

STRATEGIJA UPRAVLJANJA KULTURNOM BAŠTINOM KORIŠTENJEM KK INDUSTRIJE

TRANSNACIONALNI DOKUMENT S POPISOM PREPORUKA

D.T3.3.3. DOKUMENT



Interreg
CENTRAL EUROPE



Forget Heritage

European Union
European Regional
Development Fund





FORGET HERITAGE

Ovaj je dokument sažetak aktivnosti projekta Forget Heritage, potvrđen pilot pilot akcijama, implementiran i koordiniran od strane partnerstva Forget Heritage.

Napisali i uredili: dr. Nika Murovec i dr. Damjan Kavas, PP2



INHALT

1. UVOD	2
2. IZAZOVI I RJEŠENJA	3
3. PRISTUP "ZABORAVLJENA BAŠTINA"	9
4. STRATEŠKA USMJERENJA I PREPORUKE	13
4.1 STRATEŠKA USMJERENJA	16
4.2 PREPORUKE	30
5. ZAKLJUČCI	37





1. UVOD

Glavni cilj projekta Zaboravljena baština bio je utvrditi inovativne, ponovljive i održive javno-privatne modele upravljanja napuštenim građevinama kulturne baštine i dati tim povijesnim lokalitetima dodanu vrijednost osnivanjem kulturnih i kreativnih poduzeća.

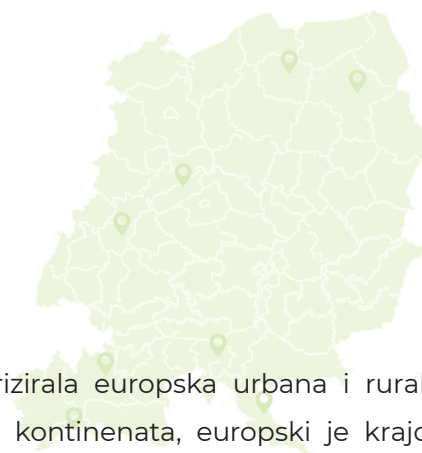
Projektom Zaboravljena baština pokušalo se odgovoriti na sljedeće pitanje: kako možemo osloboditi skriveni potencijal kulturne baštine s ciljem poboljšanja kvalitete života ljudi i istovremeno stvoriti nove mogućnosti i ponuditi dodatne informacije o upravljanju kulturnim i kreativnim sektorom? Nakon 42 mjeseca, odgovor na pitanje postavljeno na početku projekta razrađen je u ovoj (D.T3.3.3) Strategiji upravljanja kulturnom baštinom korištenjem kulturne i kreativne industrije (KKI) (Transnacionalni dokument s popisom preporuka). U dokumentu se definiraju smjerovi aktivnosti koje su planirale, provodile i koordinirale lokalne/regionalne/nacionalne vlasti (kao ključni dionici) u području zaštite i iskorištavanja povijesnih resursa korištenjem kulturne i kreativne industrije (KKI). Strategija sadrži strateška usmjerenja, kao i preporuke o aktivnostima i ulaganjima kako bi se osigurala održivost ponovne uporabe građevina kulturne baštine uz korištenje KK industrije.

Sadržaj strategije temelji se na lekcijama naučenim tijekom provedbe pilot-aktivnosti, informacijama dobivenim iz Transnacionalnog evaluacijskog izvješća o pilot-aktivnostima (D.T3.3.2), Transnacionalne istorazinske recenzije (D.T3.3.1), Priručnika za upravljanje (D.T1.3.1), Priručnika za praćenje politika (D.T1.3.1), Ex-post evaluacijskog izvješća o transnacionalnom modelu koji se provodi lokalno (D.T2.3.6), osobne komunikacije s rukovoditeljima pilota, projektnim partnerima i tvorcima politika. Strategiju će podržati lokalni tvorci politike kako bi se osigurala njezina dugoročna održivost.





2. IZAZOVI I RJEŠENJA



Kulturna baština snažno je oblikovala i okarakterizirala europska urbana i ruralna područja. Možda drugačiji nego na većini drugih kontinenata, europski je krajolik povijesno rastao, izgrađujući se na strukturama i lokalitetima koji su se stoljećima nasljeđivali s naraštaja na naraštaj, prilagođavajući se promjenjivim socijalnim, ekonomskim, kulturnim ili političkim okolnostima, kao i potrebama i željama ljudi. Kulturna baština opće je dobro, preneseno iz prethodnih naraštaja kao nasljeđe onima koji dolaze i ključno je obilježje Europe. Zbog jedinstvenog bogatstva i raznolikosti, temeljni je faktor europskog identiteta i atraktivnosti kontinenta.

Prema komunikaciji Komisije „Ususret cjelovitom pristupu kulturnoj baštini u Europi“ (2014.), kulturna baština zajednički je resurs i opće dobro. Kao i druga takva dobra, ona može biti osjetljiva na pretjerano iskorištavanje i nedovoljno financiranje, što može rezultirati zanemarivanjem, propadanjem i, u nekim slučajevima, zaboravom. Stoga je briga o našoj baštini naša zajednička odgovornost. Iako je zaštita baštine prvenstveno pitanje nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti, Europska unija mora igrati ulogu u skladu s ugovorima EU-a i u skladu s načelom supsidijarnosti. Europska kulturna baština utjelovljuje našu povijest i identitet - dušu našeg kontinenta. Štoviše - ima ogroman ekonomski i socijalni potencijal; baština nam može pomoći povećati zaposlenost i intenzivirati poslovanje u ključnim sektorima, istovremeno rješavajući neke od najvažnijih društvenih izazova našeg vremena.





Prema Strategiji Vijeća Europe za europsku kulturnu baštinu za 21. stoljeće (2017.), postoji hitna potreba da društvo kao cjelina, državne vlasti i zajednica koji su čuvari baštine, pozicioniraju politiku kulturne baštine na način da je stave u središte integriranog pristupa usmjerenog na očuvanje, zaštitu i promicanje baštine tako da je mogu razumjeti svi, od onih koji su u središtu procesa do onih na periferiji, te da mogu prema njoj razviti osjećaj odgovornosti.

Iako je potreba za očuvanjem kulturne baštine općenito prepoznata, raspoloživost financijskih sredstava za to često je jednako nedostatna. Gospodarska kriza je u mnogim slučajevima smanjila proračunska izdvajanja za kulturu općenito te posebno za očuvanje baštine. Također je otežala mobilizaciju privatnih izvora financiranja. Stoga je hitno potrebno iskoristiti raspoložive resurse što je moguće učinkovitije i procijeniti načine iskorištavanja novih izvora financiranja (npr. privatni kapital, zaklade itd.) kako bi se pronašli novi načini javno-privatne suradnje. Tema je još hitnija ako se odmaknemo od renomiranih spomenika kulture i okrenemo prema mjestima koja su dosad bila prilično zanemarena te postoji rizik da će biti nepovratno izgubljena ako se uskoro ne poduzmu mjere za njihovo očuvanje i obnavljanje. Najbolji način zaštite građevine je da se u njoj nešto događa, čak i ako se koristi povremeno ili djelomično. Neizbježno je da će biti borbe da se neke povijesne zgrade stave u bilo kakvu uporabu, posebno u područjima gdje je tržište nekretnina slabo, a mogućnosti prodaje ili ponovne uporabe ograničene. Međutim, takve bi građevine mogle postati središnje mjesto neke buduće regeneracije. Priče i sjećanja, nekadašnji ponos i povijesne lekcije povezane s povijesnim mjestima izvor su urbanog razvoja i regionalnog identiteta i mogu se oživjeti, interpretirati i transformirati u novi život. Ovaj novi život uključuje ponovnu uporabu građevina baštine kao središta za kulturnu obnovu, inkubatora društvenog kapitala i eksperimentalnih igrališta za novi urbani razvoj. Zbog toga ključna je potpora javnosti (usmjeravanje, upravljanje, financiranje...).





U izvještaju Kulturna baština važna je za Europu (2015.) naglašava se potreba za integriranim pristupom u kojem su socijalni, kulturni, okolišni i ekonomski utjecaji baštine temeljno isprepleteni. Navodi se i da prošla i trenutna procjena ulaganja u kulturnu baštinu koja se temelji na silaznom („nizvodnom“) pristupu ne pokazuje puni potencijal kulturne baštine. U istinski integriranom pristupu baštini, koristi baštine mogu se povećati. U izvještaju se predlaže uzlazni pristup kulturnoj baštini, čime se tradicionalni programi gospodarskog ulaganja pojačavaju resursima iz drugih sektora. To podrazumijeva uvođenje resursa koji nisu povezani s baštinom radi postizanja paralelnih ciljeva koji također nemaju veze s baštinom (npr. socijalna kohezija ili smanjenje nezaposlenosti) kao i očuvanje vrijednosti kulturne baštine. Iskorištavanje punog potencijala uzlaznog pristupa, u kombinaciji s tijesnom integracijom naslijeđa socijalnih, ekonomskih, kulturnih i okolišnih utjecaja podrazumijeva da kulturna baština postaje izvor održivog razvoja. Danas se stvaraju novi odnosi između kulturne baštine i suvremenog stvaranja, koji omogućuju daljnji doseg za kreativnost i inovacije. U skladu s Okvirnom konvencijom Vijeća Europe o vrijednosti kulturne baštine za društvo (Faro konvencija), priznavanje baštine zamišljeno je kao zajednička odgovornost: baština više nije ograničena na one elemente koje su nacionalne vlasti službeno priznale kao takve - zaštićene baštine -, već sad uključuje one elemente koje lokalno stanovništvo i lokalne vlasti doživljavaju kao baštinu. Ovakav razvoj zahtijeva nove, participativnije pristupe upravljanju i naglašeniji suradnički pristup.





Očuvanje i ponovna uporaba kulturne baštine zahtijevaju uključivanje više aktera iz različitih sektora: javnog, privatnog i nevladinog sektora. Njihovo uključivanje potrebno je ne samo za iniciranje projekta i stavljanje u ponovnu uporabu, već i za održavanje mjesta baštine nakon intervencije (održivost). Praktične metode i mehanizmi koji se koriste za postizanje ovih rezultata tek su nedavno postali predmet teorijskih i praktičnih pristupa.

Povijesne građevine zaštitni su znak mnogih (srednjoeuropskih) gradova, gradića i sela: povijesne četvrti daju jedinstvenost našim gradovima. Oni su živi simboli europske bogate kulturne baštine i odražavaju identitet društva. Zbog različitih razloga (ekonomskih, socijalnih, povijesnih...) većinu srednjoeuropskih gradova karakteriziraju neiskorištene građevine koje su dio kulturne baštine, a koje su na različite načine obilježile povijest lokalne zajednice. Ovdje se ne radi samo o široko poznatom „A popisu“ građevina kulturne baštine, već i o zgradama poput bivših tvornica, bolnica, škola ili kasarna, koje su skrivene iza kulisa i često nevidljive očima javnosti. Te su zgrade oblikovale povijest i život lokalne zajednice te i dalje predstavljaju važan dio kulturnog identiteta ovih regija. Kad povijesne građevine ostanu prazne, postoji znatno veći rizik od oštećenja i propadanja, te su potencijalna opasnost za svoje lokalitete.

Mnoge građevine kulturne baštine u javnom su vlasništvu i održavaju se javnim sredstvima, ali to se stanje mijenja i sve je veća potražnja za privatnim i građanskim udrugama. Angažman privatnog sektora također nudi priliku za razvijanje koncepata koji nadilaze puke mjere očuvanja. Prenamjena, na primjer, može pružiti dodanu vrijednost i važnost za građane, kreativce i gospodarstvo. Danas su u mnogim zemljama privatni sektor, institucije civilnog društva i vlada započeli partnerski raditi na očuvanju kulturne baštine i razvoju iste kao društveno-ekonomskog dobra. Pronalazak održive ekonomske uporabe uz očuvanje vrijednosti kulturne baštine građevine kako bi se pronašla ravnoteža između razvoja i očuvanja ključan je za uspjeh ponovne uporabe građevina. Ponovna uporaba povijesnih građevina zahtijeva interdisciplinarni pristup s uključivanjem više igrača, ne samo kako bi pokrenuli i proveli zaštitu već i održali (ponovo iskoristili) mjesto. Također je dobro poznato da ponovnu uporabu treba uključiti u strategije društvenog, okolišnog i gospodarskog razvoja koje uključuju financijske mehanizme za poticanje i olakšavanje doprinosa javno-privatnog i trećeg sektora.





Građevine baštine bile su i bit će obnovljene diljem Europe kao područja za trgovinu, poslovanje i usluge, poput muzeja, kulturnih lokaliteta i mjesta za sastanke, vrtića i omladinskih klubova.

Tu su kreativna i kulturna industrija jedan od najvažnijih faktora u smislu revitalizacije jer generiraju gospodarski rast i inovacije. Usto, u sektorima kulturne i kreativne industrije još uvijek postoji velika potražnja za radnim prostorom. Zajednička definicija kulturnih i kreativnih industrija ne postoji u Europi. UNESCO definira kulturne i kreativne industrije kao aktivnosti „čija je glavna svrha proizvodnja ili reprodukcija, promocija, distribucija ili komercijalizacija roba, usluga i djelatnosti koje su po prirodi kulturne, umjetničke ili povezane s baštinom.“ Prema programu Kreativna Europa, kulturni i kreativni sektori su svi sektori čije se aktivnosti temelje na kulturnim vrijednostima ili drugim pojedinačnim ili kolektivnim umjetničkim i kreativnim izrazima. Pojmovi „kulturne industrije“ i „kreativne industrije“ praktički su međusobno zamjenjivi. Pojam „kulturne industrije“ više je povezan s kulturnom baštinom i tradicionalnim oblicima stvaranja, dok „kreativne industrije“ uključuju primijenjene umjetnosti, inovacije, stvaranje profita i otvaranje novih radnih mjesta stvaranjem intelektualnog vlasništva. Kazalište, vizualna umjetnost, kino, TV, radio, glazba, izdavačka djelatnost, računalne igre, novi mediji, arhitektura, dizajn, moda i oglašavanje dio su kulturne i kreativne industrije. Prema Novoj europskoj agendi za kulturu usvojenoj 2018. godine, KK industrije u Europi osiguravaju više od 12 milijuna radnih mjesta s punim radnim vremenom, što čini 7,5% radne snage EU-a, stvarajući približno 509 milijardi eura vrijednosti dodane BDP-u.





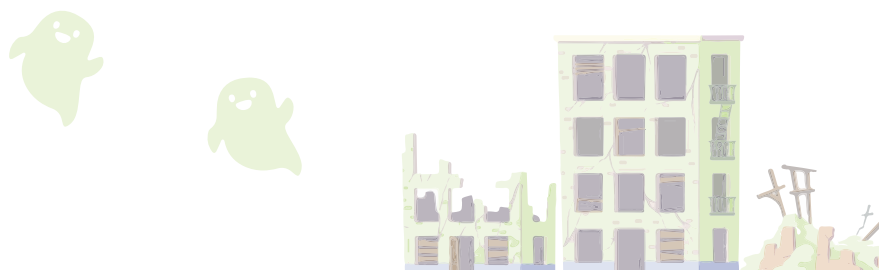
Od usvajanja Europske agende za kulturu 2007. godine, ključni cilj Europske komisije bio je promicanje Europe kao globalnog središta kreativnosti i kulture, istovremeno čuvajući i promičući europsku kulturnu raznolikost. U Komunikaciji o politici iz 2012. godine, Komisija je pozvala zemlje, regije i velike gradove EU-a da promoviraju svoje kulturne i kreativne sektore radi stvaranja mogućnosti i povećanja rasta, a posljednjih nekoliko godina sve veći broj zemalja i gradova EU-a razvija strategije za potpuno iskorištavanje potencijala KK industrija. Uz to, kulturna i kreativna industrija snažno ovisi o lokaciji i hrane se lokalnim tradicijama, te su stoga posebno pogodne za dinamično korištenje unutarnjih energija grada i stvaranje razvojnih procesa od dna prema gore. Zbog toga se na KK industrije sve više gleda kao na ključnu komponentu lokalnog gospodarskog razvoja. Na raskrižju umjetnosti, poslovanja i tehnologije djeluju kao katalizator i pokretač inovacija, s prednostima koje jačaju šire gospodarstvo. To je točka u kojoj gradovi i općine kao većina lokalnih oblika vlasti imaju ključnu ulogu. Gradovi su privilegirani teren zbog svoje guste mreže ljudi u interakciji, tržišta i aktivnosti. Grad u cjelini funkcionira kao svojevrsno kreativno polje u kojem informacije teku posebnim intenzitetom između različitih jedinica ekonomske i društvene aktivnosti koje su sadržane u urbanom prostoru.

Srednjoeuropske gradove karakterizira koncentracija kulturnog i kreativnog sektora. Kreativci su definitivno skupina koju gradovi žele privući; međutim, za rad im treba pristupačno i fleksibilno mjesto. Izvornost i karakter povijesnih (čak i ako ne baš starih) građevina predstavljaju dodatnu vrijednost kreativcima, a to nedostaje novim građevinama. KK industrije imaju značajnu ulogu za odigrati kako bi pomogle gradovima i regijama da se preoblikuju i daju napuštenim područjima nove svrhe i identitet.





3. PRISTUP ZABORAVLJENA BAŠTINA



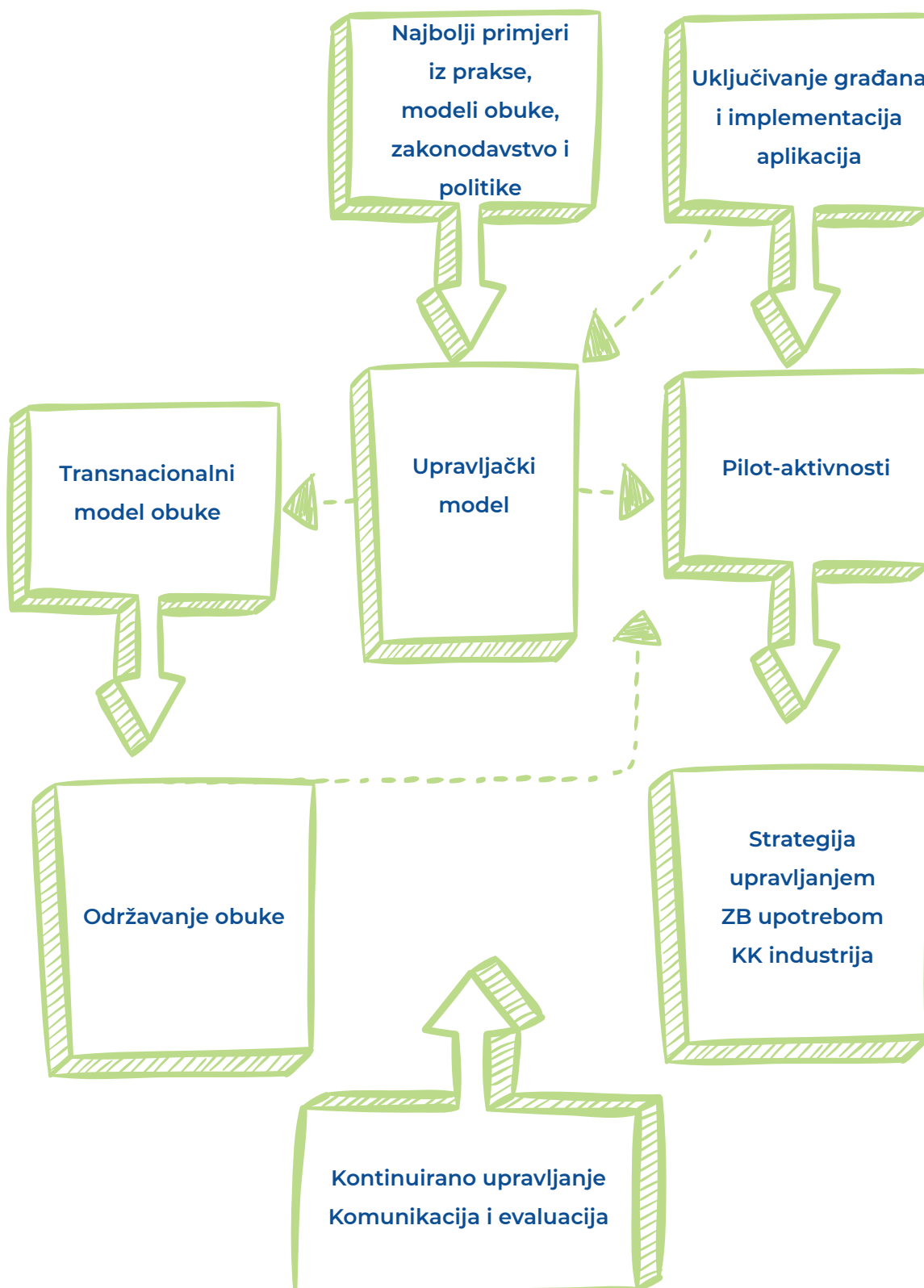
Projektom Zaboravljena baština rješava se problem prisutan u većini gradova koje karakteriziraju neiskorištene povijesne građevine koje su na različite načine obilježile povijest lokalne zajednice. Funkcionalnost takvih zgrada često je ograničena te se pretvaraju u urbane praznine i negativno utječu na okolna područja. U svakom gradu postoje pritisci da se takve građevine sruše i u ime razvoja izgrade novi stambeni ili poslovni kompleksi. Međutim, postoji pregršt dokaza koji ukazuju na to da upravo takve urbane praznine mogu postati glavni pokretač razvoja u susjedstvu. Blokovi manjih zgrada iz različitih era ne samo da gradovima dodaju karakter i šarm, već ova područja pružaju temelj raznim lokalnim poduzećima i inovativnim start-upovima. Dok velike nove zgrade pružaju prikladan prostor za priznata poduzeća koja si to mogu priuštiti, starije, skromnije i zahtjevnije zgrade sadrže vlastite pokretače za ekonomski razvoj. Osnovna ideja projekta Zaboravljena baština sagrađena je oko izreke Jane Jacobs: „Stare ideje ponekad mogu koristiti nove zgrade. Nove ideje moraju koristiti stare zgrade.” Inovativne ideje bilo koje vrste uvijek nose rizik u fazi razvoja, bez obzira na to koliko su u konačnici uspješne. Takvim idejama uvijek treba prostora za eksperimentiranje: prostora za testiranje i također prostora za pogreške.





Glavni cilj projekta bio je promicanje suradnje među gradovima partnerima kako bi se identificirali inovativni, ponovljivi i održivi modeli upravljanja napuštenim povijesnim lokalitetima (koji su prepoznati kao kulturna baština) valorizirajući ih osnivanjem kulturnih i kreativnih poduzeća, putem privatno-javne suradnje. Konzorcij ima za cilj pružiti preporuke drugim gradovima o tome kako povećati skriveni potencijal građevina kulturne baštine radi unaprjeđenja i poboljšanja radnih prilika i upravljačkih vještina u kulturnim i kreativnim industrijama kao i utjecati na kvalitetu života građana. Projektni partneri prepoznali su potrebu kreativaca za prikladnim i nadahnjujućim radnim okruženjem, kao i važnost različitih pozitivnih vanjskih utjecaja (od socijalnih do ekonomskih) koje proizlaze iz omogućavanja dostupnosti revitaliziranih građevina baštine kreativcima. Projektom Zaboravljena baština pokušava se identificirati takva mjesta i pružiti informacije i alate kako bi se iskoristio njihov skriveni potencijal pomoću kulturnih i kreativnih industrija. Istovremeno pokušava se pojačati svijest i razumijevanje između glavnih aktera u ovom procesu, javne uprave i kreativaca, te ih usmjeriti k zajedničkom pronalasku ekonomski održivih modela, koje će testirati te uspostaviti primjere koji mogu poslužiti kao inspiracija drugim gradovima.





Slika 1:
Pristup Zaboravljena baština



Informacije prikupljene unutar projekta Zaboravljena baština uključivanjem različitih skupina (dionika), razmjenom iskustava, prilagođenim programima obuke i istraživanjima testirane su u osam pilot-projekata, a preporuke će se prenijeti u druge gradove. Pilot-projekti bili su vrlo raznoliki u smislu sadržaja i prostora te su stoga omogućili testiranje modela upravljanja Zaboravljena baština u različitim kontekstima. Svaki grad partner posvjedočio je činjenici da je kulturno nasljeđe snažan faktor društvenog, ekonomskog, okolišnog, teritorijalnog i kulturnog razvoja putem aktivnosti koje stvara i politika koje ga podupiru. Stoga je potreban integrirani pristup koji je usmjeren na očuvanje, zaštitu, revitalizaciju i promicanje baštine na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Na temelju znanja i iskustava stečenih u projektu, u sljedećem poglavlju pripremljene su i prezentirane preporuke o aktivnostima i ulaganjima s ciljem osiguranja održivosti upravljanja kulturnim lokalitetima uz korištenje KK industrija.





4. STRATEŠKA USMJERENJA I PREPORUKE

U Europskom okviru za djelovanje u području kulturne baštine (2019.) na kulturnu baštinu gleda se kao na izvor budućnosti koji treba čuvati, poboljšati i promovirati, također potičući sinergiju sa suvremenim stvaranjem. Ljude se pozicionira u njeno središte, potičući pristup i angažman i promičući razvoj publike, s naglaskom na lokalne zajednice, djecu i mlade, kao i osobe s invaliditetom, potičući na taj način socijalnu uključenost i integraciju. Održivost i inovacije središnja su načela na kojima se temelji Okvir za djelovanje i u njemu sadržan pristup kulturnoj baštini.

U Novoj Europskoj agendi za kulturu, koju je Europska komisija usvojila u svibnju 2018. godine, prepoznato je da su gradovi i regije diljem EU-a na čelu razvoja vođenog kulturom, što pokazuje i uspjeh Europskih prijestolnica kulture. Stoga su ovi urbani centri prirodni partneri za eksperimentiranje, predviđanje trendova i istraživanje modela društvenih i ekonomskih inovacija. Također, Novom urbanom agendom, koja je usvojena na Konferenciji Ujedinjenih naroda o stanovanju i održivom urbanom razvoju 2016. (Habitat III), ističe se uloga materijalne i nematerijalne baštine u jačanju društvene participacije i prakticanja građanstva. Agendom se također predviđaju vitalna, održiva i uključiva urbana gospodarstva, nadograđujući se na endogene potencijale, konkurentske prednosti, kulturnu baštinu i lokalne resurse. Novom urbanom agendom također se poziva na održavanje i podršku urbanih gospodarstava promicanjem kulturnih i kreativnih industrija, održivog turizma, izvedbenih umjetnosti i aktivnosti očuvanja baštine. Agendom se pozivaju zainteresirane strane da podrže poticanje kulturne baštine za održivi urbani razvoj i da prepoznaju njezinu ulogu u poticanju sudjelovanja i odgovornosti. U UNESCO-voj preporuci o povijesnom urbanom krajoliku, kulturna baština također je povezana s kreativnošću i razvojem (Gustafsson, 2019.).





Kulturno nasljeđe svakako je dijeljeni resurs Europe, međutim njegova su obilježja jedan od najvažnijih razvojnih potencijala baš na lokalnoj razini. Revitalizacija povijesnih područja i očuvanje kulturne baštine mogu pružiti značajne ekonomske koristi lokalnim proizvodnim sustavima, dajući novi poticaj ekonomskim aktivnostima i stvaranju radnih mjesta ukorijenjenih u lokalnoj zajednici. Kulturna baština stvara značajne eksternalije na lokalnoj razini u pogledu imidža i atraktivnosti. Nadalje, budući da kulturna baština pomaže razlikovati jedan grad od drugog u globalnoj konkurenciji, ona je ključno sredstvo za brendiranje gradova i regija i podizanje njihove međunarodne perspektive s ciljem privlačenja ne samo posjetitelja, već i talenata, poduzeća i ulaganja. Promocija i valorizacija kulturne baštine mogu biti od velike važnosti za obnavljanje područja koja su suočena s izazovima poput deindustrijalizacije, nedostatka atraktivnosti i prelaska na novu ekonomiju. Bogata i raznolika europska baština ima veliki potencijal za promociju manje poznatih destinacija kao i za razvoj održivog kulturnog turizma.

Tijekom Europske godine kulturne baštine (2018.), mreže koje je financirala EU, Europska komisija i drugi relevantni dionici surađivali su kako bi razmijenili iskustva, razgovarali o izazovima i utvrdili načela kvalitete u ponovnoj uporabi kulturne baštine. Krajem 2018. godine sastavljena je Izjava o „Adaptivnoj ponovnoj uporabi izgrađene baštine: Očuvanje i unapređenje vrijednosti naše izgrađene baštine za buduće generacije“ (Leeuwarden-ova deklaracija). Deklaracija ima za cilj sagledati lekcije naučene tijekom godine (2018.) i odražava dobre prakse podupiranja kvalitetnih intervencija. Uz pametnu obnovu i transformaciju, mogu se pronaći nove, miješane ili proširene namjene za lokalitete baštine. Kao rezultat, povećava se njihova društvena, ekološka i ekonomska vrijednost, a istovremeno povećava se i njihov kulturni značaj.





Kulturni aspekti: lokaliteti baštine često su prostorne i društvene znamenitosti koje karakteriziraju krajolik i daju snažan identitet okolini. Stvaraju osjećaj mjesta i glavna su odrednica lokalnog i regionalnog identiteta. Očuvanjem naše baštine, adaptivna ponovna upotreba može pomoći održavanju i jačanju percepcije ljudi o vlastitoj tradiciji i povijesti i pružiti perspektive za budućnost, istodobno odgovarajući na potrebe multietničkih i multikulturnih društava.



Socijalni aspekti: ponovnim otvaranjem zatvorenih ili nekorištenih prostora za javnost, adaptivno ponovno korištenje naše izgrađene baštine može stvoriti novu društvenu dinamiku u njihovim okolnim područjima i time pridonijeti urbanoj obnovi. Ovi projekti nude priliku za uključivanje građana u oblikovanje njihovog životnog okruženja, što rezultira većim osjećajem za mjesto i demokracijom. Također, ponovno korištena baština može biti osnova za školske i obrazovne programe. Stoga je prilagodljiva ponovna uporaba ključna poluga za kohezivnija područja, kako u urbanim tako i u ruralnim područjima.



Okolišni aspekti: ponovna upotreba naše baštine smanjuje potrošnju građevinskih materijala, štedi ugrađenu energiju i ograničava širenje grada. Često pruža priliku za duboko energetske preuređivanje, što rezultira boljim performansama i zdravijim zgradama koje su otporne na klimatske promjene. Štoviše, visokokvalitetni projekti po svojoj prirodi osiguravaju dugoročnu upotrebljivost, fleksibilnost i prilagodljivost budućim potrebama. Prema tome, adaptivna ponovna uporaba pridonosi izgradnji otpornijih i održivijih gradova i primjeni načela kružnog gospodarstva u izgrađenom okruženju.



Ekonomski aspekti: ponovna uporaba izgrađene baštine može pridonijeti povećanju atraktivnosti područja. S jedne strane, kvalitetna arhitektura glavni je faktor brendiranja mjesta, stvaranja radnih mjesta i rasta, osobito u turističkom sektoru. S druge strane, nove funkcije stvaraju nove korisnike i smještaju područja u nove ekonomske mreže. Ponovno korištene lokacije baštine prestaju biti izolirana mjesta i mogu djelovati kao katalizatori u širem kontekstu.





4.1 STRATEŠKA USMJERENJA

Glavni strateški cilj ponovne uporabe građevina baštine jest da one postanu resurs za ekonomski, socijalni, kulturni i održivi razvoj u gradovima. Stoga gradovima treba strateški pristup valorizaciji kulturne baštine (uključujući ponovnu upotrebu građevina baštine), obnavljanju gradova i KK industrijama.

Građevine baštine u centru grada često su privlačnije od građevina baštine koje se ne nalaze u centru. Ako ove građevine baštine ostanu neiskorištene i na neki način skončaju jer nedostaju koncepti ponovne uporabe ili se jednostavno ne provode, nastat će nenadoknadiivi gubitak. Stoga je važno pronaći nove smislene koncepte uporabe. Tu kreativna i kulturna industrija mogu igrati odlučujuću ulogu. One pružaju nove perspektive, know-how i predane su revitalizaciji, očuvanju i zaštiti takvih mjesta, a istovremeno nude dovoljno prostora za razvoj u sadašnjosti i budućnosti. Kako bi se iskoristio puni potencijal kulturne baštine, potrebne su nove, fleksibilnije i transparentnije politike i modeli financiranja.

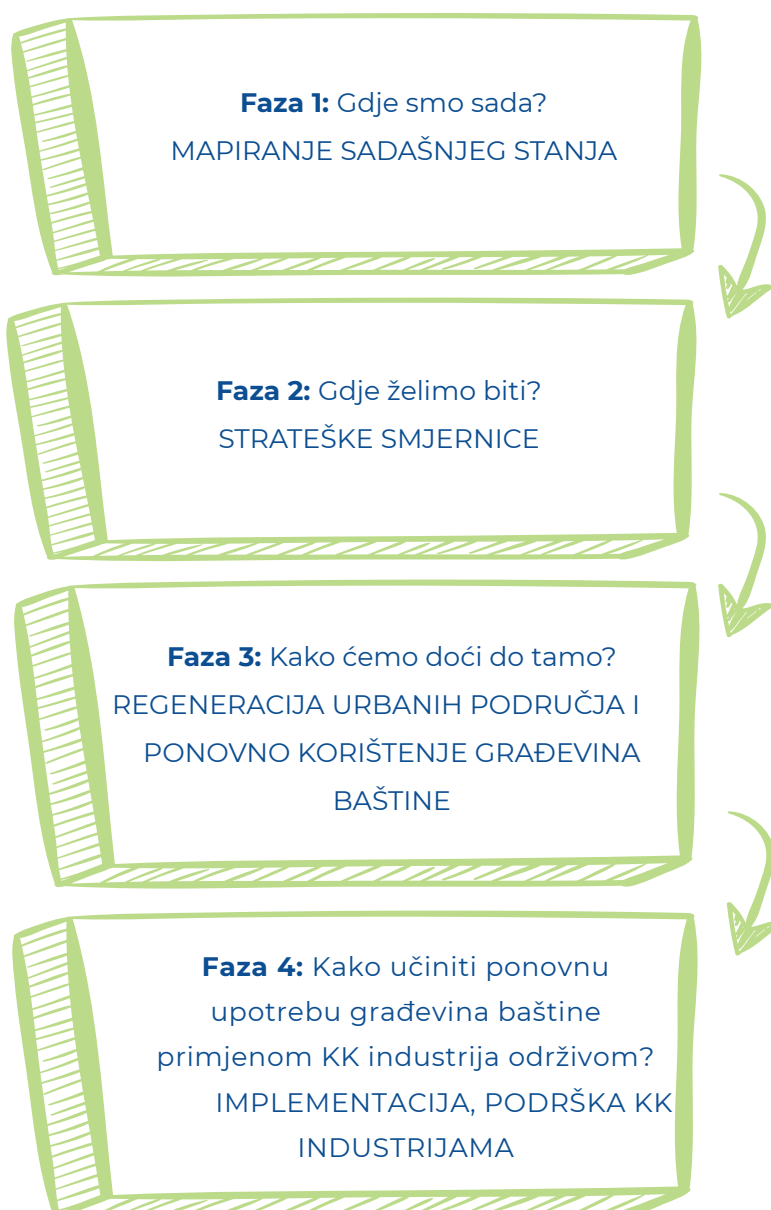
Cilj kooperativnih projekata revalorizacije kulturne baštine nije samo ponovno korištenje zapuštenih građevina baštine, već ispunjenje šireg skupa ciljeva, između ostalih: pružanje pristupačnog prostora za kreativne inicijative i zanate, provođenje budućih urbanih eksperimenata ili poboljšanje društveno-kulturne živosti gradskih četvrti. Uz ove administrativne i ciljeve postavljene odozdo prema gore, aspekt ponovne uporabe građevina baštine pokazuje snažan potencijal stvaranja kulturnog identiteta, mogućnosti za turizam i inspiracije za ideje za suvremenu ponovnu upotrebu. Ovi ciljevi, sintetizirani sa socijalnim, kulturnim i održivim ekonomskim vrijednostima, predstavljaju osnovu pristupa revalorizacije kulturne baštine (građevina) putem javno-privatne suradnje.





Podrazumijevaju različite modele korištenja koji vode do vitalnih, intenzivnih i otvorenih formata koji bi mogli otključati latentni društveni i kulturni kapital i ojačati sposobnost transformacije grada.

Tijekom razrade strateških usmjerenja, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:





FAZA 1: MAPIRANJE SADAŠNJEG STANJA

Mapiranje je postupak sustavnog identificiranja kulturnih dobara zajednice koji omogućava bolje razumijevanje lokalnog kulturnog i kreativnog ekosustava. Također, pomaže u prepoznavanju nematerijalnih elemenata identiteta zajednice te poimanju mjesta. Stoga, analiza sadašnjeg stanja može biti korisna za zagovaranje promjene: ona može informirati o razvoju politike, privući financiranje i resurse te biti presudna u donošenju novih pristupa lokalnom razvoju.

Mapiranje sadašnjeg stanja sastoji se od dvije međusobno povezane aktivnosti:

- Mapiranje građevina baštine.
- Mapiranje kulturnih i kreativnih industrija.

Mapiranje građevina baštine uključuje mapiranje građevina baštine koje su prazne ili im je potrebna nova upotreba (adaptivno ponovno korištenje). Potrebni su barem sljedeći podatci: lokacija, mjesto/građevina, vlasništvo, poveznice na susjedstvom, izvorne namjene, postojeći sadržaj i korisnici, postojeće upravljanje, stanje očuvanosti, fotografije.

Ako su građevine ili lokaliteti baštine u vlasništvu lokalne uprave, lakše je prikupiti potrebne podatke. Ipak, vrlo je korisno imati registar praznih građevina baštine u privatnom vlasništvu na gradskoj razini. Da bi se napravili takvi registri mogu se koristiti web-alati. U sklopu projekta Zaboravljena baštinu razvijena je internet aplikacija „OffSpaces“. Radi se o neprofitnom detektorskom alatu i informativnoj platformi i sučelju za europske kreativce koji traže odgovarajuće slobodne prostore. Razvijena je radi pružanja informacija o prostornim potrebama, jačanja kulturnih i kreativnih subjekata, zaštite kulturne baštine, pomoći građanima, administracijama i privatnim vlasnicima pri pronalaženju oblika suradnje





Mapiranje kulturnih i kreativnih industrija uključuje statističku analizu glavnih organizacija (poduzeća, nevladine organizacije, javni i privatni zavodi, samozaposleni) na temelju unaprijed definirane kulturne i kreativne industrije (definicija sektora), identifikacije vodećih posrednika, identifikacije tema povezanih s politikom (donositelji politika, sheme financiranja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i razini EU-a), identifikacije kreativnih središta (mjesto za suradnju, inkubatori, akceleratori...), dostupnosti obrazovnih programa i programa obuke, analize glavnih prepreka... Mapiranje kulturnih i kreativnih industrija trebalo bi biti napravljeno kao kombinacija uredskog istraživanja i radionica i/ili intervjua s ključnim političkim dionicima i građanskim liderima; predstavnicima lokalnih kulturnih institucija/organizacija; umjetnicima i kulturnim djelatnicima; dionicima iz neformalnih, neovisnih kulturnih skupina; dionicima u turizmu i baštini; lokalnom gospodarskom komorom; poslovnim organizacijama i ključnim pojedincima koji imaju udjela u rastu i ugledu grada.

FAZA 2: STRATEŠKE SMJERNICE

Na lokalnoj i regionalnoj razini postoji mnogo različitih strateških dokumenata kao što su razvojni plan grada, lokalne/regionalne kulturne strategije, strategije održivog urbanog razvoja (posebno u razdoblju 2010-2020) i drugih razvojni planovi grada. Kulturna baština važan je dio lokalnih prostornih planova. Kulturna baština mogla bi biti uključena u strateške dokumente putem dva različita pristupa:

- Integracijom u lokalne strateške dokumente. Tada će postati sastavni dio strategije razvoja grada u smislu načela društvenog, kulturnog i gospodarskog razvoja. Kulturna baština može također biti od značaja i u smislu lokalnih planova zaštite okoliša ili lokalnih razvojnih strategija turizma, glavnog plana razvoja turizma... Spomenuto uključivanje kulturne baštine u procese lokalnog razvoja omogućava ostvarivanje integrativne funkcije upravljanja kulturnom baštinom uz stvaranje uvjeta za sinergijske učinke koje bi trebalo imati na određenom području.





- Izrada zasebnog lokalnog strateškog dokumenta: strategija upravljanja kulturnom baštinom grada. Dokument bi trebao nadilaziti ciljeve zaštite i obnove baštine - trebao bi podržati razvoj grada, ojačati njegov identitet i imidž, učiniti ih atraktivnijima, poboljšati životne uvjete građana, povećati atraktivnost grada kao turističkog proizvoda. Strategija upravljanja kulturnom baštinom grada programski je dokument; stoga ne pruža konkretna rješenja. Strategija, međutim, određuje misiju, viziju, aktivnosti, analize, strateške i posebne ciljeve i zadatke. Konkretna priprema podataka, analize, organizacijska rješenja i priprema plana spadaju u područje primjene strategije (Akcijski plan). Ponovna uporaba neiskorištenih građevina kulturne baštine trebala bi biti osnovni dio strategije. Postavlja okvir za suradnju između različitih sektora kao što su KKI, turizam, obrazovanje, znanost i privatni sektor.

Ako izrada strategije upravljanja lokalnom kulturnom baštinom nije politički izvediva, potrebno je pripremiti zasebni strateški dokument o ponovnoj uporabi neiskorištenih građevina (kulturne) baštine, koji će kombinirati barem sljedeće dimenzije: zaštita baštine, urbana obnova, kulturni razvoj, prostorni razvoj, podrška KK industrijama, javno-privatna suradnja.

Važno je da se ponovna uporaba građevina baštine primjenom KK industrija uvijek temelji na strateškom pristupu kako bi se postigli ekonomski, socijalni, kulturni i okolišni ciljevi.





FAZA 3: REGENERACIJA URBANIH PODRUČJA I PONOVDNA UPORABA GRAĐEVINA BAŠTINE

Postoje različite ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke prednosti ponovnog korištenja građevina baštine, ali mogu se odabrati različiti pristupi:

- Obnavljanje urbanih područja.
- Ponovna uporaba pojedinačnih građevina baštine.

Regeneracija je proces vraćanja društvenog, kulturnog, ekonomskog i ekološkog života u prostor. Pregledom literature određeni su ključni čimbenici kojima se može pridonijeti potencijalnoj definiciji uspješnog projekta regeneracije. Projekti obnove urbane baštine mogu biti katalizator za daljnju gospodarsku aktivnost na lokalnom području. Osim toga, uvjet uspješne regeneracije je i njezin doprinos društvenoj i zajedničkoj koheziji, kao i visoka kvaliteta dizajna. Čini se da bi se uspješnim projektima regeneracije trebala uspostaviti učinkovita partnerstva između privatnog i javnog sektora. Također je očito da bi uspješna obnova, prema nalazima pregleda literature, trebala pomoći u preokretu ekonomskog pada područja. Središnje pitanje koje se odnosi na koncept uspješne regeneracije je učinkovito mjerenje koncepta. Tvrdi se da se evaluacija uspješne regeneracije može postići tek dugoročno zbog vremena koje je potrebno da koristi od projekta izađu na površinu (Jones, 2017.). Svaka urbana regeneracija jednako je individualna koliko i mjesta na kojima se događa. Ovisi o kontekstu i okolnostima, procjeni mogućnosti i postojećim resursima.





U studiji „Kulturna baština za Europu, Europa za kulturnu baštinu“ primjećuje se kako je izgrađena baština prepoznata kao „izvor društveno-ekonomskog razvoja putem urbane obnove“ od kraja 1970-ih. Međutim, to je bilo dosta povezano s fizičkim očuvanjem. Tek je tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća definicija baštine te što ona uključuje proširena, stavljajući novi naglasak na nematerijalnu baštinu i rezultirajući cjelovitijim razumijevanjem povijesne urbane sredine. Ekonomske koristi mogu potjecati iz širokog raspona faktora i mogu se manifestirati putem novih radnih mjesta ili poduzeća koja su nastala iz potrebe za popravcima i održavanjem povijesnih značajki/zgrada, utjecajem na vrijednost imovine nakon obnove povijesnih područja i atraktivnosti povijesnih gradova kao lokacija za poslovanje, posebice za kreativni i kulturni sektor. Svi ti čimbenici podupiru konkurentnost gospodarstva. Kulturna baština također poboljšava kvalitetu života, pomažući da lokacija postane privlačnija kao mjesto za život i rad, a također stvara snažan osjećaj građanskog ponosa i identiteta.

Većina stručnjaka i lokalnih vlasti svjesna je ograničenja tradicionalnih politika prema kulturnoj baštini s obzirom na to da je njihov glavni fokus bio na zaštiti građevina baštine. Ovaj pristup nije dovoljan da se u gradu zaista naprave primjetne promjene, jer je utjecaj tih projekata na atraktivnost grada, ekonomiju, socijalnu koheziju i kvalitetu života bio vrlo nizak. Postoje različiti pristupi koji se koriste u teoriji i praksi kao što su regeneracija vođena baštinom, regeneracija vođena kulturom i regeneracija vođena kreacijom.

Većina je europskih gradova već jasno shvatila važnost kulturnih i kreativnih aktivnosti za njihov ponovni razvoj. Duže od desetljeća, brojni europski gradovi uspješno ih „koriste“ kao odlučujući dio svojih urbanih inicijativa za obnovu. (Bilbao, Frankfurt, Glasgow i mnogi drugi). Kao rezultat urbanih regenerativnih shema postignuti su vrlo pozitivni rezultati kao što su: poticanje zaposlenosti, privlačenje više posjetitelja, jačanje turističkog sektora, poticanje frekvencije u središtu grada, poticanje lokalnog poslovanja, poticanje i podržavanje rasta kreativnog sektora, poboljšanje imidža područja, pomaganje u privlačenju kvalificiranih ljudi i poslovnih ulaganja, razvijanje vještina, znanje i samopouzdanje stanovnika, jačanje kohezije i ponosa u zajednici, podržavanje poboljšanog zdravlja stanovnika, pružanje užitka stanovnicima.





S druge strane, neke negativne vanjske situacije, poput gentrifikacije, dogodile su se kao rezultat urbane regeneracije, što u nekim slučajevima čak izaziva i velike građanske nemire, prosvjede i nasilje dok se stanovnici bore za svoje pravo da ostanu dio urbanog tkiva i nastane urbani prostor (slučaj Berlina). Ključno je uzeti u obzir da se kulturne aktivnosti ne mogu svesti na instrumente za poboljšanje privlačnosti gradova. One mogu igrati ključnu ulogu u izgradnji održivijih lokalnih zajednica: jačanju samopoštovanja stanovnika i osjećaja pripadnosti gradu i razvoju kreativnosti unutar lokalne zajednice, posebno među najugroženijima.

Pojedinačne zgrade mogu biti manje važne od cjelokupnog ambijenta područja. Drugim riječima, cijelo je javno područje veće od zbroja dijelova. Područja s povijesnim građevinama, koja pojedinačno ne mogu biti od posebne arhitektonske ili povijesne zasluge, pružaju upravo onakvo okruženje koje može biti osnova stalne urbane obnove. Prema publikaciji Heritage Works (2017.), građevine i druga naslijeđena imovina dolaze u različitim oblicima i veličinama, a način na koji su korišteni u projektima regeneracije jako se razlikuje, od velikih inicijativa temeljenih na prostoru do pojedinačnih građevinskih projekata. Iako ne postoji standardni projekt ili projektni pristup, postoji niz faza kroz koje će većina razvojnih shema proći tijekom približavanja realizaciji. Općenito, svaki program urbane obnove treba:

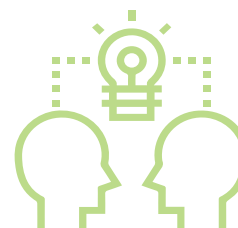
- Detaljnu analizu postojeće kulturne baštine i urbane situacije.
- Izradu strategije urbanog razvoja vođenog kulturnom baštinom.
- Identifikaciju i procjenu prioriternih urbanih intervencija vođenih baštinom putem studija izvedivosti.
- Zajednički pregled novih namjena za projekte obnove baštine.





Isto vrijedi i za ponovnu uporabu pojedine građevine baštine, gdje je potrebna detaljna analiza stanja građevine baštine i susjedstva, strateški pregled, studija izvedivosti i nova uporaba (sadržaj, program, upravljanje, financiranje).

S organizacijskog stajališta, oba pristupa zahtijevaju:



- Uspostavljanje vertikalnog i horizontalnog sustava upravljanja utemeljenog u zajednici.
- Temeljitu pripremu razvojnog procesa.
- Izgradnju kapaciteta nadležnog tima.

Veliki programi obnove vođeni baštinom ili kulturom vrlo su zahtjevni i traže strateško vodstvo, vrijeme i značajna financijska sredstva, uključujući privatni kapital. Stoga, na temelju iskustava projekta Zaboravljena baština, predlažemo da se započne s ponovnom uporabom pojedinih građevina, jer bi pojedinačni demonstracijski projekti mogli biti jezgra urbane obnove i jer u KK industrijama vlada velika potražnja za radnim prostorom. Vrlo je važno i da je oživljavanje pojedine građevine baštine dio ekonomskih, socijalnih i okolišnih strategija razvoja na lokalnoj/regionalnoj/nacionalnoj razini. Ipak, ovaj pristup ne bi trebao zamijeniti pristup urbane obnove, jer je ponovna uporaba pojedine građevine baštine korisna za izgradnju podrške zajednice u ranim fazama regeneracije grada, ali ne osigurava dugoročnu održivost šireg urbanog područja. Za ostvarenje ovog cilja potreban je cjelovitiji pristup planiranju i financijskoj politici kako bi bio dugoročno uspješan.





Potrebna je vodeća uloga lokalne (gradske) državne uprave, jer je lokalna uprava glavni podupiratelj kulture i razumije lokalne potrebe, što je čini dobro postavljenom za koordinaciju i postizanje rezultata u kulturi i obnovi.

Općenito, ponovna uporaba građevine baštine sastoji se od sljedećih koraka:

1. Stjecanje imovine (ako nije u javnom vlasništvu).
2. Pokretanje projekta: savjetovanje s dionicima (ZB Smjernice za participaciju građana u povijesnim lokalitetima), savjetovanje s vlastima (tijela za zaštitu kulturne baštine, razvojne agencije, regionalne/nacionalne vlasti...).
3. Razvoj koncepta (ex-ante procjena).
4. Priprema projekta (projektne dokumentacija).
5. Provedba (uključujući aktivnosti obnove, kupnja opreme, natječaj za voditelja gradilišta, izrada plana provedbe projekta).
6. Rad i upravljanje.

Izvori financiranja za ponovnu uporabu baštine ovise o nacionalnoj organizaciji zemlje. U centraliziranim zemljama nacionalni je proračun najvažniji izvor, dok savezne države imaju tendenciju prepuštati takve odgovornosti za financiranje i moć odlučivanja regionalnoj ili lokalnoj razini. Istovremeno, što je više lokalnih izvora financiranja, to će se bolje moći prilagođavati određenim lokalnim potrebama i sklonostima. Nacionalne, regionalne i lokalne mogućnosti financiranja često su u korelaciji s ekonomskim uvjetima i dobrobiti; prema tome, što je manje razvijena država, regija ili lokalna razina, to će manje sredstava moći dodijeliti očuvanju i ponovnoj uporabi.





S druge strane, u manje razvijenim zemljama kohezijska politika je važan izvor financiranja projekata vezanih za zaštitu kulturne baštine i njenu valorizaciju. U mnogim je slučajevima upravljanje i ponovna uporaba građevina baštine, posebno onih u lošem stanju, složeno, pa čak se ni u anglosaksonskim zemljama to ne može postići tradicionalnim razvojem tržišta poslovne imovine. S obzirom na rastuću popularnost javno-privatnih partnerstva (JPP) i njihovu primjenu u raznim sektorima, vjerojatno će se oni sve više smatrati sredstvom za postizanje rezultata očuvanja i valorizacije. Javni sektor želi pružiti široj zajednici pristup kulturnom značaju ili ulogu u izgradnji identiteta imovine, s naknadnim obećanjem da će takav pristup katalizirati širi društveni, kulturni i ekonomski razvoj. Stranke iz privatnog sektora vide povijesni lokalitet ili zgradu kao imovinu koja može donijeti prihode od novih ili poboljšanih namjena (hoteli, uredske zgrade, apartmani), stoga je primjena javno-privatnog partnerstva u ponovnoj uporabi građevina baštine koristeći KK industrije izuzetno rijetka u kontinentalnoj Europi. Ipak, uloga trećeg sektora presudna je u razvoju i provedbi projekata regeneracije. Treći sektor opisuje se kao neprofitna, nevladina, socijalna ustanova i ustanova utemeljena u zajednici, a također može uključivati i ljude koji žive u blizini lokaliteta baštine.

Čak i ako potpora za ulaganja dođe iz nacionalnih ili EU izvora, pokrivanje troškova rada i održavanja (R&O) najčešće će se kretati "prema dolje" odnosno prema regionalnim ili lokalnim izvorima.





FAZA 4: PODRŠKA KULTURNIM I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA



Važno je da se podrška lokalne (gradske) vlasti ne zaustavi na obnovi urbanih područja i ponovnoj uporabi građevina baštine (Faza 3). Postoje barem dva razloga za to:

- Financiranje troškova ulaganja predstavlja samo jedan dio ukupne potrebe za financiranjem ponovne uporabe građevina baštine. Tijekom vremena veći dio sredstava odlazi na troškove rada i održavanja (R&O); nažalost, oni su obično često zaboravljeni, možda zato što i izvori financiranja i donatori mogu biti različiti za ulaganje i troškove R&O. Također je bitno sufinancirati sadržaj revitaliziranih građevina baštine, jer kulturne i kreativne aktivnosti kratkoročno i dugoročno nisu samo-održive, pogotovo ako pružaju usluge od javnog interesa.
- KK industrijama potrebna je odgovarajuća podrška zbog njihovog doprinosa razvoju grada. Gradovi su ključni za razvoj kreativnih ekosustava koji potiču nove ekonomske aktivnosti i industriju u nastajanju. Dok inovaciju tradicionalno vodi industrija, gradovi sve više eksperimentiraju s novim načinima kojima bi privukli kreativne talente i oslobodili mogućnosti KK industrija za stvaranje inovacija. Mnogi gradovi i regije razvijaju nove alate i pogodnosti za poticanje razvoja KK industrija. Razvojne strategije usmjerene na KK industrije također su od značaja za stvaranje pozitivnih ekonomskih učinaka na lokalnoj razini. Promicanje kreativnog poduzetništva nudi važan poticaj za nastanak novih gospodarskih aktivnosti čime se stvaraju nove mogućnosti za rast i zapošljavanje. Uz to, prisutnost vitalnog KKI sektora može igrati važnu ulogu u privlačenju privatnih ulaganja za podršku politikama povezanim s kulturom.





Adekvatni (sveobuhvatni) okvirni uvjeti i političke mjere ne mogu samostalno riješiti sve izazove KK industrije; međutim, njihova prisutnost može značajno ubrzati razvoj KK industrija. Ne postoji generički (univerzalan pristup) u pogledu promocije KK industrija koja se mora primijeniti. Ono što funkcionira u jednoj regiji/gradu ne mora nužno funkcionirati i u drugom, jer bezbroj kontekstualnih čimbenika (uključujući povijesni, ekonomski, demografski, kulturni i drugi razvoj) određuje uspjeh primijenjenih političkih mjera i postavljenih okvirnih uvjeta.

Ciljevi i aktivnosti potpore KK industriji na lokalnoj/regionalnoj razini dani su u sljedećoj tablici.



Ciljevi	Aktivnosti za provedbu ciljeva
Poboljšanje poslovnog okruženja za razvoj KK industrije na lokalnoj (gradskoj) razini	<p>Mapiranje i proučavanje potencijala KK industrija: Razumijevanje specifičnih karakteristika KK industrija na lokalnoj i regionalnoj razini: njihovih snaga, slabosti, ključnih pokretača i ukupnih razvojnih trendova u svim pod sektorima.</p> <p>Poboljšani institucionalni okvir: Povezivanje različitih dionika iz javne uprave, poslovne zajednice, obrazovnog sektora, KK industrije (profesionalna udruženja, kreativci) i nevladinog sektora kako bi stvorili integriranu strategiju za KK industrije.</p> <p>Podizanje svijesti i promocija potencijala KK industrija u jačanju socio-ekonomskog razvoja: seminari; nagrade; rasprave; web portali; promotivni materijali također u suradnji s drugim industrijama; širenje rezultata mapiranja.</p>





Konkurentne KK industrije

Izgradnja kapaciteta (obuka): obuka kreativaca u području poslovnih vještina, upravljanja projektima, digitalnim vještinama, IPR-u; mentorstvu; osposobljavanje javnih službenika.

Olakšani pristup financiranju: Bespovratna sredstva (usmjerena na rezultat); novi financijski instrumenti (mikro krediti), vaučeri.

Podržavanje fizičke infrastrukture i kreativne poslovne inkubacije: Razvoj fizičke infrastrukture i obnavljanje mjesta; financijska potpora kreativnim inkubatorima i suradnim prostorima (troškovi upravljanja, subvencioniranje iznajmljivanja, sustavno financiranje).

Za ubrzanje prelijevanja učinaka KK industrija na druge sektore, uključujući javnu upravu

Umrežavanje: Uspostavljanje mreža, web platformi (pristup baziran na vrijednosnim lancima).

Pilot-projekti u javnom sektoru poticanja socijalnih inovacija: Potpore za projekte; javna nabava; događaji usmjereni na pronalazak odgovarajućih suradnika.

Preuzeto i prilagođeno od: OMK radne skupine za kulturne i kreativne industrije, 2012.: Politički priručnik o tome kako strateški koristiti programe potpore EU-a, uključujući strukturne fondove, za promicanje potencijala kulture u kontekstu lokalnog, regionalnog i nacionalnog razvoja i prelijevanje učinaka na šire gospodarstvo?



4.2 PREPORUKE

Na temelju pilot testiranja inovativnog, ponovljivog i održivog modela javno-privatnog upravljanja i ponovnog korištenja građevina baštine putem KK industrija, razvijenog u okviru projekta Zaboravljena baština, razvijene su slijedeće preporuke za lokalnu upravu kao i odgovorne rukovoditelje projekata, koji se bave sličnim projektima revitalizacije u drugim gradovima.

OPĆENITO

- Postoji snažno ekonomsko uporište u korist obnavljanja povijesnih građevina. Prednosti se ne odnose samo na pojedinu građevinu, već i na šire područje i zajednicu. Postoje ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke koristi za grad, KK industrije i građane.
- Gradovima se preporučuju pilot-projekti kao eksperimentalne lokacije, prije nego što se odluče upustiti u projekte većih razmjera. Budući da je glavna svrha pilot-projekata testiranje, to znači da proces dopušta i određene neuspjehe i pogreške koje su važan dio procesa učenja i omogućuju gradovima izbjegavanje većih pogrešaka u budućnosti.
- Važno je razumjeti kontekst, karakter i identitet građevine baštine i susjedstva oko nje.
- Koristite ulaganja u javnom sektoru kao katalizator za veću regeneraciju.
- Za uspjeh obnove ključan je pronalazak održive ekonomske uporabe kojom se može poduprijeti početna obnova, pružiti gradu razuman (društveni) povrat ulaganja i koja donosi dovoljan prihod da djelomično/u potpunosti osigura dugoročan rad i održavanje zgrade.





- Rad u partnerstvu: prepoznajte uloge javnog, privatnog i zajedničkog sektora. Javni sektor trebao bi osigurati vodstvo.
- Uključite zajednicu i ključne dionike u donošenje odluka: rane konzultacije s dionicima omogućuju adekvatan razvoj projekata, a također pružaju dionicima dobro razumijevanje ciljeva, aktivnosti i vremenskog rasporeda projekta.
- Mislite i djelujte strateški.
- Smanjenje rizika može se postići odgovarajućom politikom planiranja projekta - koja odražava i obnavljanje i ciljeve baštine.
- Osigurajte specijalističke vještine i sposobnost.
- Pratite rezultate i kvantificirajte ekološke, socijalne i ekonomske koristi.
- Uključivanje zajednice - mladi ljudi ključni su za uspjeh i održivost.
- Važno je razmišljati unaprijed i planirati dugoročno upravljanje imovinom baštine od samog početka.
- Kulturne aktivnosti i kreativne industrije strateški su resurs i pokretačka snaga obnove gradova.
- Urbana regeneracija jednako je individualna koliko i mjesta u kojima se događa. Ovisi o kontekstu i okolnostima, procjeni mogućnosti i postojećim resursima.





PROVEDBA PROJEKTA



- Na temelju iskustava s pilot-aktivnostima Zaboravljene baštine, vrijeme planirano za provedbu pilot-aktivnosti trebalo bi biti najmanje godinu i pol (npr. 3 - 6 mjeseci za pripremnu fazu, 1 godina za provedbu i 2-3 mjeseci za praćenje).
- Treba analizirati vanjsko okruženje prije početka pilot-projekata, jer ono postavlja okvir (povoljan ili nepovoljan), unutar kojeg piloti moraju djelovati. Važno je ne samo pokušati maksimalno iskoristiti sve povoljne vanjske čimbenike, već i znati prilagoditi se bilo kojim negativnim čimbenicima ili možda čak i pronaći priliku u njima.
- Uključite sve ključne dionike u cijeli proces od samog početka i trajno gradite zajednicu tijekom implementacije. Organizacija otvorenih događanja i izložbi vrlo je korisna za privlačenje novih dionika i povećanje interesa građana.
- Izgradite odnos povjerenja s dionicima i zajednicom stabilnim i stalnim radnjama i prisutnošću i zadržavanjem iskrenih i otvorenih odnosa, čak i kada se susretnete s nepredvidivim izazovima ili poteškoćama. Jaka zajednica spremna je ponuditi svoju pomoć u trenucima potrebe, a to zauzvrat može još više poboljšati odnos.
- Zajednička vizija i ciljevi uvijek bi trebali služiti kao smjernice. Ako vizija i ciljevi u početku nisu razvijeni dobro i u suradnji sa svim glavnim dionicima, to će uzrokovati probleme u kasnijim fazama.
- Vizije mogu biti podložne značajnim promjenama u početnim fazama razvoja. Iako ovo može uzrokovati mnoge poteškoće, vrlo je važno tijekom cijelog procesa ostati otvoren i osjetljiv na promjene u okruženju, potrebe građana i različitih dionika te povremeno preispitati svrhu/viziju, istovremeno pazeći da je sve jasno komunicirano.





- Ciljevi projekta trebaju biti u skladu s poslovnim planom. Ciljeve treba redovito provjeravati i po potrebi mijenjati.
- Smanjite raznolikost ponuđenih usluga/proizvoda/aktivnosti barem na početku i obratite veliku pažnju na kvalitetu prvobitno ponuđenog programa. Redovito dobivajte povratne informacije o ponudi i povremeno pregledavajte aktivnosti.
- Barem dio aktivnosti mora donositi prihode, kako bi se financirale druge aktivnosti pilot lokaliteta, ili/i trebali bi se naći dodatni privatni i javni fondovi (uglavnom putem sudjelovanja u pozivu za dostavu prijedloga projekata).
- Ako je moguće, omogućite savjetovanje s vanjskim stručnjacima (za financijsko planiranje, razvoj poslovnog modela, promociju itd.) s ciljem poboljšanja vještina i kapaciteta voditelja projekata i KK industrija.
- Događaji bi se mogli provesti kroz mehanizme koprodukcije s privatnim strankama, gdje javna uprava pokriva samo troškove upravljanja prostorom.
- Sredstva za marketinške aktivnosti i reklamne kampanje potrebna su kako bi se dostigli pokazatelji zadani u provedbenim planovima (poslovni planovi).
- Javna uprava i rukovoditelji projekata trebali bi uzeti u obzir da bi različiti procesi potrebni za revitalizaciju mjesta mogli potrajati duže nego što se očekivalo, što bi se trebalo uzeti u obzir u procesu planiranja.





- Priručnik za upravljanje, pripremljen u okviru projekta ZB, predstavlja korisnu polazišnu točku za gradove i rukovoditelje projekata koji se bave valorizacijom kulturne baštine putem postavljanja KK industrije u različite kontekste. Alati predloženi u priručniku za upravljanje su, naravno, samo primjer. Mogu se koristiti i drugi slični alati, te se ovisno o situaciji mogu prilagoditi specifičnim potrebama rukovoditelja projekata.
- Ključno je dobro i dugoročno partnerstvo lokalnih vlasti (različitih odjela) i rukovoditelja projekata. Prvo, to se može pokazati i više nego korisno ako se suočite s određenim nepovoljnim uvjetima. Drugo, dobar odnos s različitim vlastima i njihova osobna uključenost također mogu pomoći u postizanju određenih pozitivnih promjena u vanjskom okruženju (npr. promjena zakonodavstva, priprema strategija...).
- Na temelju povratnih informacija rukovoditelja pilota, presudno je i korisno za sve njih da razmjenjuju svoja iskustva, dijele svakodnevne menadžerske probleme i preporučuju postupke koji dobro funkcioniraju, ali i izdvajaju one koji nisu takvi. Oni mogu jedni od drugih učiti na nekoliko područja rada. Stoga je važno da rukovoditelji pilota i javna uprava podijele svoja iskustva s predstavnicima sličnih projekata.





JAVNO-PRIVATNA SURADNJA



- Vrlo je važno koga birate za rukovoditelja pilota - profesionalan, fleksibilan i kreativan tim s vrlo dobrom mrežom dionika/različitih ciljnih skupina.
- Javna uprava treba podržati aktivnosti rukovoditelja pilota. Javni vlasnik mora sufinancirati opremu i ulaganja.
- Ključna je dobra komunikacija. Kako bi se premostio jaz između javnog i privatnog sektora, važno je imati svakodnevnu/tjednu komunikaciju i realan pogled na provedbu projekta. Jaz između privatnog i javnog sektora nastao je zbog različitih radnih mehanizama, pa postoji potreba za dijeljenjem svakodnevnih problema jedni s drugima kako bi se oni brže rješavali u budućnosti. Dijeljenje vizije/ciljeva/sadržaja/provedbe projekta i povjerenje između javne uprave i rukovoditelja pilota od presudnog su značaja tijekom započinjanja pilot-aktivnosti. Potrebna je fleksibilnost s obje strane. Rukovoditelji pilota trebaju podršku i smjernice javne uprave u početnoj fazi i tijekom provedbe pilot-aktivnosti, a da se pri tom ne ograničava njihova sloboda odlučivanja. Uloge bi u početku trebale biti jasno definirane. Pored toga, privatni i javni partner trebali bi imati redovitu komunikaciju licem u lice i tijekom provedbe projekta redovito razgovarati o viziji, ciljevima i aktivnostima projekta kako bi se izbjegle nesuglasice oko ciljeva tijekom trajanja projekta. Preporuča se postaviti pravila/procedure za rješavanje problema i postupanje u krizama.
- Javni partner trebao bi uspostaviti svoj međuresorni tim. Osim rukovoditelja projekta, vrlo su važni i službenici iz drugih odjela (npr. investicijski, ekonomski, kulturni, socijalni, PR...) koji sudjeluju u provedbi. Najveći je izazov svladavanje krute organizacijske strukture gradske uprave. Javni službenici trebaju zajednički i interdisciplinarno provoditi projekt nekoliko godina. To zahtijeva obuku, političku podršku i okretnu gradsku upravu.





- Što se tiče rukovoditelja projekta, korisno bi bilo zaposliti najmanje dvije osobe: jednu za rukovoditeljske i administrativne zadatke, a drugu za program i sva povezana pitanja. U ovom slučaju bilo bi manje stresa, više pravovremenih radnji, još boljih programa/usluga/proizvoda jer bi se svaka osoba mogla usredotočiti na vlastite prioritete (a ne raditi više zadataka na tako različitim područjima rada). Da bi se postiglo gore navedeno, javni sektor (vlasnici zgrada) trebao bi osigurati financijska sredstva za troškove osoblja, a privatni sektor (operatori KK industrije) treba osigurati sredstva za programe.
- Vrlo je korisno da rukovoditelji pilota imaju iskustva u suradnji s javnom upravom te da poznaju zakonodavstvo, javne politike i strategije. Ako ne, preporučujemo im da odrede nekoga tko je sposoban obavljati ulogu posredovanja, i također da poboljšaju vlastito znanje o ovoj temi. Priručnik o politici (D.T1.4.1), koji je jedan od rezultata projekta Zaboravljena baština, može biti dobra polazna točka. Uz to, svaki RP trebao bi biti upoznat sa svim strateškim dokumentima relevantnima za pilot-projekt (lokalni/regionalni/nacionalni).
- Svako mjesto, svaki grad, svaki projekt ima različite okvirne uvjete. Ono što funkcionira u jednom gradu neće nužno funkcionirati i u drugom gradu. Ne postoji univerzalan pristup.
- Uključivanje donositelja politika bitno je za razvoj projekata javno-privatne suradnje u budućnosti. Bez strateškog pristupa projektima JPS-a, uspjeh većih projekata ostaje upitan.



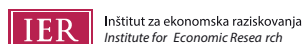


5. ZAKLJUČCI

Strategija pruža okvir za pripremu strateških dokumenata na regionalnoj i lokalnoj razini. U njemu su sadržana strateška usmjerenja i preporuke za ponovnu upotrebu građevina baštine upotrebom KK industrija kako bi se promovirao ekonomski, socijalni, kulturni i okolišni razvoj u gradovima i regijama. Strategija nije pripremljena samo za partnerske gradove, već bi se mogla iskoristiti i u drugim (srednjoeuropskim) gradovima i regijama.



STRATEGIJA UPRAVLJANJA KULTURNOM BAŠTINOM KORIŠTENJEM KK INDUSTRIJE



RRA LUR
regional development agency
of ljubljana urban region



COMUNE DI GENOVA

