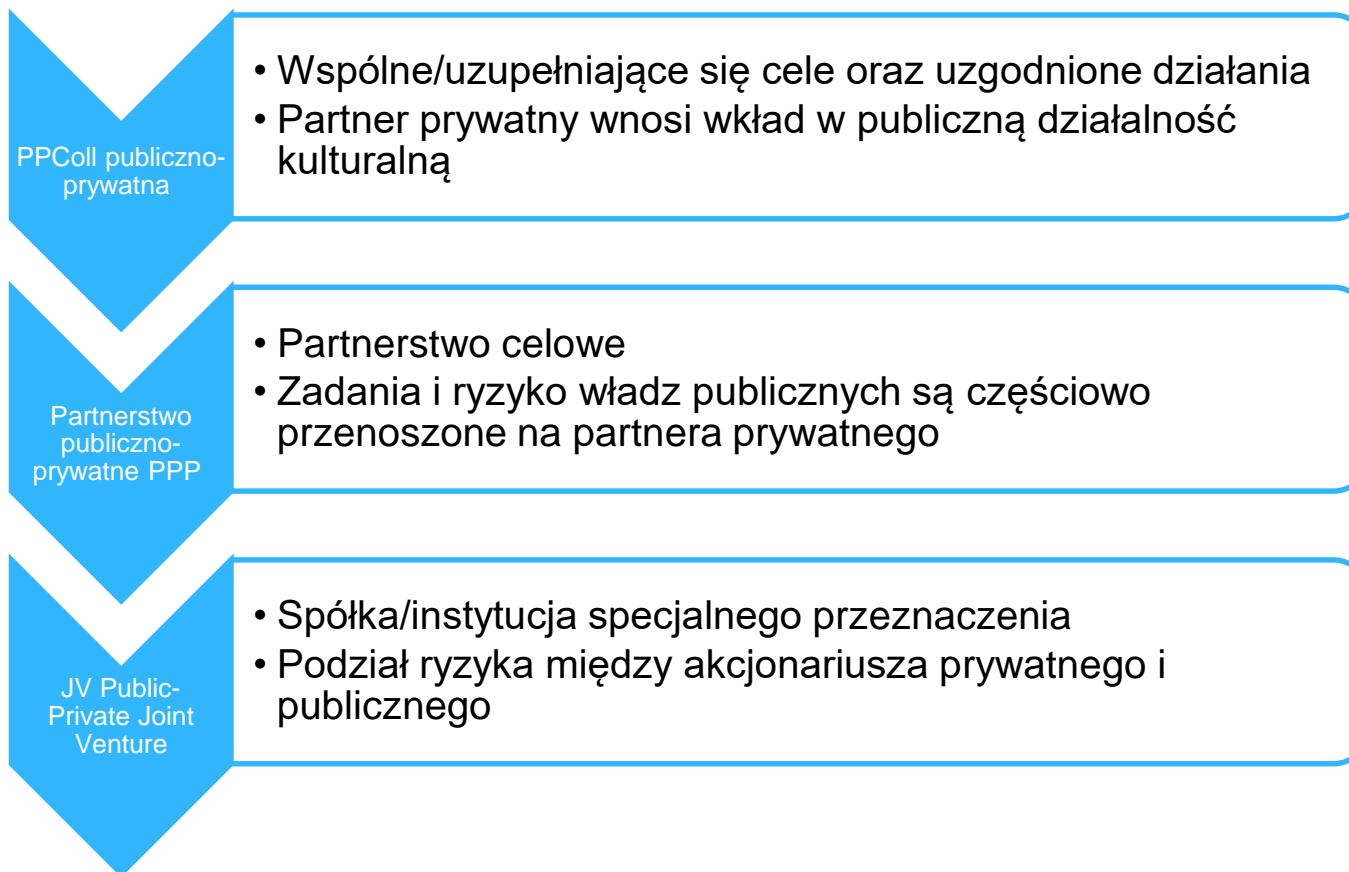
hgonera@landbrand.pl

landbrand
wyróżniamy miejsca



Współpraca publiczno-prywatna w rewitalizacji dziedzictwa kulturowego

Współpraca publiczno-prywatna (PPC) - podział



Projekty deweloperskie - podział

Ze względu na status ekonomiczny i zasady finansowania:

	Klasa A	Klasa B	Klasa C
Rodzaj projektu	"Samorozwijające się projekty"	Potencjał, ale brak środków finansowych	"Muszą istnieć"
Finansowanie	Głównie prywatne	Podział	Głównie publiczne
Role sektorów	Sektor prywatny: ramy regulacyjne Sektor publiczny: opłata najmu/sprzedaży	Sektor publiczny: dodatkowe finansowanie	
Przykład	Hotel	Obiekty sportowe	Szkoły publiczne

Współpraca publiczno-prywatną w dziedzinie kultury – definicja

Umowa:

- ✓ Trwała
- ✓ Długoterminowa
- ✓ Między sektorami
 - Publicznym
 - Prywatnym
 - Instytucjami społecznymi

Cel:

- ✓ Zainicjowanie
 - ✓ Finansowanie
 - ✓ Zarządzanie
- Instytucją kulturalną lub działaniem na rzecz kultury



Współpraca publiczno-prywatną w dziedzinie kultury – zasady



Zasady efektywnej współpracy niezależnie od typu umowy:

- ❖ Podział ról
- ❖ Zaufanie między partnerami
- ❖ Skuteczna ochrona praw majątkowych
- ❖ System sądniczy
- ❖ Przewidywalne otoczenie biznesowe i regulacyjne
- ❖ Wspólny cel, a nie osobne
- ❖ Musi istnieć „fair play” - każdy korzysta

To nie jest współpraca publiczno-prywatna

- Umowa o świadczenie usług
- Umowa leasingu
- Kontrakty menedżerskie
- Umowy Affermage
- Umowy typu „zaprojektuj i wybuduj” lub „pod klucz”
- Prywatyzacje
- Zamówienia dotyczące prac architektonicznych i budowlanych



Umowa sponsorska - tak



- Krótkoterminowa
- Zadania i obowiązki ograniczone do pewnych aspektów działań czy projektów kulturalnych

Korzyści ze sponsorowania obejmują następujące aspekty:

- Sieci z grupami docelowymi w sytuacjach o charakterze niekomercyjnym
- Wykorzystanie wizerunku
- Lepszy kontakt niż klasyczne środki komunikacji (reklama)
- Nowe, trudno dostępne grupy docelowe

Partnerstwo publiczno-prywatne

- Stosunkowo długi czas trwania relacji
- Fundusze publiczne i prywatne
- Podział ryzyka – kto lepiej zarządza
- Nowe i ograniczone rozwiązanie
- Kluczowa bariera - słaba rentowność dóbr kultury zaliczanych do kategorii tzw. „zimnych inwestycji”

Motywacją do stosowania modeli PPP jest założenie, że firmy prywatne są bardziej wydajne niż organy publiczne.

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r.o partnerstwie publiczno-prywatnym



Typ podmiotu	Stereotypowa cecha podmiotu
Publiczne	Szttywność zarządzania
	Ograniczenia budżetowe
	Brak odpowiednich umiejętności
Prywatne nastawione na zysk	Zarządzanie kierownicze
	Uczciwość i elastyczność
	Potrzeba odpowiednich przychodów
	Wysokie koszty stałe albo opłacenia zespołów ludzkich
	Słaba dbałość o interesy publiczne
Prywatne "non-profit"	Wysoka elastyczność
	Odpowiednie umiejętności
	Umiarkowane koszty stałe

Obszar działania PPP

- ✓ Znalezienie nowych, kreatywnych zastosowań dla istniejącej struktury
- ✓ Przekształcenie od dawna niewykorzystywanych struktur
- ✓ Przekształcenie wcześniej nieistniejące lub opuszczone budynki historyczne w hotele

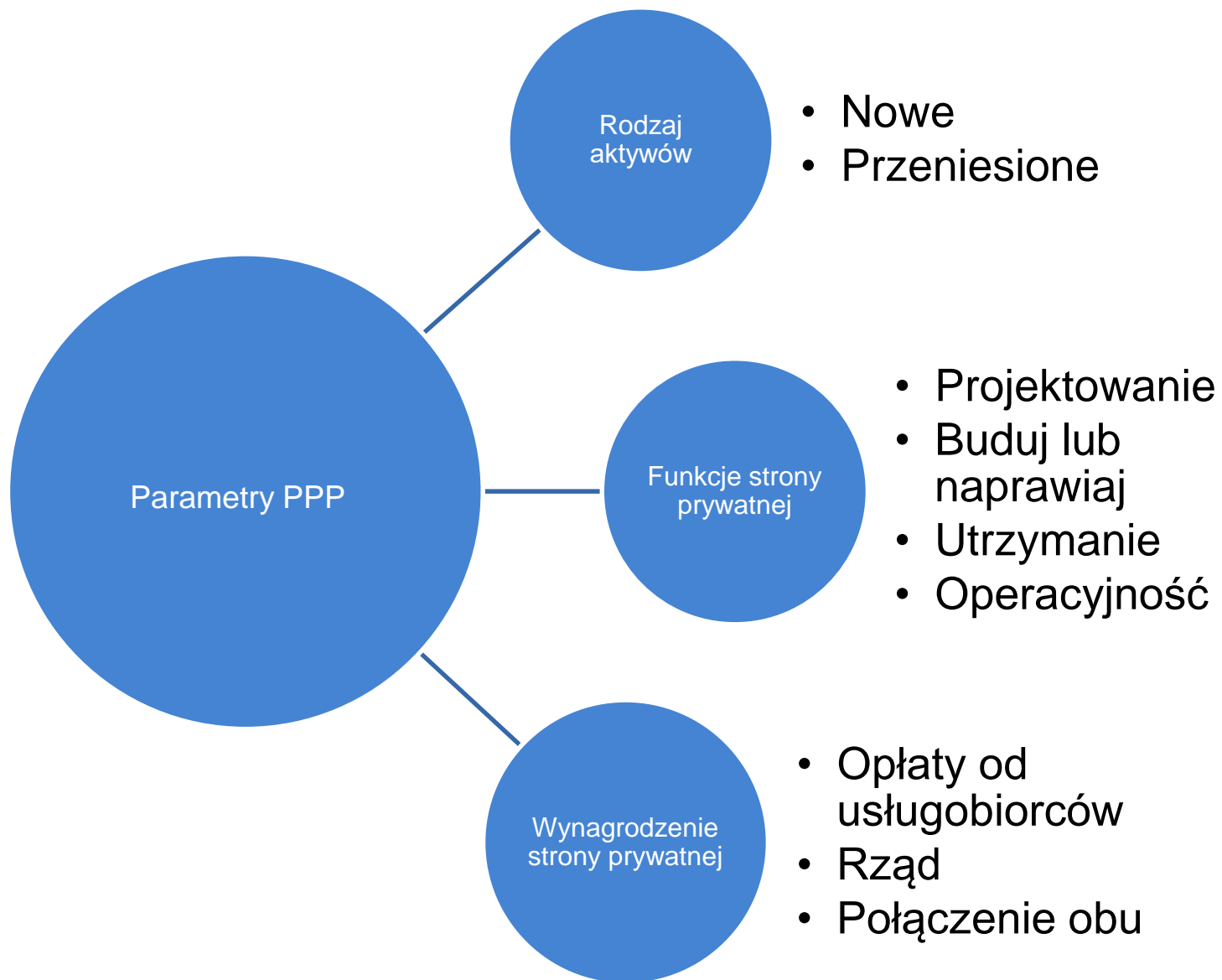


Layerjeva hiša (dom warstwowy) Słowenia



Dwie podstawowe formy PPP

Umowne partnerstwo publiczno- prywatne	Statut partnerstwa publiczno- prywatnego (zinstytucjonalizowane PPP)
Najpopularniejszy model realizacji projektów PPP	Model stosowany, gdy sektor publiczny jest bezpośrednio zaangażowany w świadczenie usług publicznych, a także przejmuje wszystkie obowiązki i ryzyko związane z budową i utrzymaniem infrastruktury
Model koncesji lub oparty na dostępności.	Utworzenie nowego podmiotu
<ul style="list-style-type: none">• Sektor prywatny - odpowiedzialność i ryzyko• Sektor publiczny - funkcja regulacyjna lub nadzorcza	Wszystkie prawa, obowiązki i ryzyko są równo podzielone



PPP nie jest cudownym rozwiązaniem

- **Wymagana jest indywidualna ocena!**
- Z założenia rozbieżne cele sektorów
- Projekty PPP są często droższe niż projekty finansowane i obsługiwane ze środków publicznych
- Trudno określić z całą pewnością, kiedy PPP jest najbardziej odpowiednim rozwiązaniem świadczenia usług publicznych z punktu widzenia sektora publicznego



Czynniki pomagające podjąć decyzje w załączniku

Dziękuję za uwagę



Instrumenty finansowe
oraz innowacyjne schematy finanso-
wania
w sektorze dziedzictwa kulturowego

Rodzaje instrumentów finansowych

Finansowanie (lub współfinansowanie) dziedzictwa kulturowego może być zapewniane poprzez trzy rodzaje instrumentów:

- dotacje, które nie podlegają zwrotowi
- instrumenty finansowe, które podlegają zwrotowi i mogą przewidywać zwrot dla inwestorów;
- przychody/opłaty rynkowe,
- instrumenty hybrydowe* (kombinacja wcześniejszych typów)

Wszystkie te instrumenty finansowania mogą być dostarczane zarówno przez podmioty publiczne, jak i przez podmioty prywatne, w tym obywateli. Oczywiście w zależności od źródła (publicznego lub prywatnego) cechy finansowania mogą się zmieniać.

*Istnieje również czwarta kategoria finansowania, która opiera się na połączeniu dotacji, instrumentów finansowych i przychodów/opłat rynkowych w mechanizmach podziału ryzyka³:

Rodzaje instrumentów finansowych

dotacje, które nie podlegają zwrotowi

- bezpośrednio
- pośrednio

instrumenty finansowe, które podlegają zwrotowi i mogą przewidywać zwrot dla inwestorów;

- Zadłużenie (pożyczka)
- Kapitał własny

Rodzaje instrumentów finansowych

przychody/opłaty rynkowe,

- Dochody z praw autorskich
- Sprzedaż i świadczenie usług

instrumenty hybrydowe* (kombinacja wcześniejszych typów)

- Dotacja odzyskiwalna
- Pożyczka umarzalna
- Dotacja zamienna
- Umowy o udział w przychodach

Cechy publicznego finansowania

- Publiczne źródła finansowania zazwyczaj mają formę bezzwrotnego finansowania, nawet jeśli często opierają się na wcześniej ustalonych celach i wynikach.
- Celem finansowania publicznego jest czasami ułatwienie dostępu do prywatnych środków finansowych.
- Podmioty publiczne przekazują pieniądze również za pośrednictwem instrumentów finansowych, zazwyczaj we współpracy lub korzystając z pośredników finansowych, takich jak banki, fundusze, platformy. Obecnie dotacje są coraz częściej łączone/zastępowane zwrotnymi instrumentami finansowymi. Te instrumenty finansowe są zwykle tworzone w celu wywołania „efektu dźwigni”
- Poza tym, pieniądze publiczne można zapewnić w drodze zamówień publicznych.
- W większości krajów budżety publiczne (na szczeblu europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym) są głównym źródłem finansowania projektów dotyczących dziedzictwa kulturowego.

Publiczne finansowanie na szczeblu europejskim

Bezpośrednie dotacje z UE:

- Ogłaszane w drodze specjalnych zaproszeń do składania wniosków

Pośrednie finansowanie za pośrednictwem:

- Władz
- Pośredników finansowych
- EFSI (europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne)

	TURYSTYKA KULTUROWA (CT)	WŁĄCZENIE KULTUROWE I SPOŁECZNE(CS)	POLITYKA ŚRODOWISKOWA (EP)
BEZPOŚREDNIE FINANSOWANIE PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ			
Creative Europe	X	X	
Europe for Citizens		X	
COSME	X	X	
Horizon 2020	X	X	X
Erasmus+		X	
EaSI		X	
LIFE			X
European Territorial Cooperation (INTERREG)	X	X	X
POŚREDNIE FINANSOWANIE PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ			
European Regional Development Fund	X	X	X
Cohesion Fund			X
European Social Fund		X	
European Agriculture Fund for Rural Development	X	X	X
European Maritime and Fisheries Fund	X	X	X

Opracowanie własne zaczerpnięte z „Vademecum: Źródła Finansowania Szlaków Kulturowych” Rada Europy 2019

Obszary, w których można starać się o dofinansowanie

Obszary

- Badania
- Innowacje
- Edukacja
- Środowisko
- Zmiana klimatu
- Polityka regionalna
- Polityka cyfrowa

Warto pamiętać o:

- Europejskim Banku Inwestycyjnym (instytucja finansowa Unii Europejskiej)
- Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI) – kapitał podwyższonego ryzyka

Strona internetowa www.access2finance.eu ma na celu pomoc w staraniu się o pożyczki i kapitał podwyższonego ryzyka, wspierane przez Unię Europejską.

Finansowanie prywatne

Główne kategorie prywatnych podmiotów finansujących:

- Koncentracja na instrumentach finansowych i żądanie zwrotu finansowania:
 - Bank
 - Kanały alternatywne
 - Fundusze
 - Rynek kapitałowy
 - Finansowanie społecznościowe
- Finansowanie bardziej na zasadach dotacji i raczej bez zwrotu:
 - Inwestorzy filantropijni

			PUBLIC	PUBLIC+ PRIVATE	PRIVATE				
					banks	philanthropic investors	alternative channels		
							funds	capital market	crowdfunding
1	GRANTS	non-repayable funding							
2	FINANCIAL INSTRUMENTS	repayable funding with a return for investors	debt						
			guarantee						
			equity						
3	MARKET REVENUES	sale of goods and services							
4	HYBRID INSTRUMENTS	combination of grant, debt and equity capital							

Przykłady instrumentów finansowych i źródeł finansowania

Fundusze



Fundusze to narzędzia finansowe zarządzane przez wyspecjalizowane firmy, które łączą kapitał kilku inwestorów i lokują taki kapitał jako składnik aktywów.

Co można zrobić z pozyskanym kapitałem:

- można inwestować w kapitał podwyższonego ryzyka (private equity),
- można go wykorzystać do udzielania pożyczek
- zastosować oba rozwiązania (kapitał podwyższonego ryzyka + pożyczki).

Jak zaangażować społeczność

Pytania przy współpracy publiczno-prywatnej

- W jaki sposób i na jakich warunkach zaangażowanie podmiotów prywatnych może pozytywnie wpłynąć na ochronę i zarządzanie dziedzictwem kulturowym?
- W jaki sposób instytucje mogą zachęcać prywatnych graczy do inwestowania?
- Jak pogodzić prywatne cele biznesowe z publicznymi celami społecznymi/kulturowymi/środowiskowymi?

Ocena pożyczki

POŻYCZKI

1. Nie jest to szczególnie trudne do administrowania (więc koszty/opłaty za zarządzanie są ograniczone).
2. Zdefiniowany harmonogram spłat ułatwia budżetowanie.
3. Mechanizm udzielania pożyczek jest dobrze rozumiany, co zmniejsza potrzebę budowania zdolności i ryzyko nieporozumień.
4. Pożyczki zabezpieczają kapitał własny odbiorców finansowych, ponieważ nie istnieje roszczenie do własności przedsiębiorstwa.

POŻYCZKI

1. Produkty finansowane, takie jak pożyczki, wymagają więcej zasobów początkowych niż produkty niefinansowane, takie jak gwarancje.
2. Czasami trudno jest ustalić prawdopodobieństwo niewykonania zobowiązania, zwłaszcza przy braku historii zadłużenia odbiorców finansowych.
3. Korzyść dla odbiorców finansowych jest prawie w całości finansowa. Dodatkowe korzyści są ograniczone, ponieważ wiedza nie jest przekazywana.

Ocena gwarancji

- Gwarancje są zwykle przeznaczone na pokrycie operacji finansowych, takich jak pożyczki. Gwarancje kredytowe mają na celu rozszerzenie dostępu do środków poprzez ubezpieczenie ryzyka związanego z pożyczką. Są to zasadniczo mechanizmy transferu ryzyka i jego dywersyfikacji, które gwarantują spłatę części pożyczki w przypadku niewykonania zobowiązania (praktyczny przykład opisano jako instrument gwarancji dla sektora kultury i sektora kreatywnego).

GWARANCJE

1. Gwarancje mogą chronić kapitał własny FR, ponieważ zwykle nie ma roszczenia do własności przedsiębiorstwa.
2. Potencjalne korzyści dla ostatecznych odbiorców mogą obejmować m.in. niższe opłaty gwarancyjne lub ich brak, niższe wymogi dotyczące zabezpieczeń lub ich brak, a także niższe premie z tytułu ryzyka.
3. Ponieważ składki z programu pokrywają tylko niektóre części kredytów (odpowiedni współczynnik mnożnikowy), występuje silny efekt dźwigni.
4. Ryzyko inwestycyjne dla pożyczkodawców zewnętrznych jest zmniejszone (ponieważ ponoszą oni tylko część ryzyka niewykonania zobowiązania).
5. Produkty niefinansowe, takie jak gwarancje, wymagają mniejszego wsparcia początkowego niż produkty kapitałowe, takie jak pożyczki.

GWARANCJE

1. Gwarancja stanowi rezerwę na ryzyko dla pożyczkodawcy i nie zapewnia płynności. W niektórych przypadkach może jednak zapewnić pożyczkodawcy ulgę kapitałową.
2. Oszacowanie odpowiedniego limitu lub maksymalnego limitu może być trudne.
3. Nie ma transferu wiedzy biznesowej do ostatecznych odbiorców.

Ocena kapitału

KAPITAŁ

1. Potencjalne zwroty są wyższe w porównaniu z czystymi instrumentami dłużnymi.
2. Inwestor ma aktywną rolę w zarządzaniu projektami i dostępie do informacji o udziałowcach.
3. Stymuluje inwestycje lokalnego sektora kapitału prywatnego również na obszarach o podwyższonym ryzyku, które wcześniej nie były obsługiwane.
4. Potrzeba inwestycji kapitałowych może skłonić do zmian ram regulacyjnych, aby zachęcić rynek kapitału prywatnego.
5. Firma może skorzystać z wiedzy zarządczej inwestora.
6. Inwestorzy publiczni mogą wpływać na konfigurację i misję firmy

KAPITAŁ

1. W przypadku całego zainwestowanego kapitału istnieje ryzyko niewypłacalności.
2. Czasochłonna i kosztowna inwestycja.
3. Te inwestycje są trudniejsze w zarządzaniu niż zwykłe pożyczki (wysokie koszty początkowe i operacyjne), ogólnie są bardziej czasochłonne i kosztowne.
4. Finansowanie krótkoterminowe nie jest możliwe, ponieważ zwroty są możliwe tylko w długim okresie.
5. Ustalenie procesu dla inwestycji może być trudne.
6. W porównaniu z instrumentami dłużnymi kapitał własny może być mniej atrakcyjny dla ostatecznych odbiorców ze względu na obowiązek kontroli zysku.

Ocena quasi-kapitału

Quasi-kapitał własny jest rodzajem finansowania pomiędzy kapitałem a długiem, o wyższym ryzyku niż dług i niższym niż zwykły kapitał oraz ogólnie trudniejszy w zarządzaniu niż klasyczne instrumenty dłużne (pożyczki i gwarancje). Inwestycje quasi-kapitałowe mogą mieć strukturę długów (zwykle niezabezpieczonych i podporządkowanych, a w niektórych przypadkach zamiennych na akcje) lub akcji uprzywilejowanych. Quasi-kapitał własny może przybierać różne formy (znane również jako finansowanie typu mezzanine) z różnym poziomem narażenia na stratę w przypadku niewypłacalności.

QUASI-KAPITAŁ

1. W przypadku współinwestorów zwroty są wyższe w porównaniu z czystymi instrumentami dłużnymi.
2. Odnosi się do określonych ograniczeń zdolności do podejmowania ryzyka w określonym segmencie rynku.
3. Stymuluje inwestycje lokalnego sektora kapitału prywatnego, również na obszarach o podwyższonym ryzyku, które nie były wcześniej obsługiwane.
4. Może skłonić do zmian w ramach regulacyjnych, aby zachęcić rynek kapitału prywatnego..

QUASI-KAPITAŁ

1. Te inwestycje są trudniejsze w zarządzaniu niż zwykłe pożyczki (wysokie koszty założenia i operacyjne), ogólnie są bardziej czasochłonne i droższe.
2. Finansowanie krótkoterminowe nie jest możliwe, ponieważ zwroty są możliwe tylko w długim okresie.
3. Wszelkie usługi dodatkowe, takie jak przekazanie wiedzy na temat zarządzania, byłyby kosztem dla firmy.
4. Liczba inwestorów i ostatecznych odbiorców jest zazwyczaj niewielka, a kwoty inwestycji są wysokie.
5. W porównaniu z instrumentami dłużnymi mogą być mniej atrakcyjne dla ostatecznych odbiorców, ponieważ mogą wiązać się z utratą kontroli w przypadku zamiany obligacji na kapitał.

Alternatywne instrumenty finansowe

- „private equity”
- mini obligacje
- Crowdfunding
- cyfrowe platformy finansowania (fin tech)
- płatności według wyników
- PPP
- itp.

Nie jest to alternatywa, ale uzupełnienie!

Alternatywne instrumenty finansowe w sektorze dziedzictwa kulturowego

Fin tech

- Zastosowanie technologii w systemie podatkowym, np. peer-to-peer (czyli bezpośredniego gromadzenia prywatnych oszczędności bez pośrednictwa banków)
- Formy pożyczek wypłacane bez pośredników
- Zazwyczaj niższe odsetki
- Ryzyko – brak pośredników

Crowdfunding

- Rodzaj fin tech, który ma największe zastosowanie w dziedzinie kultury
- Finansowanie społecznościowe – oddolne
- Pozyskanie środków od grup o wspólnych zainteresowaniach

- Istnieją cztery główne modele interwencji w zakresie finansowania społecznościowego:
 - na podstawie darowizny (zwykła darowizna, brak nagród)
 - na podstawie nagród (z różnymi nagrodami w zależności od kwoty darowizny. Są to gadżetowe nagrody pozafinansowe, spotkania z twórcą idei, etc.)
 - equity crowdfunding (finansowanie w formie kapitału podwyższonego ryzyka w celu uzyskania udziałów w spółce)
 - social lending (niesfinalizowane osobiste pożyczki udzielane przez osoby prywatne innym osobom prywatnym w Internecie)

- Typowe platformy finansowania społecznościowego to: Indiegogo (www.indiegogo.com), Fundinghero (www.fundinghero.com), Gofundme (www.gofundme.com), Kickstarter (www.kickstarter.com), Fundly (www.fundly.com), Justgiving (www.justgiving.com).

Umowy publiczno-prywatne i modele zamówień

Finansowanie wpływu (Impact Finance i Impact Bonds) i model „płatność wg wyników” (Pay-by-Result)

- W trakcie opracowywania i eksperymentowania
 - Cel – zagwarantowanie ekonomicznego zwrotu inwestorom lub przynajmniej pełnego zwrotu zainwestowanego kapitału
 - Alternatywa do klasycznych darowizn i inwestycji spekulacyjnych
 - Innowacja – możliwość alokacji środków finansowych przez inwestora w projekty o określonych celach, aby aktywnie uczestniczyć w tworzeniu znaczącego wpływu na społeczeństwo.
 - Nie ma stałej stopy zwrotu
 - Zwrot na rzecz inwestorów uzależniony jest od osiągnięcia określonych efektów społecznych
 - pod względem ryzyka inwestycyjnego obligacje o wpływie społecznym są bardziej podobne do obligacji produktu ustrukturyzowanego
-
- Bank Światowy o ekonomice dziedzictwa kulturowego
 - inwestycje w dziedzictwo przynoszą pozytywny zwrot: dziedzictwo jest kapitałem kulturowym, tak jak środowisko jest kapitałem naturalnym.
 - można wzmocnić wartość dziedzictwa, przyczyniając się do wzrostu dynamiki życia w mieście, przyciągając talenty i stwarzając sprzyjające warunki do tworzenia miejsc pracy.
 - Inwestowanie w dziedzictwo wpływa na działalność dystrybucyjną. Ponadto rozwija turystykę, branżę zapewniającą dużą ilość miejsc pracy, która zapewnia proporcjonalnie większe możliwości zarobkowania dla robotników o niskich kwalifikacjach i osób ubogich zamieszkałych w miastach.

Umowy publiczno-prywatne i modele zamówień

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to :

- porozumienie oparte na współpracy między podmiotami publicznymi i prywatnymi
- zazwyczaj o charakterze długoterminowym (od 25 do 30 lat lub dłuższy)
- Obejmuje rząd i sferę biznesu, które współpracują ze sobą
- W celu ukończenia projektu i/lub świadczenia usług dla ludności (głównie projekty infrastrukturalne)
- przykład zarządzania wielostronnego.
- struktura finansowania bez regresu lub z ograniczonym regresem
- zadłużenie i kapitał wykorzystany do sfinansowania projektu są spłacane z przepływów pieniężnych generowanych przez projekt, jako płatności z sektora publicznego i/lub użytkowników przez cały okres trwania projektu (na przykład poprzez opłaty użytkowników)
- aktywa, prawa i udziały projektu stanowią dodatkowe zabezpieczenie.

Partner prywatny:

Projektowanie

Realizacja

Wdrażanie

Finasowanie

Partner publiczny

Definiowanie i monitorowanie zgodności z celem

PPP w dziedzinie dziedzictwa kulturowego – 4P

Skuteczne wdrożenie w tej dziedzinie – dodanie 4 elementu p (ludzie)

Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego-ludzi (4P) to nowy sposób na połączenie podmiotów publicznych i prywatnych oraz obywateli we wspólnym procesie

Podmioty publiczne:

- Strategiczna perspektywa
- Solidna rama polityczna
- Integracja dziedzictwa kulturowego w perspektywie gospodarczej i społecznej – wpływ na turystykę i społeczności lokalne

Podmioty prywatne:

- Środki finansowe
- Zdolności organizacyjne

Społeczeństwo:

- Beneficjenci i końcowi użytkownicy każdej inicjatywy
- Współtworzenie i oddolne generowanie inicjatyw
- Crowdfunding

Sektor kultury

Przemysł kreatywny	Przemysł kultury	Dziedzictwo historyczne i artystyczne	Sztuki widowiskowe i plastyczne	Firmy zorientowane na kreatywność
Architektura	Kino	Muzea		
Komunikacja	Wydawnictwa	Biblioteki		
Projektowanie	Gry wideo	Archiwa		
	Oprogramowanie	Stanowiska archeologiczne		
	Druk	Pomniki historyczne		
	Muzyka			

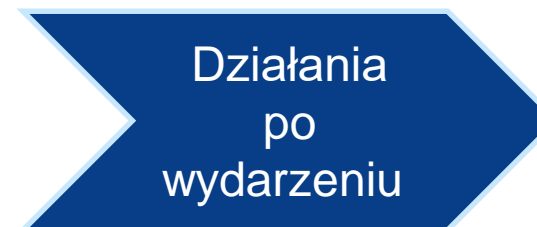
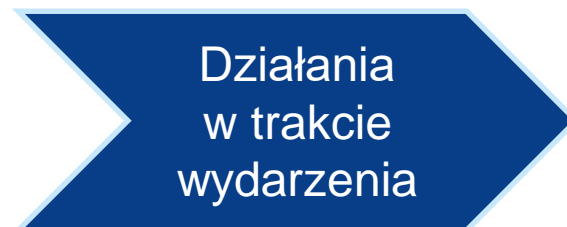
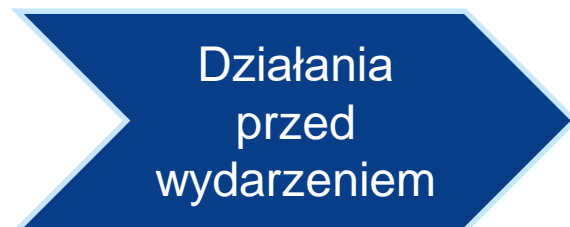
Można zyskiwać dofinansowania. W tego typu inicjatywach głównym celem powinno być podniesienie jakości życia społeczności lokalnych i zapewnienie im udziału w tym procesie.

Wskazówki i zalecenia

- Instrumenty finansowe nie są odpowiednie dla wszystkich rodzajów interwencji
- Korzystaj z instrumentów finansowych w połączeniu z innymi usługami wsparcia
- Ochrona + zarządzanie
- Przyjmij całościowe spojrzenie na dziedzictwo kulturowe
- Trwałość a skuteczność i wydajność
- Opracuj podejście strategiczne
- Podmioty prywatne są niejednorodnym i złożonym celem
- Zastanów się nad podejściem do narzędzi wpływu finansowania

Jak zorganizować szkolenie w sektorze dziedzictwa kulturowego

Proces organizacji warsztatu



Działania przed wydarzeniem - idea

- ✓ Utworzenie zespołu organizacyjnego i wyznaczenie harmonogramu
- ✓ Wstępne oczekiwania
- ✓ Identyfikacja potrzeb szkoleniowych
- ✓ Określenie celów szkolenia



Działania przed wydarzeniem - plan



- ✓ Opracowanie programu szkoleniowego
- ✓ Wybór rozwiązań i metod szkoleniowych
- ✓ Promocja programu szkoleniowego
- ✓ Materiały szkoleniowe
- ✓ Instruktorzy, mentorzy, trenerzy
- ✓ Potrzebny sprzęt
- ✓ Ocena

Podjęcie modułowe

Osobne, niezależne sesje

Korzyści:

- Odpowiednie dla potrzeb i poziomu wiedzy uczestników
- Możliwość przeprojektowania sesji

PLAN SZKOLENIA: MODUŁY/TYGODNIE/TEMATY

MODUŁ 1
Turyn

Tydzień 1:
Wstęp

WIEDZA DOTYCZĄCA INWESTOWANIA WPŁYWU SPOŁECZNEGO
Rynek (popyt/podaż), instrumenty, wpływ, polityki

MODUŁ 2
Sevilla

Tydzień 2:
Niektóre
instrumenty

INNOWACYJNE INSTRUMENTY FINANSOWE DLA GOSPODARKI
SPOŁECZNEJ
Instrumenty kapitałowe, venture i hybrydowe

MODUŁ 3
Sevilla

Tydzień 3:
Niektóre
instrumenty

INNOWACYJNE FLS DLA GOSPODARKI SPOŁECZNEJ
Kontrakty oparte na wynikach (SIB), obligacje,
partnerstwa publiczno-prywatne, giełda

MODUŁ 4
Mediolan

Tydzień 4:
Niektóre
instrumenty

ROZPORZĄDZENIE DOTYCZĄCE POMOCY PAŃSTWA I
INSTRUMENTY FINANSOWE w ramach EFRR i EFS

Wybrane formy szkoleń

- ❖ Praktyczne warsztaty i ćwiczenia
- ❖ Wykłady/prezentacje z dyskusją
- ❖ Analizy studiów przypadków lub dobrych praktyk
- ❖ Burza mózgów/grupowa praca koncepcyjna
- ❖ Wizyta studyjna
- ❖ Konsultacja i coaching



Czynności w dniu szkolenia

- ❑ Ustawienie miejsca
 - ❑ Sala szkoleniowa
 - ❑ Materiały szkoleniowe
 - ❑ Lista uczestników
 - ❑ Sprzęt

- ❑ Realizacja działań szkoleniowych
 - ❑ Transfer wiedzy
 - ❑ Zaangażowanie uczestników
 - ❑ Inicjacja procesów zmian

- ❑ Dokumentacja fotograficzna



Działania po wydarzeniu

Ocena:

- ❖ Zespół organizacyjny
 - Po szkoleniu, na świeżo
 - Co było dobre a co można poprawić
- ❖ Uczestnicy
 - Wywiady i wspólna dyskusja na koniec
 - Zaraz po zajęciach, np. formularz oceny
 - Przesłanie materiałów i podziękowań
- ❖ Trenerzy



Szkolenia online

Webinar	Spotkanie online
Przekaz jednokierunkowy	Komunikacja sieciowa
Duże grupy/małe zespoły	Małe grupy
Audytarium /praca zespołowa	Równouprawnienie uczestników
	Krótki czas trwania (ok. 1h)
	Interaktywne
	Zorganizowane i skuteczne Uzgodnienie listy zasad

Jakie narzędzie wybrać?

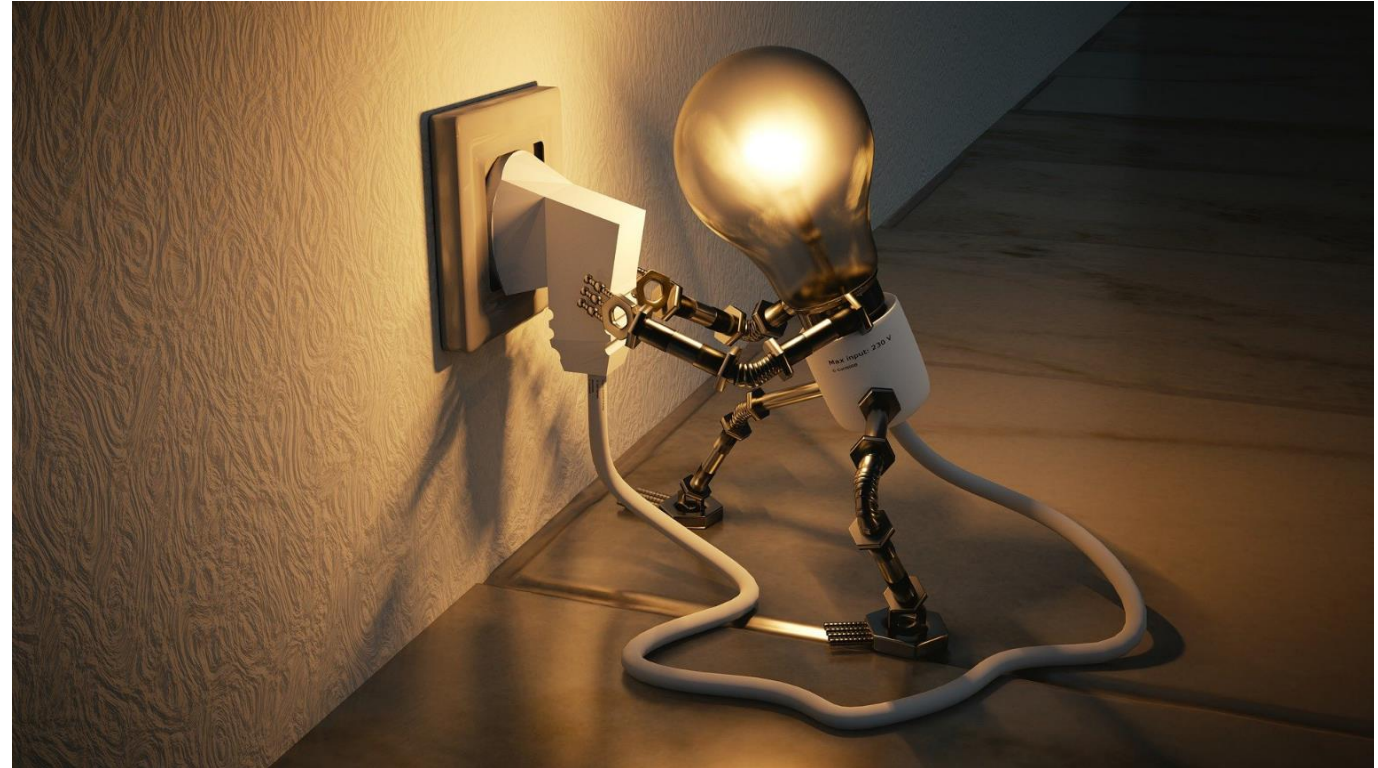


1. Czy jest łatwe w użytkowaniu?
2. Jak wygląda proces wdrożeniowy?
3. Czy jest zintegrowane z oprogramowaniem/sprzętem?
4. Czy jest zgodne z oczekiwaniami/potrzebami?
5. Czy jest niezawodne?
6. Czy jest bezpieczne?
7. Ile kosztuje?

Lista narzędzi internetowych przygotowana przez Uniwersytet w Lublinie, Wydział Elektrotechniki, partnera w projekcie CARPE DIGEM, <https://4pdih.com/en/remote-productivity/> (maj 2020)

Dobre praktyki cz. 1

- ⇒ Szkolenia powinny być prowadzone przez profesjonalistów w swojej dziedzinie
- ⇒ Szkolenia na poziomie początkującym i zaawansowanym
- ⇒ Połączenie teorii i praktyki
- ⇒ Pomiar wpływu na zmiany w społeczeństwie



Dobre praktyki cz. 2

- ⇒ Terminy szkoleń
- ⇒ Sala w kształcie litery U – interakcja i równoległe warsztaty
- ⇒ Sprzęt: projektor, tablica, wi-fi
- ⇒ Fokusy :
 - Dwa wymiary – krajowy/regionalny, międzynarodowy
 - Zaawansowane formaty i metody, np. odgrywanie ról



Dziękuję za uwagę



Ocena wpływu projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego

Czym jest ocena wpływu?



Kluczowe pytania:

- Jaka jest „logika interwencji”?
- Co wydarzyłoby się i tak?

Dlaczego oceniamy wpływ

Społeczeństwa są coraz bardziej zależne od generowanych korzyści ekonomicznych i społecznych.

Przyczyny mierzenia wpływu interwencji mogą być różne:

- Wymóg wewnętrzny
- Wymóg prawny
- Wymóg zewnętrzny

Korzyści:

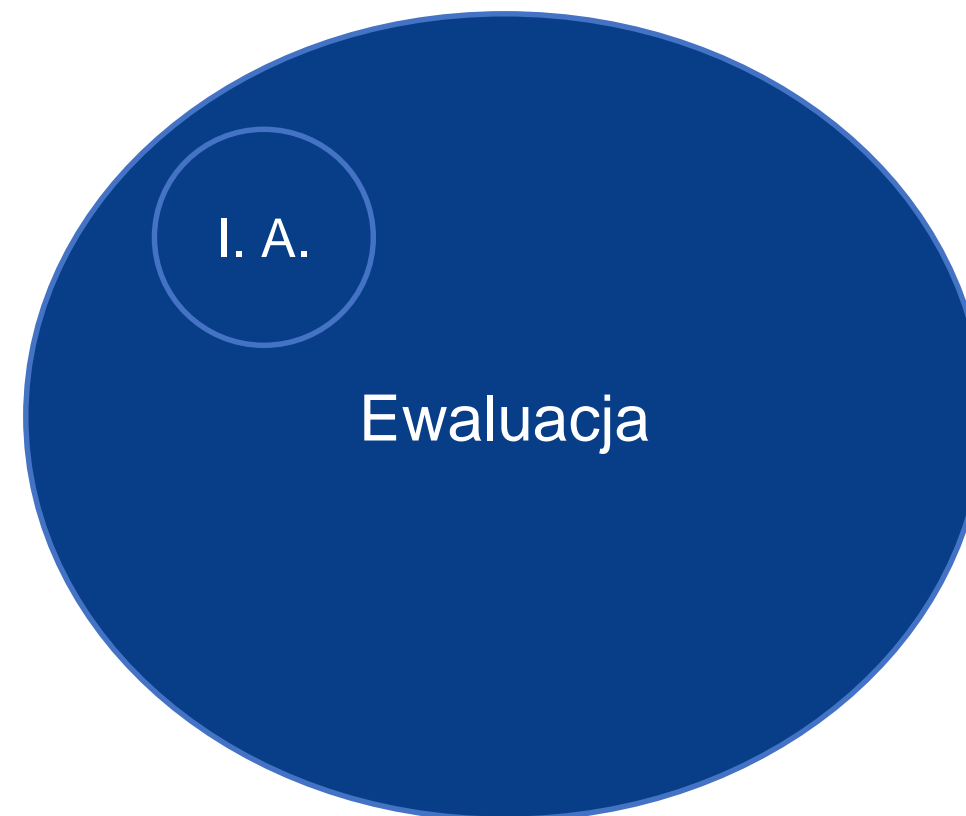
- Wiedza na temat procesu i jego efektów
- Monitorowanie procesu rozwoju organizacji
- Optymalizacja procesu

✓ **Inwestorzy**



Ocena wpływu to nie zwyczajna ewaluacja

- Konkretna pytania
 - Wąski i ściśle określony zestaw wskaźników
 - Wąski obraz rezultatów
 - Zdefiniowana "logika interwencji"
 - Szeroki zakres istotnych kwestii
-
- Analiza wpływu - ex ante
 - Ocena wpływu - ex post



Proces oceny wpływu



Charakterystyka oceny wpływu:

- Wyniki krótko- i długoterminowych
- Dotyczy gromadzenia danych
- Może trwać od 3 do 6 miesięcy
- Wysoko wykwalifikowani specjaliści
- „Neutralny”, zewnętrzny ewaluator

Dwa podejścia:

- Interaktywne - zbieranie dowodów poprzez:
 - Warsztaty
 - Publiczne spotkanie
 - Ankieta
- „oparte na biurku” - dostępne plany i strategie



Wpływ dziedzictwa kulturowego na obszary zrównoważonego rozwoju



Źródło: Raport z projektu „The Cultural Heritage Counts for Europe (CHCFE)” – różne poddomeny zidentyfikowane w zebranych badaniach zmapowanych na holistycznym czterodomenowym schemacie.

Potencjalne obszary oddziaływania dziedzictwa kulturowego

Oceniając wpływ dziedzictwa kulturowego, należy wziąć pod uwagę następujące cztery elementy:

1. Cel obiektu
2. Interesariusze i ich interesy
3. Cechy organizacji prowadzącej obiekt
4. Kontekst makro- i mikroekonomiczny

	ECONOMIC	SOCIAL	CULTURAL	ENVIRONMENTAL
Image and symbols creation			X	
Visual attractiveness			X	
Architectural language			X	
Creativity and innovation			X	
Sense of place		X	X	X
Cultural landscape			X	X
Reducing urban sprawl				X
Preserving embodied energy				X
Lifecycle prolongation				X
Education	X	X	X	
Skills	X	X	X	

10 kluczowych ustaleń zgłoszonych w ramach projektu „CHCfE”

Dziedzictwo kulturowe :

1. Atrakcyjność regionów
2. Unikalna tożsamość
3. Miejsca pracy
4. Kreatywność i innowacja
5. Zwrot z inwestycji i dochody z podatków
6. Zrównoważona rewitalizacja
7. Rozwiązania dla zmian klimatycznych
8. Jakość życia
9. Edukacja i uczenie się oraz duma obywatelska
10. Kapitał społeczny i spójność społeczna



Wybrane kategorie wpływu

1. Turystyka i rekreacja
2. Działalność twórcza, kulturalna i innowacyjna
3. Typowe produkty lokalne
4. Środowisko i kapitał naturalny
5. Kapitał społeczny/spójność i integracja
6. Nieruchomości
7. Zwrot finansowy
8. Wartość kulturowa dóbr/krajobrazu
9. Dobre samopoczucie

177



Metody oceny

- Badania ilościowe
- Badania jakościowe (uczestniczące i nieuczestniczące)
- Dążenie do połączenia obu metod

Szerokie kategorie metod oceny wpływu:

- Ocena oparta na teorii – dlaczego i jak działa interwencja
- Kontrfaktyczna ocena wpływu – porównanie grup poddanych działaniu i grupy kontrolnej



Wybrane ilościowe metody



- Koszty i korzyści
- Hedonic pricing
- Koszty podróży
- Contingent valuation methodology (cvm)
- Modelowanie wyboru

Wybrane nieuczestniczące metody jakościowe

- Analiza ekspercka
- Przegląd literatury
- Studia przypadku
- Analiza wielowymiarowa
- Analiza polityk



Wybrane uczestniczące metody jakościowe

- REAP (czytaj, koduj, komentuj i zastanawiaj się)
- Mapowanie uczestniczące
- Mapowanie kulturowe
- Grounded theory
- Etnografia



Projektowanie wskaźników

- ✓ Co należy ocenić?
- ✓ Czy to jest ważne?
- ✓ Czy to jest mierzalne?
- ✓ Czy pomiar jest realny do wykonania?
- ✓ Czy jest spójny ze wskaźnikami stosowanymi wcześniej/przez inne instytucje?



Negatywny wpływ

- ❖ Realizacja budżetu na inne inwestycje może przynieść więcej korzyści
- ❖ Wykluczenie pewnych grup społecznych
- ❖ Overtourism
- ❖ Słaby zrównoważony rozwój
- ❖ Słabo wykształcona kadra
- ❖ Sezonowość pracy
- ❖ Ograniczone gospodarowanie obiektami
- ❖ Lokalny wzrost cen nieruchomości
- ❖ Dezintegracja lokalnych wspólnot
- ❖ Negatywne doświadczenia z miejscem
- ❖ Dezintegracja społeczności lokalnych
- ❖ Postawa typu „nie na moim podwórku”
- ❖ Wyzysk innych nacji
- ❖ Wysokie zużycie energii



Dziękuję za uwagę

