

# KULTURÁLIS ÖRÖKSÉGMENEDZSMENT- STRATÉGIA A KULTURÁLIS ÉS KREATÍV IPARI VÁLLALKOZÁSOKON KERESZTÜL

D.T3.3.3. DOKUMENTUM

NEMZETKÖZI AJÁNLÁS



**Interreg**  
CENTRAL EUROPE



**Forget Heritage**

European Union  
European Regional  
Development Fund





## **FORGET HERITAGE**

A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.

Készítette: Damjan Kavaš, Nika Murovec



## INHALT

1. BEVEZETÉS	2
2. KIHÍVÁSOK ÉS MEGOLDÁSOK	3
3. A FORGET HERITAGE MEGKÖZELÍTÉS	9
4. STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AJÁNLÁSOK	13
4.1 STRATÉGIAI IRÁNYOK	16
4.2 AJÁNLÁSOK	30
5. KONKLÚZIÓ	37





## 1. BEVEZETÉS

A Forget Heritage projekt fő célja az volt, hogy meghatározzon innovatív, replikálható és fenntartható állami és magán közreműködésű irányítási modelleket elhagyatott kulturális örökségi épületek számára, és hogy ezen történelmi helyszínek hozzáadott értéket kaphassanak kulturális és kreatív cégek megalapításával.

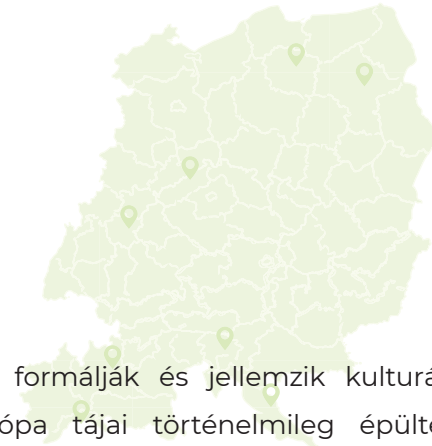
A Forget Heritage projekt a következő kérdésre próbált választ találni: hogyan szabadíthatjuk fel a kulturális örökség rejtett lehetőségeit, hogy javítsunk az emberek életminőségén, és ezzel egyidőben új lehetőségeket hozzunk létre, valamint hogyan kínáljunk további információt a kulturális és kreatív szektor menedzsmentjére? 42 hónap elteltével a projekt elején feltett kérdésre adandó választ a jelenlegi (D.T3.3.3) stratégiai iránymutatás fejt ki, amely a kulturális örökség kezelését szolgálja a kulturális örökség támogatásával (transznacionális ajánlás). A dokumentum definiálja a helyi / regionális / nemzeti kormányok (mint alapvető érintettek) tervezett, implementált és koordinált tevékenységeinek irányvonalát a védelem és a történelmi források használatának hatálya alatt, kulturális és kreatívipari vállalkozások bevonásán keresztül. A stratégia tartalmazza az eljáráshoz szükséges eligazítást, valamint olyan ajánlásokat, amelyek biztosítják a tevékenységek és befektetések fenntarthatóságát az örökségi épületek újrafelhasználásában a kulturális és kreatív ipari vállalkozások segítségével.

A stratégia tartalma olyan tanulságokon alapul, amelyeket a pilot akciók implementációja során kaptunk, valamint a Nemzetközi pilot akciók értékelési riportja (D.T3.3.2), a Nemzetközi szakértői értékelés (D.T3.3.1), az Irányítási kézikönyv (D.T1.3.1), a Szakpolitikai kézikönyv (D.T2.3.6) elkészítése során elsajátított információk alapján. Ezen kívül személyes kommunikáció történik a pilot menedzserekkel, projekt partnerekkel és döntéshozókkal. A stratégia jóváhagyása helyi döntéshozók bevonásával valósul meg annak érdekében, hogy biztosíthassuk a hosszútávú fenntarthatóságot.





## 2. KIHÍVÁSOK ÉS MEGOLDÁSOK



Az európai városi és vidéki területeket erősen formálják és jellemzik kulturális örökségük. Más földrészekkel ellentétben, Európa tájai történelmileg épültek, különböző építményekre és helyszínekre épülve, amelyek évszázadokon át generációról generációra szálltak tovább, alkalmazkodva a változó szociális, gazdasági, kulturális vagy politikai körülményekhez, valamint az emberek szükségleteihez, kívánságaihoz. A kulturális örökség egy közjó, amely korábbi generációk hagyatékaként maradt fent az újonnan érkezők számára, és amely fogalom meghatározza Európa sajátosságát. Különleges gazdagsága és változatossága miatt ez egy nélkülözhetetlen tényező Európa identitásában és vonzóságában.

„Az európai kulturális örökség integrált megközelítése” (2014) című rendelkezés kommunikációja szerint a kulturális örökség egy megosztott forrás, közjó. Mint ahogyan más javak is, a kulturális örökség is a kizsákmányolás és alulfinanszírozottság áldozatává válhat, amely mellőzéshez, pusztuláshoz, és olykor feledéshez vezethet. Ebből kifolyólag tehát közös felelősségünk gondoskodni hagyatékunkról. Míg az örökségvédelem elsősorban a nemzeti, regionális és helyi hatóságok feladatköre, az Európai Uniónak együtt kell működnie az EU egyezményekkel, tiszteletben tartva a szubszidiaritás elvét. Európa kulturális öröksége megtettesíti történelmünket és identitásunkat – kontinensünk valódi lelkét. Sőt, óriási gazdasági és társadalmi potenciállal rendelkezik; az örökség segíthet nekünk a foglalkoztatás és az üzleti élet fellendítésében a kulcsfontosságú ágazatokban, miközben kezelni tudjuk korunk legsürgetőbb társadalmi kihívásait.





Az Európa Tanács 21. századi európai örökségstratégiája (2017) szerint sürgősen át kell helyezni a kulturális örökségre vonatkozó irányelveket az integrált megközelítés középpontjába helyezve, amely a társadalom örökségének megőrzésére, védelmére és előmozdítására összpontosít - mind a nemzeti hatóságok, mind a közösségek között, amelyek az örökség őrzői -, hogy mindenki, a leginkább érintett személyektől a távolabbi kapcsolatokkal rendelkezőkig értékelje azt és felelősségvállalást érezzen.

Noha a kulturális örökség megőrzésének szükségességét széles körben elismerik, az ehhez szükséges pénzügyi források rendelkezésre állása gyakran szintén hiányos. A gazdasági válság sok esetben csökkentette a kultúrára és különösen az örökség megőrzésére fordított költségvetési előirányzatokat. Ez megnehezítette a magánfinanszírozási források mozgósítását is. Ezért sürgősen, a lehető leghatékonyabban kell kihasználni a rendelkezésre álló forrásokat, hogy új források helyét is kiaknázhassuk (pl. magántőke, alapítványok stb.) A kérdés még sürgetőbb, ha túlmutatunk a jól megalapozott kulturális emlékeknél, és inkább olyan helyszínek felé fordulunk, amelyeket eddig inkább elhanyagoltak, és amelyek azzal járnak, hogy visszavonhatatlanul elvesznek, hacsak nem hajtanak végre intézkedéseket azok megóvása és helyreállítása érdekében. Az épületek védelmének legjobb módja az, ha az épület használatban van, még akkor is, ha a használat ideiglenes vagy részleges. Elkerülhetetlen, hogy egyes történelmi épületek ne küzdjenek hasznosítási gondokkal, különösen azokon a területeken, ahol az ingatlanpiac gyenge, és az eladás vagy újrahasználhatóságai korlátozottak. Ezek az épületek azonban a jövőbeli regeneráció központi elemeivé válhatnak. A történetek, emlékek, korábbi büszkeség és a történelmi helyekhez kapcsolódó tanulságok a városfejlesztés és a regionális identitás erőforrásai, újjáéleszthetők, értelmezhetők és új életre formálhatók. Ez az új élet a kulturális örökség épületeinek újrafelhasználását jelenti a kulturális megújulás csomópontjaként, a társadalmi tőke inkubátorait és az új városi fejlesztések kísérleti játszótereit. Ebből kifolyólag az állami támogatás (útmutatás, menedzsment, finanszírozás) kritikus jelentőségű.





A "Számít Európa kulturális öröksége" című 2015-ös jelentés hangsúlyozza egy olyan integrált megközelítés szükségességét, amelyben az örökség társadalmi, kulturális, környezeti és gazdasági hatásai alapvetően összefonódnak. A dokumentum megállapítja, hogy a múltbéli és jelenlegi örökségi beruházások meghatározásához használt "downstream" megközelítés nem mutatja ki a kulturális örökségek teljes potenciálját. Az örökséghez kapcsolódó igazán integrált megközelítés szerint az örökség előnyei maximalizálhatók. A jelentés a kulturális örökség "upstream" megközelítését javasolja, amelynek során a hagyományos gazdasági befektetési sémákat más ágazatok forrásaival bővítik. Ez azt jelenti, hogy be kell vezetni nem örökségi befektetéseket is annak érdekében, hogy a nem örökséggel kapcsolatos célok ezzel párhuzamosan megvalósulhassanak (pl. társadalmi kohézió vagy a munkanélküliség csökkentése), ugyan úgy, mint a kulturális örökség értékeinek megóvása. Az „upstream“ megközelítés lehetőségeinek teljes kiaknázása az örökség társadalmi, gazdasági és környezetre gyakorolt hatásaival szoros integrációban azt jelenti, hogy a kulturális örökség a fenntartható fejlődés forrásává válik. Manapság új kapcsolatok alakulnak ki a kulturális örökség és a kortárs alkotás között, lehetővé téve a kreativitás és az innováció további mozgásterét. A Faro Keretegyezménnyel összhangban az örökség elismerése közös felelősségvállalásnak minősül: az örökség már nem korlátozódik a nemzeti hatóságok által hivatalosan elismert elemekre - a védett örökségre -, hanem ma már magában foglalja azokat az elemeket is, amelyek örökségként elismertek a helyi lakosok és hatóságok által. Ez a fejlesztés új, részvételt és együttműködési menedzsment megközelítéseket ösztönöz.

A kulturális örökség megőrzése és újrahasznosítása több szereplő bevonását teszi szükségessé a különböző ágazatokban: az állami, a magánszektor és a nem kormányzati szektorban. Erre a fajta szerepvállalásra nem csak az újrafelhasználás kezdeményezéséhez és végrehajtásához van szükség, hanem az örökség helyének fenntartására is a beavatkozás után (fenntarthatóság). Az eredmények eléréséhez használt gyakorlati módszerek és mechanizmusok csak az utóbbi időben váltak elméleti és gyakorlati megközelítés tárgyává.





A történelmi épületek számos (közép-) európai város, kisváros és falu védjegyei: a történelmi negyedek egyediséget adnak városainknak. Mindezek élő jelképei, és társadalmi identitásának reflexiói Európa gazdag kulturális örökségének. Különböző okok miatt (gazdasági, társadalmi, történelmi...) a legtöbb közép-európai várost kihasználatlan örökségi épületek jellemzik, amelyek különféle módon jelölik a helyi közösség történelmét. Ez nem csupán egy széles körben ismert kulturális örökségi épületlista, hanem olyan épületekről is szó van, mint például korábbi gyárak, kórházak, iskolák vagy laktanyák, amelyek háttérként vannak jelen és gyakran láthatatlanok a nyilvánosság számára. Ezek az épületek alakítják a helyi közösség történelmét és életét, és továbbra is fontos részét képezik e régiók kulturális identitásának. Amikor a történelmi épületeket üresen hagyják, jelentősen megnő a károsodás és romlás veszélye, amellet, hogy a környéket is potenciális károk érhetik.

Számos kulturális örökséggel rendelkező épület állami tulajdonban van és állami forrásokból van fenntartva, de ez a helyzet változóban van, és egyre inkább a magán- és polgári egyesülések iránti kereslet áll fenn. A magánszektor bevonása lehetőséget kínál olyan koncepciók kidolgozására is, amelyek túlmutatnak a pusztán megőrzési intézkedéseken. Az épületek átalakítása például hozzáadott értéket és relevanciát jelenthet a polgárok, a kreatívok és a gazdaság számára. Manapság sok országban a magánszektor, a civil társadalmi intézmények és a kormány megkezdtek az együttműködést a kulturális örökség megőrzésének és társadalmi-gazdasági eszközként történő fejlesztésének elősegítése érdekében. Az örökségi épületek újbóli felhasználásának sikere szempontjából kritikus jelentőséggel bír, hogy megtaláljuk az életképes gazdasági felhasználási módokat, miközben az épület megőrzi örökségi értékét, így egyensúlyt teremtve a fejlesztés és megőrzés közt. A történelmi épületek újbóli felhasználása interdiszciplináris megközelítést igényel, többszereplős bevonásával, nemcsak a megőrzés kezdeményezése és végrehajtása, hanem a hely fenntartása (újrafelhasználása) érdekében. Széles körben ismert az is, hogy az újrafelhasználást be kell építeni a társadalmi, környezetvédelmi és gazdasági fejlesztési stratégiákba, amelyek pénzügyi mechanizmusokat tartalmaznak a köz- és magánszektor, valamint a harmadik szektor hozzájárulásának ösztönzése és megkönnyítése érdekében.







Az örökségi épületeket eddig is, és továbbra is újjáélesztik Európában a kereskedelem és a szolgáltatások területén, így például múzeumok, kulturális és találkozási helyek, óvodák és ifjúsági klubok esetén. Revitalizáció szempontjából a kreatív- és kulturális ipar az egyik legfontosabb szereplő, mivel ez az ágazat képes gazdasági növekedést generálni az innováció mellett. Ezen kívül a kulturális és kreatív iparnak továbbra is nagy igénye van a fizikai értelemben vett munkahelyre. Európában a kulturális és kreatív iparágaknak nincs egyezményes definíciója. Az UNESCO a kulturális és kreatív iparágakat olyan tevékenységekként határozza meg, mint: „amelyeknek fő célja árucikkek, szolgáltatások előállítása, reprodukciója, promóciója, terjesztése vagy forgalmazása, valamint kulturális, művészeti vagy örökséggel kapcsolatos tevékenységek elvégzése”. A Kreatív Európa Program szerint a kulturális és kreatív szektor olyan ágazatokból áll, amelyek tevékenysége kulturális értékeken, vagy más egyéni művészeti vagy kollektív kreatív kifejezőmódokon alapul. A „kulturális ipar” és a „kreatív ipar” kifejezések gyakorlatilag felcserélhetők. A „kulturális iparágak” fogalma inkább a kulturális örökséggel és az alkotás tradicionális formáival kapcsolatos, míg a „kreatív iparágak” fogalma magában foglalja az alkalmazott művészeti gyakorlatokat, az innovációkat, valamint a haszonszerzést és a munkahelyteremtést a szellemi tulajdon létrehozásával. A színház, a képzőművészet, a mozi, a TV, a rádió, a zene, a publikációs tevékenység, a számítógépes játékok, az új média, az építészet, a formatervezés, a divat és a reklám mind a kulturális és kreatív ipar részét képezik. A 2018-ban elfogadott “Új Európai Teendők A Kultúráért” szerint az európai kreatív és kulturális ipar több mint 12 millió teljes munkaidős állást biztosít, ami az EU munkaerőjének 7,5% -át teszi ki, és megközelítőleg 509 milliárd EUR hozzáadott értéket ad a GDP-hez.

Az “Új Európai Teendők A Kultúráért” 2007-es elfogadása óta az Európai Bizottság egyik legfontosabb célja az volt, hogy Európát mint a kreativitás és a kultúra globális csomópontját támogassa, miközben megóvja és támogatja az európai kulturális sokféleséget. Egy 2012-es irányvonalat érintő kommunikációban, a Bizottság felkérte az EU országait, régióit és a főbb városait, hogy támogassák kulturális és kreatív ágazataikat a lehetőségek megteremtése és a növekedés fokozása érdekében, és az elmúlt években egyre több EU-ország és város dolgozott ki stratégiákat, hogy teljes mértékben kihasználhatóvá váljon a CCI szektor potenciálja.





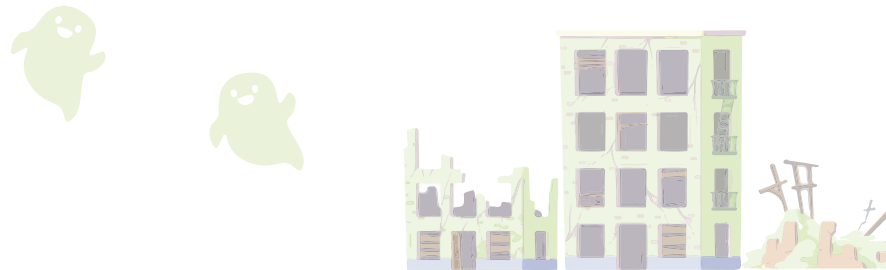
Ezen felül a kulturális és kreatív iparágak nagymértékben függnek az elhelyezkedéstől és a helyi hagyományok kiaknázásától, ezért különösen alkalmasak a város belső energiáinak dinamikus felhasználására és az alulról felfelé építkező fejlesztési folyamatok generálására. Ez az oka annak, hogy a kulturális és kreatív ipart egyre inkább a helyi gazdasági fejlődés kulcsfontosságú elemének tekintik. A művészet, az üzleti élet és a technológia kereszteződésénél katalizátorként és innovációs motorként működnek, és olyan előnyökkel járnak, amelyek erősítik a tágabb gazdaságot. Ez az a pont, ahol a városok és az önkormányzatok, mint a kormányzat leginkább helyi szervezetei, kulcsfontosságú szerepet játszanak. A város egy kiemelkedő terep az interakcióba lépő emberek, piacok és tevékenységek áthatolhatatlan hálózata miatt. A város egésze egyfajta kreatív területként funkcionál, amelyben az információ különös intenzitással áramlik a városi környezetben mozgó különféle gazdasági és társadalmi tevékenységek között.

A közép-európai városokat a kulturális és kreatív szektor koncentrációja alapján jellemzik. A kreatívak határozottan egy olyan csoport, amelyet a városok szeretnének vonzani; ugyanakkor megfizethető és rugalmas helyre van szükségük a munkavégzéshez. A történelmi (még ha nem is nagyon régi) épületek hitelessége és jellege hozzáadott értéket jelent számukra, amelyből hiányoznak az új épületek. A kreatív és kulturális ipari szereplők fontos szerepet töltenek be abban, hogy segítsék a városokat és régiókat újból megtalálni önmagukat, és új célokat és identitást biztosítsanak az elhagyott területeknek.





### 3. A FORGET HERITAGE MEGKÖZELÍTÉS



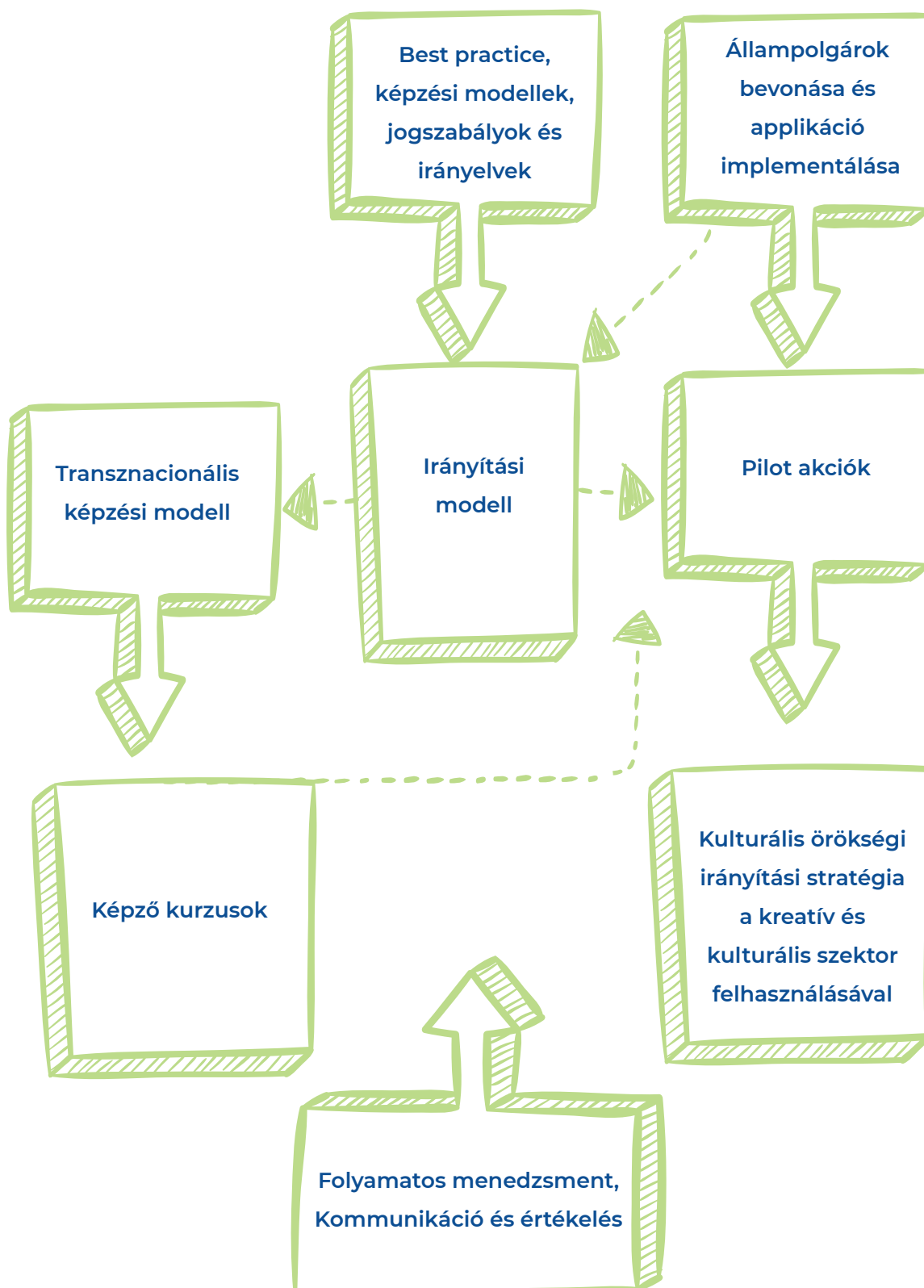
A Forget Heritage projekt olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyek a legtöbb városban jelen vannak, nem használt történelmi épületek jellemzik, amelyek a helyi közösség történetét különféle módon jelölik meg. Az ilyen épületek funkcionalitása gyakran korlátozott, városi ürességgé válnak, és negatív hatással vannak a környező területekre. Mindegyik városban jelen van a nyomás az ilyen épületek lebontására, és a fejlesztés érdekében helyükre új lakó- vagy üzleti komplexumok építésére koncentrálnak. Rengeteg bizonyíték van azonban arra, hogy éppen az ilyen városi üres területek válhatnak a fejlődés fő mozgatórugójává egy környéken. A kisebb, vegyes korú épületek nemcsak karaktert és vonzerőt adnak a városoknak, hanem a különféle helyi vállalkozások és az innovatív induló vállalkozások alapját képezik. Míg a nagy új épületek megfelelő teret biztosítanak olyan elismert vállalkozások számára, amelyek megengedhetik maguknak a fenntartásukat, addig az idősebb, szerény és kevésbé igényes épületek a gazdasági fejlődés önálló motorjaként működnek. A Forget Heritage projekt alapvető gondolata Jane Jacobs diktumának köré épült: „A régi ötletek időnként új épületeket is felhasználhatnak. Az új ötleteknek régi épületeket kell felhasználniuk.” Bármilyen innovatív ötlet meglehetősen kockázatos lehet a fejlesztési szakaszban, függetlenül attól, hogy mennyire sikeres. Az ilyen ötleteknek mindig szükségük van kísérleti helyekre: egy hely kipróbálni, és egy hely hibázni.





A projekt fő célja az volt, hogy elősegítse a partnerek városai közötti együttműködést az elhagyott (kulturális örökségként elismert) történelmi helyek innovatív, megismételhető és fenntartható magán-állami együttműködési modelleinek azonosítása érdekében, kulturális és kreatív társaságok felállításával történő érvényesítése révén. A konzorcium célja, hogy ajánlásokat nyújtson más városok számára a (kulturális) örökség épületeinek rejtett lehetőségeinek fokozása érdekében, hogy növelje és javítsa a kulturális és kreatív iparban a munkalehetőségeket és vezetési képességeket, valamint hogy befolyásolja a polgárok életminőségét. A projektpartnerek felismerték a kreatívok számára a megfelelő és inspiráló munkakörnyezet szükségességét, valamint a különféle pozitív külsőségek fontosságát (társadalmi és gazdasági szempontból), amelyek abból származnak, hogy az új életre keltett örökségi épületeket elérhetővé teszik a kreatívok számára. Ezért a Forget Heritage projekt megpróbálja azonosítani ezeket a helyeket, és információkat és eszközöket nyújt a rejtett potenciál kiaknázására a kulturális és kreatív iparágak felhasználásával. Ezzel egyidőben megpróbálja növelni a tudatosságot és a megértést mind a folyamat legfontosabb szereplői, mind a közigazgatás, mind a kreatív személyek körében, és ezzel együtt megtalálja a gazdaságilag fenntartható modelleket, teszteli azokat, és példákat készít, amelyek inspirációként szolgálhatnak más városok számára is.





1. ábra:  
A Forget Heritage Megközelítés



A Forget Heritage projekt keretében különféle csoportok (érdekeltek) bevonásával, tapasztalatcsere által, testreszabott képzési programok és kutatás során összegyűjtött információkat nyolc pilot projektben tesztelték, és az ajánlásokat vihetők más városokba. A pilot projektek tartalmi és elhelyezkedésbeli szempontból nagyon változatosak voltak, ezért lehetőség volt a Forget Heritage menedzsment modell tesztelésére különböző körülmények között. Minden partnerváros megtapasztalta, hogy a kulturális örökség az általa generált tevékenységek és az azt alátámasztó irányvonalak révén erőteljes tényezőként szerepelnek a társadalmi, gazdasági, környezeti, területi és kulturális fejlődésben. Ezért olyan integrált megközelítésre volt szükség, amely a örökség megőrzésére, védelmére, újjáélesztésére és előmozdítására koncentrálna helyi, regionális és nemzeti szinten. A projektben szerzett ismeretek és tapasztalatok alapján ajánlások készültek és a kulturális helyek kezelésének fenntarthatóságát biztosító tevékenységekre és beruházásokra összpontosít, a kreatív és kulturális szektor felhasználásával.





## 4. STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AJÁNLÁSOK

A kulturális örökségre vonatkozó „Európai cselekvési keret” (2019) a kulturális örökséget a jövő erőforrásának tekinti, amelyet meg kell őrizni, hangsúlyozni és támogatni, egyúttal ösztönözve a szinergiákat a kortárs alkotással. Középpontba helyezi az embereket, ösztönözve a hozzáférést és az elkötelezettséget, valamint elősegítve a közönség fejlődését, különös tekintettel a helyi közösségekre, a gyermekekre és fiatalokra, valamint a fogyatékkal élőkre, ezáltal ösztönözve a társadalmi beilleszkedést és az integrációt. A fenntarthatóság és az innováció a Cselekvési keretrendszer, és annak kulturális örökséggel kapcsolatos megközelítésének alapelvei.

Az Európai Bizottság által 2018 májusában elfogadott Új Európai Teendők A Kultúráért elismeri, hogy az EU egész területén a városok és régiók a kultúra által vezérelt fejlődés élvonalában vannak, amint ezt az Európa Kulturális Fővárosainak sikere is mutatja. Következésképpen ezek a városi központok természetes partnerek a kísérletezésben, a trendek előrejelzéséhez és a társadalmi és gazdasági innováció modelleinek feltárásához. Az Egyesült Nemzetek Lakásügyi és Fenntartható Városfejlesztési Konferenciáján (Habitat III) 2016-ban elfogadott Új Városi Teendők rávilágít a kézzelfogható és immateriális örökség szerepére a társadalmi részvétel és az állampolgárság gyakorlásának megerősítésében. A jegyzék emellett rendelkezik az élénk, fenntartható és befogadó városi gazdaságokról, amelyek az endogén lehetőségekre, a versenyelőnyökre, a kulturális örökségre és a helyi erőforrásokra épülnek. Az agenda a városi gazdaságok fenntartására és támogatására szólít fel többek között a kulturális és kreatív iparágak, a fenntartható turizmus, az előadóművészet és az örökségmegőrzési tevékenységek előmozdítása révén. A jegyzék továbbá felszólítja az érdekelt feleket, hogy támogassák a kulturális örökség kiaknázását a fenntartható városfejlesztés érdekében, és ismerjék el annak szerepét a közreműködés és a felelősségvállalás ösztönzésében. A Történelmi Városképről szóló UNESCO-ajánlásban a kulturális örökség szintén kapcsolódik a kreativitáshoz és a fejlődéshez (Gustafsson, 2019).





Annak ellenére, hogy a kulturális örökség minden bizonnyal közös európai erőforrás, jellegzetességei helyi szinten képzik az egyik legfontosabb fejlesztési potenciált. A történelmi területek újjáélesztése és a kulturális örökség megőrzése jelentős gazdasági haszonnal járhat a helyi termelési rendszerek számára, új lendületet adva a gazdasági tevékenységeknek és a helybéli munkalehetőségek teremtésének. A kulturális örökség jelentős külső tényezőket hoz létre helyi szinten imázs és vonzerő szempontjából. Ezen kívül, mivel a kulturális örökség segít megkülönböztetni a városokat a globális versenyben, kulcsfontosságú eszköz a városok és régiók brandelése és nemzetközi perspektíváik növelése, azzal a céllal, hogy ne csak látogatókat, de tehetségeket, vállalkozásokat, és befektetéseket is vonzzanak. A kulturális örökség népszerűsítése és érvényesítése hozzájárulhat olyan területek regenerálásához, amelyek olyan kihívásokkal néznek szembe, mint például az iparosodás megszűnése, a vonzerő hiánya és az új gazdaságba való áttérés. A gazdag és változatos európai örökség nagy potenciállal rendelkezik a kevésbé ismert célpontok népszerűsítésében, valamint a fenntartható kulturális turizmus fejlesztésében.

A Kulturális Örökség Európai Éve (2018) során az EU által finanszírozott hálózatok, az Európai Bizottság és más érdekelt felek együttműködtek a tapasztalatok megosztása, a kihívások megvitatása és a kulturális örökség újrafelhasználásának minőségi alapelveinek meghatározása érdekében. 2018 végén elkészült az „Épített örökség adaptív újrafelhasználása: Épített örökségünk értékeinek megőrzése és fokozása a jövő generációi számára” (Leeuwarden-nyilatkozat) című nyilatkozat. A nyilatkozat célja az év során (2018) megtanult tapasztalatok áttekintése és a minőségi beavatkozásokat támogató bevált gyakorlatok tükrözése. Az intelligens felújítás és átalakítás révén az örökségvédelmi helyszínek új, vegyes vagy kiterjesztett felhasználási módokat találhatnak. Ennek eredményeként növekszik társadalmi, környezeti és gazdasági értékük, miközben kulturális jelentőségük is növekszik.







**Kulturális szempontok:** az örökségi helyszínek gyakran térbeli és társadalmi építmények, amelyek jellemzik a tájat és erős identitást kölcsönöznek a környezetük számára. Helyérzetet teremtenek, és a helyi és regionális identitás fő meghatározói. Örökségünk megőrzésével az adaptív újrafelhasználás elősegítheti és erősítheti az emberek saját hagyományairól és történelemről alkotott felfogását, jövőbeli perspektívákat kínálhat, miközben reagál a többnemzetiségű és multikulturális társadalmak igényeire.



**Társadalmi szempontok:** a zárt vagy használaton kívüli terek újbóli megnyitásával az épített örökségünk adaptív újrafelhasználása új társadalmi dinamikát generálhat a környező területeken, és ezáltal hozzájárulhat a városok újjáélesztéséhez. Ezek a projektek lehetőséget kínálnak a polgárok életkörülményeire vonatkozó változtatások alakításába, ami jobb helymeghatározást és demokráciát eredményez. Ezenkívül az újrafelhasznált örökség alapot nyújthat iskolai és oktatási programokhoz. Ezért az adaptív újrafelhasználás kulcsfontosságú eszköz az összefüggőbb területek számára, mind a városi, mind a vidéki részeken.



**Környezeti szempontok:** örökségünk újrahasznosítása csökkenti az építőanyag-fogyasztást, megtakarítja az energiát és korlátozza a városi terjeszkedést. Ez gyakran lehetőséget ad mélyreható utólagos energia átalakítás elvégzésére, ami jobb teljesítményű, éghajlat-ellenálló, egészségesebb épületeket eredményez. Ezenkívül a magas színvonalú projektek természetüknél fogva hosszú távú használhatóságot, rugalmasságot és alkalmazkodóképességet biztosítanak a jövőbeli igényekhez igazítva. Az adaptív újrafelhasználás tehát hozzájárul az ellenállóbb és fenntarthatóbb városok építéséhez és a visszatérő gazdasági alapelvek alkalmazásához az épített környezetben.



**Gazdasági szempontok:** épített örökségünk újrafelhasználása hozzájárulhat a területek vonzerejének növeléséhez. Egyrészt a minőségi építészet fő tényezőnek számít a helyek brandelése, munkahelyteremtés és növekedés szempontjából, különösen az idegenforgalmi ágazatban. Másrészt az új funkciók új felhasználókat generálnak, és a területeket új gazdasági hálózatokban helyezik el. Az újrahasznosított örökségi helyek már nem elszigetelt helyek, és tágabb értelemben katalizátorként szolgálhatnak.



## 4.1 STRATÉGIAI IRÁNYOK

Az örökségi épületek újbóli felhasználásának fő stratégiai célja az, hogy a városok gazdasági, társadalmi, kulturális és fenntartható fejlődésének forrásává váljanak. Ezért a városoknak stratégiai megközelítésre van szükségük a kulturális örökség valorizálása (ideértve az örökség épületeinek újrafelhasználását), a városfejlesztés és a kreatív és kulturális szektor érdekében.

A belvárosi örökségi épületek gyakran vonzóbbak, mint azok, amelyeknek nem központi az elhelyezkedésük. Ha ezeket az örökség-épületeket nem használják és elavulnak azért, mert hiányoznak az újrafelhasználás koncepciói, vagy csak nem kerülnek elvégzésre, helyrehozhatatlan veszteség merül fel. Ezért fontos, hogy új, jelentőségteljes felhasználási koncepciókat találjunk. Itt a kreatív és kulturális ipar meghatározó szerepet játszhat. Új perspektívákat, know-how-t és elkötelezettséget nyújtanak az ilyen helyek újjáélesztésére, megőrzésére és védelmére, miközben elegendő helyet kínálnak a jelen és a jövő fejlődéséhez. A kulturális örökség teljes potenciáljának kiaknázása érdekében új, rugalmasabb és átláthatóbb irányvonalakra és finanszírozási modellekre van szükség.

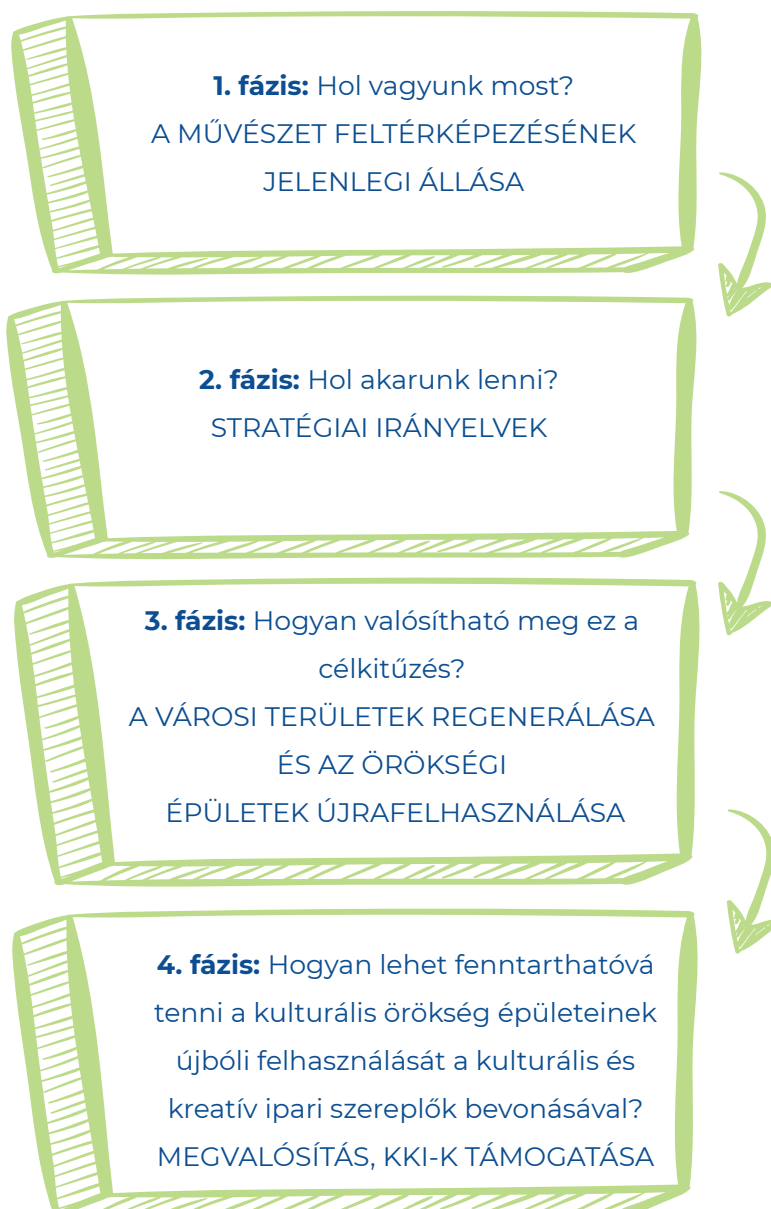
Az együttműködő kulturális örökség újraértékelési projektjeinek célja nem csak az elhanyagolt örökségi épületek újbóli felhasználása, hanem egy tágabb célkitűzés teljesítése is: megfizethető hely biztosítása kreatív kezdeményezésekhez és mesterségekhez, jövőbeli városi kísérletek elvégzése vagy a városrészek szociokulturális élnétségének javítása, hogy csak néhányat említsünk. Ezen adminisztratív és alulról felfelé építkező célokon túl az örökség épületeinek újrafelhasználásának nézőszempontja is jelentős lehetőségeket mutat a kulturális identitás létrehozására, a turizmus lehetőségeire és ösztönzést ad a modern újrafelhasználás ötleteire.





Ezek a társadalmi, kulturális és fenntartható gazdasági értékekkel szintetizált célok képezik a köz-magán együttműködés kulturális örökségének (épületek) újraértékelési megközelítésének alapját. Olyan változatos felhasználási modelleket tartalmaznak, amelyek élénk, lendületes és nyitott formátumokat eredményeznek, amelyek felszabadíthatják a rejtett társadalmi és kulturális tőkét és erősíthetik a város átalakításának képességét.

A stratégiai iránymutatások kidolgozása során a következő kérdéseket kell megválaszolni:





## 1. FÁZIS: A MŰVÉSZET FELTÉRKÉPEZÉSÉNEK

A feltérképezés a közösség kulturális javainak szisztematikus azonosítási folyamata, amely lehetővé teszi a helyi kulturális és kreatív ökoszisztéma jobb megértését. Segít felismerni a közösség identitásának és helyérzetének immateriálisabb elemeit is. Így a korszerű elemzés hasznos lehet a változás előmozdításában: információt nyújthat az irányvonalak fejlesztéséről, finanszírozást és forrásokat vonzhat, és hozzájárulhat a helyi fejlesztés új megközelítéseinek elfogadásához.

A művészet helyzetének feltérképezése két egymással összefüggő tevékenységből áll:

- Örökségi épületek feltérképezése.
- Kulturális és kreatív iparágak

Az örökségi épületek feltérképezése magában foglalja az üres örökségű épületek feltárását vagy új felhasználásra van szükség (adaptív újrafelhasználás). Legalább a következő adatokra van szükség: hely, telek / épület, tulajdonjog, kapcsolat a környékkel, eredeti felhasználások, meglévő tartalom és felhasználók, meglévő menedzsment, megőrzési állapot, fotók.

Ha a műemlék- vagy örökségi épületek a helyi közigazgatás tulajdonában vannak, könnyebb összegyűjteni a szükséges adatokat. Mindemellett nagyon hasznos az üres, magántulajdonban levő épületek nyilvántartása városi szinten. Egy ilyen jegyzék elkészítéséhez webes eszközök használhatók. A Forget Heritage projekt részeként fejlesztették az „OffSpaces” webapp-et. Ez egy nonprofit detektor eszköz, információs platform és interfész a megfelelő üres helyeket kereső európai kreatívok számára. Úgy fejlesztették ki, hogy információt szolgáltatson a helyek igényeiről, erősítse a kulturális és kreatív szereplőket, védje a kulturális örökséget, segítse a polgárokat, a közigazgatást és a magántulajdonosokat az együttműködés formáinak megtalálásában.





A kulturális és kreatív iparági feltérképezés magában foglalja a fő szervezetek (vállalkozások, civil szervezetek, állami és magánintézmények, egyéni vállalkozók) statisztikai elemzését CCI-ok előre meghatározott definíciója alapján (szektorokmeghatározása), a vezető közvetítők azonosítását, az irányvonalakkal kapcsolatos témákat (döntéshozók, finanszírozási rendszerek helyi, regionális, nemzeti és EU szinten), kreatív központok (co-working helyek, inkubátorok, akceleratorok stb.) azonosítását, oktatási és képzési programok rendelkezésre állását, a főbb akadályok elemzését ... A kulturális és kreatív iparágak feltérképezését irodai kutatások, műhelyek és / vagy interjúk formájában kell elvégezni kulcsfontosságú politikai érdekeltekkel és civil vezetőkkel; a helyi kulturális intézmények / szervezetek képviselői; művészek és kulturális szakemberek; informális, független kulturális csoportok stakeholderei; turizmus és örökség stakeholderei; a helyi kereskedelmi kamara; üzleti szervezetek és kulcsfontosságú személyek, akiknek érdeke a város növekedése és jó hírve.

## 2. FÁZIS: STRATÉGIAI IRÁNYMUTATÁSOK

Számos különféle stratégiai dokumentum létezik helyi és regionális szinten, városfejlesztési tervként, helyi / regionális kulturális stratégiaként, fenntartható városfejlesztési stratégiaként (különösen a 2010–2020 közötti időszakban) és egyéb városfejlesztési tervekként. A kulturális örökség a helyi területrendezés nélkülözhetetlen része. A kulturális örökséget kétféle megközelítés révén lehetne beépíteni a stratégiai dokumentumokba:

- Integrálva a helyi stratégiai dokumentumokba. Ezután a társadalmi, kulturális és gazdasági fejlesztési alapelvek szempontjából a városfejlesztési stratégia szerves részévé válik. A kulturális örökség a helyi környezetvédelmi tervek vagy a helyi turisztikai fejlesztési stratégiák, a turizmus átfogó szempontjából is releváns lehet ... A kulturális örökség fent említett beillesztése a helyi fejlesztési folyamatokba lehetővé teszi a kulturális örökség menedzsment integráló funkciójának megvalósítását, miközben a szinergikus hatások feltételeinek megteremtéséhez feltételezhetően egy bizonyos területen kell lenniük.





- Külön helyi stratégiai dokumentum kidolgozása: a város kulturális örökség-kezelési stratégiája. A dokumentumnak túl kell lépnie az örökségvédelmen és a helyreállítási céljain - támogatnia kell a város fejlődését, erősítenie kell annak identitását és imázsát, vonzóbbá téve őket, javítania kell polgárainak életkörülményeit, és turisztikai termékként erősíteni a város vonzerejét. A város kulturális örökség-kezelési stratégiája egy programozási dokumentum; ezért nem nyújt konkrét megoldásokat. A stratégia azonban meghatározza egy küldetést, jövőképet, tevékenységeket, elemzéseket, stratégiai és konkrét célokat és feladatokat. A konkrét adatok elkészítése, elemzések, szervezeti megoldások és a terv elkészítése a stratégia (cselekvési terv) végrehajtásának hatálya alá tartozik. A nem használt kulturális örökség épületeinek újbóli felhasználása a stratégia alapvető része kell legyen. Meghatározza a különféle ágazatok, például a kulturális és kreatív iparágak, az idegenforgalom, az oktatás, a tudomány és a magánszektor közötti együttműködés kereteit.

Ha a helyi kulturális örökség kezelési stratégiájának kidolgozása politikai szempontból nem kivitelezhető, el kell készíteni egy külön stratégiai dokumentumot a fel nem használt (kulturális) örökség épületeinek újbóli felhasználásáról, amely összekapcsolja legalább a következő dimenziókat: örökségvédelem, városregeneráció, kulturális fejlődés, területfejlesztés, a CCI-ok támogatása, a köz-magán együttműködés.

Fontos, hogy a kulturális örökség épületeinek újbóli felhasználása a kulturális és kreatív ipari szereplők révén mindig stratégiai megközelítésen alapuljon a gazdasági, társadalmi, kulturális és környezetvédelmi célok elérése érdekében.





### 3. FÁZIS: A VÁROSI TERÜLETEK REGENERÁLÁSA ÉS AZ ÖRÖKSÉGI ÉPÜLETEK ÚJRAFELHASZNÁLÁSA

A kulturális örökség épületeinek újbóli felhasználása különböző gazdasági, társadalmi, kulturális és környezeti előnyökkel jár, de eltérő megközelítéseket is lehet választani:

- A városi területek regenerálása.
- Az különálló örökség-épületek újbóli felhasználása.

A regenerálás az a folyamat, amellyel a társadalmi, kulturális, gazdasági és környezeti élet visszatér egy területre. Az irodalmi áttekintés olyan kulcsfontosságú tényezőket mutatott be, amelyek hozzájárulhatnak a sikeres regenerációs projekt lehetséges meghatározásához. A városi örökség helyreállítási projektjei a további gazdasági tevékenységek katalizátorai lehetnek a helyi térségben. Emellett a sikeres erősödés követelménye a társadalmi és közösségi kohézióhoz való hozzájárulás, valamint a magas színvonalú tervezés. Úgy tűnik, hogy a sikeres regenerációs projekteknek hatékony partnerségeket kell létrehozniuk a magánszektor és az állami szektor között. Az is nyilvánvaló, hogy a szakirodalmi áttekintés szerint a sikeres regenerációnak elő kell segítenie a terület gazdasági hanyatlásának megfordítását. A sikeres regenerálás fogalmának központi kérdése a koncepció hatékony mérése. Azt állítják, hogy a sikeres regeneráció értékelése csak hosszú távon lehetséges, projekt hasznának kiemelkedésére fordított idő miatt. (Jones, 2017). Minden városi regeneráció ugyanolyan egyedi, mint azok a helyek, ahol történik. Függ a kontextustól és a körülményektől, a meghatározott lehetőségektől és a meglévő forrásoktól.





A „Kulturális Örökség Számít Európának” című tanulmány rámutat arra, hogy az épített örökséget az 1970-es évek vége óta úgy ismerik el, mint „a társadalmi-gazdasági fejlődés forrása a városregeneráción keresztül” Ez azonban inkább a fizikai megőrzéshez kapcsolódott. Csak az 1990-es évektől az örökség fogalma és az ingatlan-elörökösítési korlátozás kibővülése, új hangsúlyt helyez az immateriális örökségre, és a történelmi városi környezet holisztikusabb megértését eredményezi. A gazdasági előnyök számos tényezőből származhatnak, és manifesztálódhatnak munkahelyekben és vállalkozásokban, amelyek a történelmi sajátosságok és épületek javítási és karbantartási igényei által támogatottak, az ingatlanértékre gyakorolt hatást követi a történelmi területek rendbehozása és a helyszínek vonzereje emelkedhet, különösen a kreatív és kulturális szektorban. Mindezek a tényezők elősegítik a gazdasági versenyképesség támogatását. A kulturális örökség javítja az életminőséget, elősegítve, hogy a hely vonzóbbá váljon mint lakóhely és a munkakörnyezet, és létrehozza a polgári büszkeség és az identitás erőteljes érzetét.

Aszakértők és a helyi önkormányzatok többsége tisztában van a hagyományos irányelvek kulturális örökséggel kapcsolatos korlátaival, amelyek középpontjában az örökség épületeinek védelme állt. Ez a megközelítés nem elég ahhoz, hogy valóban észrevehető változások történjenek a városban, mivel ezeknek a projekteknek a hatása nagyon kicsi volt a város vonzerejére, a gazdaságra, a társadalmi kohézióra és az életminőségre. Elméletben és a gyakorlatban is különféle megközelítéseket alkalmaznak, mint az örökségvezérelt-, kultúravezérelt-, és kreatívan vezetett regeneráció.

A legtöbb európai város már egyértelműen megértette a kulturális és kreatív tevékenységek fontosságát az újjáépítésben. Több mint egy évtizede számos európai város sikeresen „felhasználja” őket városrehabilitációs kezdeményezéseik meghatározó részeként. (Bilbao, Frankfurt, Glasgow és még sokan mások). A városrehabilitációs programokkal nagyon pozitív eredményeket értek el: foglalkoztatás teremtése, több látogató vonzása, az idegenforgalmi szektor fellendítése, a városközpont lendületének ösztönzése, a helyi vállalkozások fellendítése, a kreatív szektor növekedésének serkentése és támogatása, a környék imázsának javítása, a képzett emberek és üzleti beruházások bevonása, a lakosok készségeinek, tudásának és bizalmának fejlesztése, a közösség kohéziójának és büszkeségének fokozása, a lakosság egészségének fokozása, a lakosok élvezetének biztosítása.





Másrészt, néhány negatív külső tényező, mint például a dzsentrifikáció a városregeneráció következtében történt, ami bizonyos esetekben hatalmas polgári zavargásokat, tiltakozásokat és erőszakot idéz elő, mivel a lakosok harcolnak a jogukért, hogy megmaradhasanak a városi szerkezet részeként, és a városokban lakjanak (Berlin esete). Alapvető fontosságú figyelembe venni, hogy a kulturális tevékenységek nem redukálhatók a városok vonzerejét javító eszközökre. Kulcsszerepet játszhatnak a fenntarthatóbb helyi közösségek kialakításában: javíthatják az emberek önértékelését és a városhoz való tartozás érzetét, és fejleszthetik a kreativitást a helyi közösségben, különösen a leginkább rászoruló körében.

Az egyes épületek kevésbé lehetnek fontosak, mint a terület általános légköre. Más szavakkal, az egész nyilvános terület nagyobb, mint a különböző részek összessége. A történelmi épületekkel rendelkező területek, amelyek önmagukban nem érdekesek építészeti vagy történelmi érdekeltől, éppen olyan környezetet biztosítanak, amely alapul szolgálhat a városok tartós megújulásához. A Heritage Works című kiadvány (2017) szerint az épületek és más örökségi értékek különböző formájúak és méretűek, és a regenerációs projektekben való felhasználásuk óriási eltérést mutat, a nagy területalapú kezdeményezésektől az egyszeri építési projektekig. Noha nincs szabványos projekt vagy projekt megközelítés, számos szakasz van, amelyeken a legtöbb fejlesztési program idővel megvalósul. Általában minden városrehabilitációs programnak szüksége van:

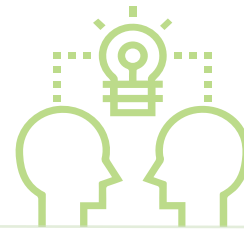
- A jelenlegi kulturális örökség és a városi helyzet részletes elemzése.
- Kulturális örökség által vezetett városfejlesztési stratégia kidolgozása.
- Az örökség által vezetett prioritást élvező városi beavatkozások azonosítása és értékelése megvalósíthatósági tanulmányok révén.
- Az örökség-rehabilitációs projektek új felhasználásainak közös gyűjteménye.





Ugyanez vonatkozik egyetlen önálló örökségi épület újrafelhasználására, ahol szükség van az örökség-épület és a környék helyzetének részletes elemzésére, stratégiai szemléletre, megvalósíthatósági tanulmányra és új felhasználásra (tartalom, program, menedzsment, finanszírozás).

Szervezeti szempontból mindkét megközelítés megköveteli:



- A vertikális és horizontális irányítási rendszer közösségi alapú felállítása.
- A fejlesztési folyamat alapos előkészítése.
- A felelős csapat kapacitásának növelése.

A nagy örökség által vezetett vagy kultúra által vezetett regenerációs programok nagyon odafigyelést és stratégiai vezetést, időt és jelentős finanszírozási forrásokat igényelnek, ideértve a magánforrásokat is. Ezért a Forget Heritage projekt tapasztalatai alapján azt javasoljuk, hogy kezdjenek az egyes önálló épületek újbóli felhasználásával, mivel az önálló demonstrációs projektek a városi regeneráció magját képezhetik, és mivel a kreatív és kulturális ipar szereplőinek nagy igényük van munkaterületre. Nagyon fontos, hogy az önálló örökségi épület újjáélesztése a helyi, regionális / nemzeti szintű gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi fejlesztési stratégiák része legyen. Mindazonáltal ez a szemlélet nem helyettesítheti a városrehabilitációs megközelítést, mivel az önálló örökség épület újbóli felhasználása hasznos a közösségi támogatás kiépítéséhez a városrehabilitáció korai szakaszában, de nem biztosítja a szélesebb városi terület hosszú távú fenntarthatóságát. Ez a cél a tervezés és a pénzügyek átfogóbb megközelítését igényli a hosszú távú siker érdekében.





A helyi (városi) közigazgatás vezetői szerepére van szükség, mivel a helyi önkormányzat a kultúra egyik fő támogatója, és megérti a helyi igényeket, lehetővé téve a kultúra és a regeneráció eredményeinek koordinálását és megvalósítását.

Az örökségi épület újrahasznosítása általában a következő lépésekből áll:

1. A vagyon megszerzése (ha nem állami tulajdonban van).
2. A projekt kezdete: konzultáció az érdekelt felekkel (FH Irányelvek - A Lakosság Bevonása A Kulturális Örökség Hasznosításába), konzultáció a hatóságokkal (kulturális örökségvédelmi hatóságok, fejlesztési ügynökségek, regionális / nemzeti hatóságok...).
3. Konceptió kidolgozása (előzetes értékelés).
4. Projekt előkészítése (projekt dokumentumok).
5. Kivitelezés (beleértve a felújítási tevékenységeket, a berendezések beszerzését, a helyszíni igazgatónak szóló pályázatot, a projekt végrehajtási terv kidolgozását).
6. Működés és menedzsment.

Az örökség épületeinek újrafelhasználásának finanszírozási forrásai egy ország nemzeti szervezetétől függenek. A központosított országokban a nemzeti költségvetés a legfontosabb forrás, míg a szövetségi államok nagyobb valószínűséggel ruházzák fel ilyen finanszírozási felelősséggel és döntési hatalommal a regionális vagy helyi szinten dolgozókat. Ugyanakkor: minél helyibb a finanszírozási forrás, annál jobban kielégíti a konkrét helyi igényeket és preferenciákat.





A nemzeti, regionális és helyi finanszírozási adottságok gyakran összefüggésben vannak a gazdasági feltételekkel és a jóléttel; ennek megfelelően, minél kevésbé fejlett egy adott nemzet, régió vagy helyi szint, annál kevesebb finanszírozási forrást tud majd ráirányítani az örökség megőrzésére és újrafelhasználására. Másrészt a kevésbé fejlett országokban a kohéziós irányvonal nélkülözhetetlen forrása a kulturális örökség védelmével és valorizálásával kapcsolatos projektek finanszírozásának. Sok esetben az örökségi épületek kezelése és újrahajósítása, különösen a szegény államokban, bonyolult, és még az angolszász országokban sem érhető el a hagyományos kereskedelmi ingatlanfejlesztési piacon. Tekintettel a köz- és magánszféra közötti partnerségek (PPP) egyre növekvő népszerűségére és azok végrehajtására számos ágazatban, valószínű, hogy ezeket egyre inkább a megőrzési és értékelési eredmények elérésének eszközeként tekintik. A közszféra azt akarja, hogy a nagyobb közösség hozzáférhessen az eszközök kulturális jelentőségéhez vagy identitásépítő szerepéhez, azzal a későbbi ígérettel, hogy ez a hozzáférés szélesebb társadalmi, kulturális és gazdasági fejlődést katalizál. A magánszektor képviselői a történelmi helyet vagy épületet olyan ingatlannak tekintik, amely új vagy továbbfejlesztett felhasználásokból (szállodák, irodaházak, apartmanok) jövedelmet generálhat, ezért a PPP megközelítés alkalmazása az örökség épületeinek újbóli felhasználására a kreatív és kulturális ipari szereplőin keresztül rendkívül ritka a kontinentális Európában. Ennek ellenére a harmadik szektor szerepe kulcsfontosságú a regenerációs projektek kidolgozásában és végrehajtásában. A harmadik szektort nonprofit, nem kormányzati, társadalmi és közösségi alapú intézményekként írják le, és ide tartozhatnak az örökségvédelmi hely közelében élő emberek.

Még ha a beruházási támogatás nemzeti vagy uniós forrásokból származik is, a működési és karbantartási költségek fedezése leggyakrabban „lefelé” kerül regionális vagy helyi szintű forrásokra.





## 4. FÁZIS: A KULTURÁLIS ÉS KREATÍV IPAR TÁMOGATÁSA



Fontos, hogy a helyi (városi) kormány támogatása ne álljon meg a városi területek felújításában és az örökség épületeinek újrafelhasználásában (3. szakasz). Ennek legalább két oka van:

- A beruházási költségek finanszírozása az örökség épületeinek újbóli felhasználásához szükséges teljes finanszírozási igénynek csak egy részét képviseli. Az idő múlásával a nagyobb rész a rendszeres üzemeltetési és karbantartási költségekben merül ki (O&M); sajnos ezeket gyakran elfelejtik, valószínűleg azért is, mert a finanszírozási források és az adományozók eltérőek lehetnek a beruházás és az O&M költségei szempontjából. Szintén elengedhetetlen az újjáélelt örökségi épületek tartalmának társfinanszírozása, mivel a kulturális és kreatív tevékenységek nem sem rövid, sem hosszú távon, ha közérdekű szolgáltatásokat nyújtanak.
- A kulturális és kreatív ipari szereplőknek megfelelő támogatásra van szükségük, mivel hozzájárulnak a város fejlődéséhez. A városok nélkülözhetetlenek az új gazdasági tevékenységeket és a feltörekvő iparágakat ösztönző kreatív ökoszisztémák fejlődéséhez. Míg az innovációt hagyományosan az ipar vezette, és a városok egyre inkább új módszerekkel kísérleteznek a kreatív tehetségek vonzására, a KKI-k innovációs képességének felszabadítását az innováció érdekében alkalmazzák. Számos város és régió új eszközöket és funkciókat dolgoz ki a kulturális és kreatív ipar fejlesztésének elősegítése érdekében. A KKI-kre összpontosító fejlesztési stratégiák szintén fontos szerepet játszanak a pozitív gazdasági hatások helyi szinten történő létrehozásában. A kreatív vállalkozói szellem ösztönzése fontos lendületet jelent az új gazdasági tevékenységek megjelenésének, új munkalehetőségeket és növekedést generálva. Ezenkívül a létfontosságú kreatív és kulturális ágazat jelenléte fontos szerepet játszhat a magánberuházások vonzásában a kultúrával kapcsolatos irányvonalak támogatása érdekében.





A megfelelő (átfogó) keretfeltételek és politikai intézkedések önmagukban nem tudják megoldani a kulturális és kreatív ipar kihívásait; jelenléte azonban jelentősen felgyorsíthatja az ő fejlődésüket. A KKI-promóció szempontjából nincs általánosan alkalmazandó megközelítés („mindenki számára egységes megközelítés”). Ami az egyik régióban / városban működik, nem feltétlenül működik egy másikban, mivel a kontextuális tényezők számának (ideértve a történelmi, gazdasági, demográfiai, kulturális és egyéb fejleményeket) sokasága határozza meg az alkalmazott irányvonalra vonatkozó intézkedések és a meghatározott keretfeltételek sikerét.

A kreatív és kulturális ipar helyi és regionális szintű támogatásának céljait és tevékenységeit a következő táblázat ismerteti.



#### Célok

**Az üzleti környezet javítása a kulturális és kreatív ipar fejlesztése érdekében helyi (városi) szinten**

#### A célok megvalósítását célzó tevékenységek

**A kulturális és kreatív ipari szereplők potenciáljának feltérképezése és tanulmányozása:** A KKI-k sajátosságainak megértése helyi és regionális szinten: erősségeik, gyengeségeik, kulcsfontosságú képességeik és általános fejlesztési trendjeik minden alágazatban.

**Javított intézményi keret:** A közigazgatás, az üzleti közösség, az oktatási ágazat, a KKI-k (szakmai egyesületek, kreatívok) és a nem kormányzati szektor különböző érdekeltjeinek összekapcsolása a KKI-k integrált stratégiájának létrehozása érdekében.

**Tudatosságnövelés és népszerűsítés a KKI-k társadalmi-gazdasági fejlődésének serkentésében rejlő lehetőségeiről:** szemináriumok; díjak; viták; web-portál(ok); promóciós anyagok más iparágakkal együttműködve; a feltérképezés eredményeinek terjesztése.



### **Versenyképes KKI-k**

**Kapacitásnövelés (képzés):** alkotók üzleti készségeinek képzése, projektmenedzsment, digitális készségek, IPR; mentorálás; köztisztviselők képzése.

**Jobb hozzáférés a finanszírozáshoz: támogatások (eredményorientált);** új pénzügyi eszközök (mikrohitelek), utalványok.

**A fizikai infrastruktúra és a kreatív üzleti inkubáció támogatása:** Fizikai infrastruktúra fejlesztése és helyek regenerálása; pénzügyi támogatás a kreatív inkubátorok és az együttműködő helyek számára (irányítási költségek, bérleti támogatás, szisztematikus finanszírozás).

### **A KKI-k más ágazatokra terjedő hatásainak felgyorsítása, ideértve a közigazgatást is**

**Hálózatépítés:** Hálózatok, webes platformok létrehozása (az értéklánc megközelítés alapján).

**Pilot projektek az állami szektorban a társadalmi innovációk ösztönzése:** Projekt támogatások; közbeszerzés; üzleti rendezvények.

Alkalmazva: OMC kulturális és kreatív iparágak szakértői csoportja, 2012: Irányvonalak kézikönyve az EU támogatási programjainak, beleértve a strukturális alapokat, stratégiai felhasználására a kultúra helyi, regionális és nemzeti fejlődésben rejlő potenciáljának és a szélesebb gazdaságra gyakorolt hatásának elősegítésére.



## 4.2 AJÁNLÁSOK

A kulturális örökség épületek innovatív, replikálható és fenntartható PPC menedzsment modelljének kísérleti tesztelése alapján, amelyet a CCI-k felhasználásával fejlesztettek ki, és amelyet a Forget Heritage projekt keretében fejlesztettek ki, az alábbi ajánlások az önkormányzatok és a felelős projektvezetők számára készültek.

### ÁLTALÁNOSÁGOK

- A történelmi épületek regenerálása komolyan indokolt gazdasági szempontból. Az előnyök nem csak az egyes épületekre vonatkoznak, hanem a tágabb értelemben vett területekre és a közösségre is. Gazdasági, társadalmi, kulturális és környezeti előnyei vannak a városok, a KKI-k és a polgárok számára.
- Pilot projektek indítása kísérletképpen erősen ajánlottak a városok számára, még mielőtt a nagyobb méretű projektek elindulnának. Mivel a pilot projektek fő célja a tesztelés, ez azt jelenti, hogy a folyamat bizonyos hibákat is lehetővé tesz, amelyek a tanulási folyamat fontos részét képezik, és lehetővé teszik a városok számára, hogy a jövőben elkerülhessék azokat.
- Fontos megérteni az örökségi épületek és környékük kontextusát, jellegét és identitását.
- Az állami szektor beruházásainak felhasználása szélesebb körű regeneráló katalizátorként.
- A megújulás sikere szempontjából kritikus az életképes gazdasági felhasználás megtalálása, amely támogathatja a kezdeti felújítást, ésszerű (társadalmi) megtérülést biztosít a városnak beruházásukból, és amely elegendő jövedelmet generál az épület hosszú távú működéséhez és a részleges / teljes biztosítás fenntartásához.







- Partnerségi munka: A köz-, magán- és közösségi szektor szerepének felismerése. Az állami szektornak vezető szerepet kell vállalnia.
- A közösség és a fő érdekelt felek bevonása a döntéshozatalba: Az érdekelt felekkel folytatott korai konzultáció lehetővé teszi a projekt megfelelő kidolgozását, és lehetővé teszi az érdekelt felek számára a projekt célkitűzéseinek, tevékenységeinek és az ütemezésének a megértését.
- Stratégiai gondolkodás és cselekvés.
- A kockázat csökkentése a projekt megfelelő tervezési irányvonalával érhető el - tükrözve mind az újjáépítés, mind az örökség célkitűzéseit.
- Szakképzettség és kapacitás biztosítása.
- Az eredmények nyomon követése és a környezeti, társadalmi és gazdasági előnyök számszerűsítése.
- A közösség bevonása - a fiatalok kulcsszerepe a siker és a fenntarthatóság szempontjából.
- Fontos előre gondolkodni és megtervezni az örökségi vagyon hosszú távú kezelését a kezdetektől fogva.
- A kulturális tevékenységek és a kreatív iparágak stratégiai erőforrást jelentenek és a városi újjászületés vezető erejeként léteznek.
- Minden városi megújulási folyamat ugyanolyan egyedi, mint azok a helyek, ahol történik. Függsz a kontextustól és a körülményektől, a meghatározott lehetőségektől és a meglévő forrásoktól.





## A PROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSA

- A Forget Heritage projekt pilot tevékenységeivel kapcsolatos tapasztalatok alapján a végrehajtás tervezett ideje legalább másfél év kell legyen (pl. 3–6 hónap előkészítési szakasz, 1 év a megvalósítás és 2–3 év hónap nyomonkövetés).
- Még a pilot projekt kezdete előtt kell a külső környezetet elemezni, mivel ez meghatároz egy keretet (kedvező vagy kedvezőtlen), amelyen belül a pilotoknak működniük kell. Alapvető fontosságú nem csak a kedvező külső tényezők kiaknázása, hanem a negatív tényezőkhez való alkalmazkodás vagy a lehetőségek megtalálása is.
- Az összes kulcsfontosságú szereplő kezdetektől történő bevonása az összes az egész folyamatba, és a megvalósítás során történő állandó közösségépítés. Nyílt rendezvények és kiállítások szervezése nagyon hasznos új érdekelt felek vonzása és a polgárok érdeklődésének fokozása érdekében.
- Stabil és állandó cselekedetekkel és jelenléttel, valamint tisztességes és nyitott kapcsolatok megőrzésével, előre nem látható kihívásokkal vagy nehézségekkel is, bizalom kiépítése az érdekelt felekkel és a közösséggel. Egy erős közösség felkészült arra, hogy szükség esetén segítséget nyújtson, és ez tovább is javíthatja a kapcsolatot.
- A közös elképzeléseknek és célkitűzéseknek mindig útmutatásként kell szolgálniuk. Ha a jövőképet és a célokat nem fejlesztik ki jól, és az összes főbb érdekelt féllel történő együttműködés hiányos már eleinte, a későbbi szakaszokban ez hatalmas problémákat okozhat.
- A fejlesztés kezdeti szakaszában a jövőkép jelentős változásokon mehet át. Noha ez számos nehézséget okozhat, nagyon fontos, hogy az egész folyamatban megmaradjon a nyitottság és érzékenység a környezeti változásokat illetően a





polgárok és különböző érdekelt felek igényeit figyelembe véve, és időről időre felülvizsgálja a célt / jövőképet, miközben ügyeljen arra, hogy a közlés továbbra is világos maradjon.

- A projekt céljainak összhangban kell állniuk az üzleti tervvel. A célkitűzéseket rendszeresen ellenőrizni kell, és szükség esetén meg kell változtatni.
- Legalább az elején szűkítse a kínált szolgáltatások / termékek / tevékenységek sokféleségét, és fordítson nagy figyelmet az eredetileg kínált program minőségére. Rendszeresen visszajelzés megszerzése az ajánlatról, és a tevékenységek időről-időre történő felülvizsgálata.
- A pilot helyszín egyéb tevékenységeinek finanszírozásához a tevékenységeknek legalább egy részének jövedelemtermelőnek kell lennie, és / vagy további magán- és állami forrásokat kell találni (főleg pályázati felhíváson való részvétel révén).
- Ha lehetséges, külső szakértőkkel folytatott konzultáció engedélyezése (pénzügyi tervezés, üzleti modell kidolgozása, promóció stb.) annak érdekében, hogy javítsák a projektvezetők és a KKI-k készségeit és képességeit.
- Magánfelekkel történő közös termelési mechanizmusok révén események megvalósítása, ahol a közigazgatás csak a hely üzemeltetésének költségeit fedezi.
- Pénzügyi alapok szükségesek a marketingtevékenységekhez és a reklámkampányokhoz a megvalósítási tervekben (üzleti tervekben) meghatározott mutatók eléréséhez.
- A közigazgatásnak és a projektvezetőknek figyelembe kell venniük, hogy a hely újjáélesztéséhez szükséges különböző folyamatok a vártnál hosszabb időt vehetnek igénybe, amelyet figyelembe kell venni a tervezési folyamat során.





- Az FH projekt keretében elkészített Irányítási Kézikönyv hasznos kiindulási pontot mutat a városok és a projektmenedzserek számára, amelyek a kulturális örökség valorizációjával foglalkoznak a KKI-k különböző környezetben történő létrehozásával. Az Irányítási Kézikönyvben javasolt eszközök természetesen csak példát mutatnak. A helyzettől függően és a projektmenedzser egyedi igényeihez igazítva más hasonló eszközök is használhatók.
- Alapvető fontosságú a jó és hosszú távú partnerség a helyi hatóságok (különböző részlegek) és a projektvezetők között. Először is, ez több, mint hasznos lehet, ha bizonyos, már meglévő kedvezőtlen feltételekkel szembesülünk. Másodsorban, a különböző hatóságokkal fennálló jó kapcsolat és az ő személyes bevonásuk szintén hozzájárulhat a külső környezetben bekövetkező bizonyos pozitív változások eléréséhez (pl. Jogszabályok megváltoztatása, stratégiák készítése stb.).
- A pilot menedzserek visszajelzései alapján döntő fontosságú és előnyös mindannyiuk számára, hogy megosszák tapasztalataikat, megoszthassák a napi menedzsmenttel kapcsolatos kérdéseiket és javasolhassanak néhány olyan gyakorlatot, amelyek jól működnek, de azokat is, amelyek nem. Több területen tanulhatnak egymástól. Ezért fontos, hogy a pilot menedzserek és a közigazgatás megosszák tapasztalataikat a hasonló projektek képviselőivel.





## ÁLLAMI ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS



- Nagyon fontos, hogy ki a pilot menedzser - egy profi, rugalmas és kreatív csapat, nagyon jó stakeholder és más célcsoport hálózattal.
- A pilot menedzserek munkájának közigazgatási támogatása lényeges. A berendezések és beruházások állami társfinanszírozást igényelnek.
- A jó kommunikáció kulcsfontosságú. A köz- és a magánszektor közötti szakadék áthidalásához fontos a napi / heti kommunikáció és a projekt megvalósításának realisztikus nézete. A köz- és a magánszektor közötti szakadékot a különféle működési mechanizmusok okozzák, ezért a jövőbeni gyorsabb problémamegoldás érdekében meg kell osztani a mindennaposan felmerülő kérdéseket. A jövőkép / célok / tartalom / projekt megvalósítása és a bizalom megosztása a PA és a PM között kritikus jelentőségű a pilot akció megkezdésekor. Mindkét oldalon rugalmasságra van szükség. A pilot menedzsereknek a közigazgatás támogatására és útmutatására van szükségük a pilot tevékenység kezdeti szakaszában és végrehajtása során, anélkül, hogy korlátoznák a döntéshozatali szabadságukat. A szerepvállalásokat a projekt elején egyértelműen meg kell határozni. Ennek ellenére a magán- és állami partnernek rendszeresen személyes kommunikációt kell folytatnia, és a projekt megvalósítása során rendszeresen meg kell vitatnia a projekt jövőképét, céljait és tevékenységeit, hogy elkerüljék az ellentéteket. Célszerű szabályokat / eljárási módokat meghatározni a problémák megoldására és a válságkezelésre.
- Az állami partner oldalán szükség van egy részlegek közötti csoportra. A projektmenedzser mellett a további részlegek (pl. befektetési, gazdasági, kulturális, társadalmi, PR ...) tisztviselői is nagyon fontosak, akik közreműködnek a megvalósításban. A legnagyobb kihívás a városvezetés szigorú szervezeti felépítésének leküzdése.





- A köztisztviselőknek több éven keresztül közösen és interdiszciplináris módon kellene végrehajtaniuk a projektet. Ehhez képzésre, politikai támogatásra és agilis városvezetésre van szükség.
- A pilot menedzserek oldalán legalább két személy foglalkoztatása lenne szükséges: az egyik vezetői és adminisztratív feladatokra, a másik pedig a programra és az összes kapcsolódó kérdésre. Ebben az esetben kevesebb stressz, aktuális cselekvés, még jobb programok / szolgáltatások / termékek lennének, mivel mindenki összpontosíthatna saját feladatára (nem kell többé több feladatot ellátni a különféle munkaterületeken). A fentiek elérése érdekében az állami szektornak (az épületek tulajdonosainak) pénzügyi forrásokat kellene biztosítaniuk a személyi költségek fedezésére, a magánszektorban (a KKI-üzemeltetőknek) pedig a programokra koncentrálnia.
- Nagyon hasznos, ha a pilot menedzserek tapasztalattal rendelkeznek a közigazgatással együttműködésben, valamint ismeretekkel rendelkeznek a jogszabályokról és az állami irányvonalakról és stratégiákról. Ha nem, azt javasoljuk, hogy jelöljenek ki valakit, aki képes közvetítői szerepet ellátni, és javítsák saját ismereteiket is e témában. Az Iránymutatási Kézikönyv (D.T1.4.1), amely a Forget Heritage projekt egyik terméke, jó kiindulópont lehet. Ezen felül minden pilot menedzsernek ismernie kell a pilot projekt szempontjából releváns stratégiai dokumentumokat (helyi / regionális / nemzeti).
- Minden hely, minden város, minden projekt eltérő keretfeltételekkel rendelkezik. Ami működik az egyik városban, nem feltétlenül működik a másikban. Nincs „mindenki számára egységes” megközelítés.
- A politikai döntéshozók bevonása döntő jelentőségű a PPC-projektek jövőbeli fejlesztése szempontjából. A PPC projektekkel szembeni stratégiai megközelítés nélkül a nagyobb projektek sikere megkérdőjelezhető.



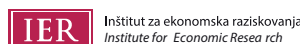


## 5. KONKLÚZIÓ

A Stratégia keretet biztosít a stratégiai dokumentumok elkészítéséhez regionális és helyi szinten. Stratégiai iránymutatásokat és ajánlásokat fogalmaz meg annak érdekében, hogy a kulturális örökség épületeit a kulturális és kreatív iparágak révén újból felhasználhassák a városok és régiók gazdasági, társadalmi, kulturális és környezeti fejlődésének előmozdítása érdekében. A stratégiát nem csak partnervárosokra készítik, hanem más (közép)európai városokban és régiókban is felhasználhatók.



# KULTURÁLIS ÖRÖKSÉGMENEDZSMENT- STRATÉGIA A KULTURÁLIS ÉS KREATÍV IPARI VÁLLALKOZÁSOKON KERESZTÜL VÁLLALKOZÁSOKON KERESZTÜL



RRA LUR  
regional development agency  
of ljubljana urban region



COMUNE DI GENOVA

