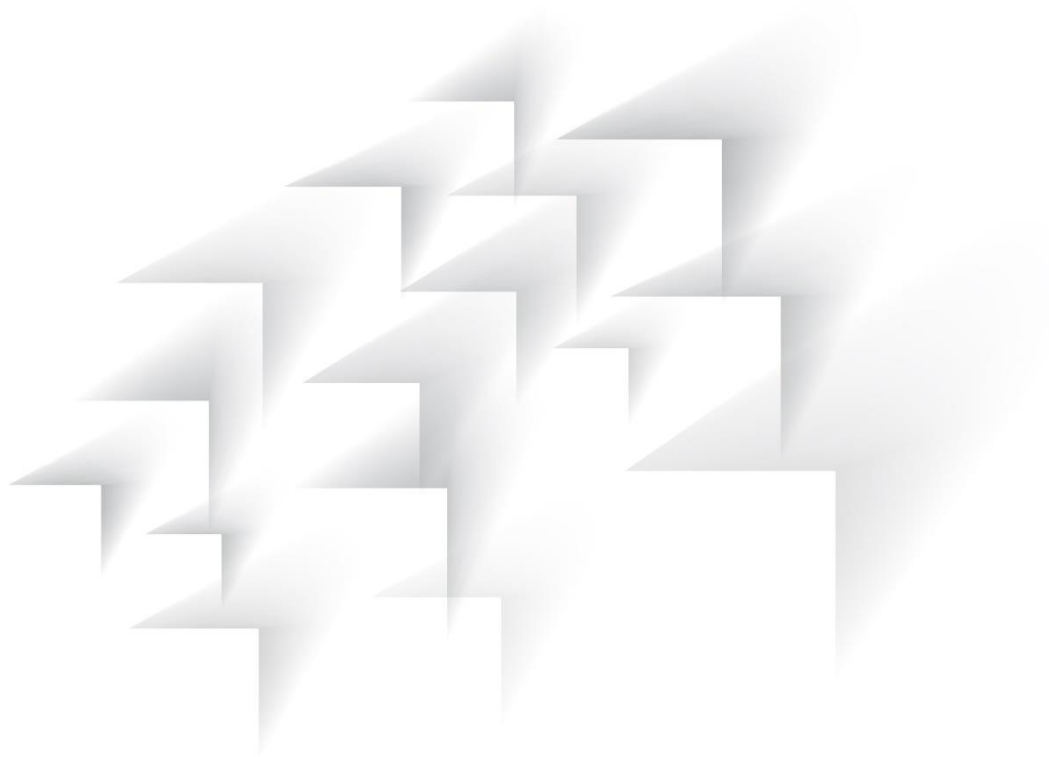


# PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIA

---

D.T1.3.1

---





## SPIS TREŚCI

1. Wstęp.....	4
1.1 Znaczenie rewitalizacji obiektów dziedzictwa.....	4
1.2 Funkcja podręcznika.....	4
praktyk. Części 2 i 3 niniejszego dokumentu będą dla nich przewodnikiem. ....	4
1.3 Odniesienie do najlepszych praktyk.....	4
1.4 Metodologia i struktura .....	5
2. Podejście do rewitalizacji oparte na współpracy .....	5
2.1 Wstęp.....	5
2.2 Wyzwania.....	6
2.2.1. Współpraca.....	7
2.2.2. Budowanie potencjału .....	7
2.2.3. Pomoc administracyjna .....	7
2.2.4. Zaangażowanie społeczne.....	8
3. Porozumienia i umowy.....	9
3.1. Wstęp .....	9
3.2. Wyzwania .....	9
3.2.1.1. Role (zasady) .....	9
3.2.1.2. Współpraca publiczno-prywatna.....	10
3.2.1.3. Rodzaje umów.....	11
3.2.1.4. Prawa, Obowiązki, Zadania, Ryzyka, Odpowiedzialności .....	11
4. Model zarządzania .....	13
4.1. Wstęp .....	13
4.2. Wyzwania .....	13
4.2.1. Ustanawianie celów .....	13
4.2.1.1. Interesariusze .....	15
4.2.3. Działania, format, wykorzystanie .....	17
4.2.4.1. Infrastruktura, procesy, zarządzanie .....	19
4.2.5. Model biznesowy .....	22
4.2.6. Wdrażanie i planowanie.....	22
5. Wdrożenia w formie projektów .....	24
5.1. Wstęp.....	24
5.2. Wyzwania.....	24



5.2.1. Przypadek 1: Zasada poczwórnej helisy – Załap swoich interesariuszy! .....	24
5.2.2. Przypadek 2: Kreatywność na rzecz zachowania tożsamości historycznej – Działaj inteligentnie i pamiętaj o temacie przewodnim! .....	25
5.2.3. Przypadek 3: Innowacje społeczne i integracja – realizuj otwarte i samodzielne formaty! .....	26
5.2.4. Przypadek 4: Wspieranie młodego pokolenia w dostępie do rynku pracy – Niech tradycje rzemieślnicze posłużą za inspirację! .....	26
5.2.5. Przypadek 5: Zrównoważenie środowiskowe: niech twoja Praca będzie prototypowa! .....	27
5.2.6. Przypadek 6: Zintegrowane usługi turystyczne – Przekształcaj miasto mocą kultury dziecięcej i wysokiej! .....	27
5.2.7. Przypadek 7: działania marketingowe, promocyjne i networkingowe CCI – Stwórz format dopasowane do twoich kluczowych najemców! .....	28
5.2.8. Przypadek 8: Nowe technologie i innowacje – Zbierz partnerów, połączcie swoje oferty i zaprezentujcie je wspólnie! .....	28
<b>6. Załączniki .....</b>	<b>29</b>
6.1 Literatura .....	29
6.2 Dostarczenie materiałów cyfrowych .....	29



## 1. Wstęp

### 1.1 Znaczenie rewitalizacji obiektów dziedzictwa

Historyczne i kulturalne dziedzictwo przejawia się nie tylko w zwyczajach i tradycjach, ale także w znacznym stopniu w budynkach, budowlach i obiektach oraz ich przeszłości. Choć nie każdy obiekt dziedzictwa ma potencjał, by znaleźć się na liście światowego dziedzictwa kulturowego, wciąż jednak stanowi on świadectwo przeszłości regionu, miasta lub dzielnicy. Odzwierciedla dawne znaczenie, wzrost i upadek gospodarek, osiągnięcia kulturalne czy też rozwój miast, opowiada historie o mieszkańcach, ich nadziejach i losach.

Te historie i wspomnienia, dawna duma i lekcje płynące z historii są zasobami miejskiego rozwoju, tożsamości regionalnej, które można ożywić, interpretować i dać im nowe życie.

To nowe życie polega na ponownym wykorzystaniu zabytkowych budynków jako centrów odnowy kulturowej, inkubatorów kapitału społecznego i eksperymentalnych placów zabaw dla nowych osiedli miejskich. Takie procesy rewaloryzacji mają na celu zasklepienie ran przeszłości, które często mają wpływ na współczesne życie, odzyskanie siły kulturowej i bodźców ekonomicznych lub nadanie nowego przeznaczenia tym budynkom i zmiana ich oblicza. Zostaną uznane za zasoby, a nie dług bez pokrycia.

### 1.2 Funkcja podręcznika

Niniejszy podręcznik ma służyć jako zbiór praktycznych porad, uporządkowanych podejść i spisanych przykładów najlepszych praktyk oraz służyć podmiotom podejmującym inicjatywy i organom administracyjnym zajmującym się projektami rewaloryzacji dziedzictwa.

**Praktyczny przewodnik na potrzeby inicjatyw rewaloryzacyjnych i przyszłych zarządców** - Dla oddolnych inicjatyw rewaloryzacyjnych, jak np. miejskiej grupy ogrodniczej zajmującej się opuszczoną halą przemysłową lub eksploratorium, próbującego tchnąć nowe życie w starą fabrykę, niniejszy podręcznik będzie przewodnikiem po tworzeniu koncepcji działania. Części 4 i 5 niniejszego dokumentu będą dla nich przewodnikiem przedstawiającym te kwestie krok po kroku.

**Wizja dla decydentów politycznych i administracji** - Pracownicy administracyjni, którzy chcą poznać zmieniające się praktyki w zakresie strategii rewitalizacji budynków użyteczności publicznej, znajdą zasoby pozwalające na określenie nowych sposobów rozwoju partycypacyjnego - w tym oddolnego podejścia poprzez włączenie społeczeństwa obywatelskiego, oraz poznają narzędzia najlepszych praktyk. Części 2 i 3 niniejszego dokumentu będą dla nich przewodnikiem.

### 1.3 Odniesienie do najlepszych praktyk

W wielu krajach sektor prywatny, instytucje społeczeństwa obywatelskiego i rządy rozpoczęły partnerską współpracę na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego i jego rozwoju jako atutu społeczno-gospodarczego. W nawiązaniu do tego trendu, partnerzy projektu Forget Heritage współpracują by zidentyfikować innowacyjne, powtarzalne i zrównoważone modele zarządzania opuszczonymi obiektami historycznymi (uznanymi za elementy dziedzictwa kulturowego) w ramach Współpracy Publiczno-Prywatnej (WPP), w ramach której waloryzacja takich obiektów następuje w drodze tworzenia przedsięwzięć działających w sektorze kultury i sektorze kreatywnym.

Odniesienie do pomyślnie zakończonych projektów waloryzacji dziedzictwa w takich nowych formach musi być widoczne i wpisane w przebieg prac nad ogólnymi planami urbanistycznymi. Podobne wyzwania wciąż się pojawiają - z różnymi perspektywami, w różnych formach i znaczeniach. Mimo tego można je przenosić na inny grunt. Doświadczenia i strategie pomyślnie zrealizowane przez innych pomogą wszystkim partnerom iść naprzód w realizacji umów współpracy, procesów i negocjacji podczas pokonywania kolejnych etapów realizacji celów długoterminowych dla danych projektów. Przyjęcie społeczno-politycznych ram służących odejściu od odgórnego sposobu waloryzacji dziedzictwa kulturowego jest konieczne do zrozumienia coraz powszechniejszego podejścia współpracy publiczno-prywatnej - nie tylko ze względu na wyprzedzające z niej korzyści materialne.



Rozważane podejście oparte na współpracy publiczno-prywatnej (WPP), polegające na unikaniu problemów, które mogą się pojawić, jest użytecznym narzędziem sprzyjającym korzystnej dla wszystkich stron współpracy między interesariuszami. Zgodnie z nim mieszkańcy, nie są już tylko współuczestnikami, ale równorzędnymi partnerami i profesjonalnymi, oddolnymi inicjatorami danego projektu długoterminowego.

WPP umożliwia koordynację różnych kompetencji i wkładu w projekt oraz pomaga ustrukturyzować zarządzanie po jego realizacji, pomaga również ustalić zasady zrównoważonej eksploatacji odrestaurowanych/odnowionych budynków zabytkowych. W takich przypadkach sektor publiczny zapewnia nadzór regulacyjny, wsparcie administracyjne i infrastrukturę inwestycyjną. Sektor prywatny może zaoferować zarządzanie projektem, jego koordynację i zaangażowanie różnych interesariuszy. Zapewnia on również mechanizmy finansowania przez podmioty zewnętrzne - instytucje udzielające dotacji lub pożyczki, które to pożyczki mogą być następnie amortyzowane dzięki zdolnościom generowania dochodu przez odnowione zabytkowe budynki.

Pozyskiwanie kapitału społecznego i kulturowego zyskuje na znaczeniu w odniesieniu do ochrony dziedzictwa kulturowego. Samo istnienie starych budynków, ich znaczenie w kontekście kultury, historii i tożsamości społeczeństwa, a także rewitalizacja i dostępność odzyskanych „miejskich próżni” dla wszystkich zamiast „zamiatania ich pod dywan” jest kwestią jakości życia miejskiego umożliwiającej budowanie silnego i prężnego społeczeństwa demokratycznego.

## 1.4 Metodologia i struktura

Źródła wiedzy - Wiedza, która stanowi podstawę tego podręcznika, pochodzi z różnych źródeł partnerów Forget Heritage: „Wytyczne Dotyczące Zaangażowania Mieszkańców”, możliwe do wykorzystania wzorce z najlepszych projektów, naukowe oceny projektów waloryzacji oddolnej, doświadczenia z poprzednich projektów Interreg lub doświadczenia z prób opracowywania najlepszych praktyk. Wiedzę tę zebrano w celu przedstawienia jednoznacznych wytycznych pozwalających zrozumieć kwestię „jak i dlaczego” w odniesieniu do projektów waloryzacji dziedzictwa opartych na współpracy.

Podejście wzorca projektowego - Elementy modelu zarządzania (Rozdział 4) zostały zaprojektowane z wykorzystaniem wzorca projektowego - sposobu zapewnienia dostępu do doświadczeń w zakresie najlepszych praktyk poprzez zadawanie ważnych pytań i pokazywanie dobrych sposobów odpowiedzi na nie. Przykłady materiałów roboczych przedstawiono w celu przyspieszenia prac koncepcyjnych. Interesujące pozycje literatury do dalszych badań wykazano na końcu podręcznika. Rozdziały zostały uporządkowane w kolejności realizowanych krok po kroku zadań, które generują wyniki dla kolejnych etapów pracy z podręcznikiem.

## 2. Podejście do rewitalizacji oparte na współpracy

### 2.1 Wstęp

W ciągu ostatniego dziesięciolecia w polityce względem nieruchomości publicznych doszło do znacznych zmian. Wcześniej rewitalizacja nieruchomości publicznych skupiała się głównie na realizacji projektów komercyjnych - funkcje były przejrzyste rozdzielone: władze lokalne zapewniały komfortowe warunki dla prywatnych inwestorów. Pozytywne spojrzenie na korzyści wynikające z wytworzonej wartości połączonej z szybką realizacją inwestycji o przewidywalnych rezultatach, dominowały w strategiach administracyjnych.

Sytuacja uległa jednak zmianie i ten model rewitalizacji przestał być najlepszym rozwiązaniem. Z jednej strony kryzys gospodarczy z 2008 roku doprowadził do spadków na rynkach nieruchomości w wielu krajach, a popyt na nieruchomości publiczne drastycznie zmalał. Nagle budynki opustoszały lub nie były wykorzystywane w pełni przez co groziło im stopniowe niszczenie. Z drugiej strony - w tętniących życiem metropoliach - ugruntowana polityka rozwoju komercyjnego prowadziła do wysokich czynszów, a co za tym idzie - do braku miejsca dla twórców czy przestrzeni pozwalającej na rozwój miasta przez społeczeństwo. Nieruchomości publiczne stały się rzadkim i często ostatnim dostępnym w rozsądnej cenie miejscem dla inicjatyw kreatywnych, zmuszając władze do zmiany polityki.

Nowe podejście do tych kwestii, choć powstałe z różnych przyczyn, koncentrowało się na rozwoju współpracy z udziałem społeczeństwa, małych przedsiębiorstw i środowisk kreatywnych. Inne wartości niż jedynie korzyści handlowe stały się coraz częściej uznawane za równie ważne: kapitał społeczny i kulturowy. Nowe podejścia wymagają nowych narzędzi: jak władze lokalne mogą wspierać działania samoorganizujących się grup, artystów czy



stowarzyszeń? W jaki sposób inicjatywy te mogą pozyskać środki finansowe wydatkowane następnie na zagospodarowanie opuszczonych budynków? W jaki sposób można prowadzić współpracę mającą na celu wspólny rozwój?

### 2.1.1 Cele publicznej rewitalizacji nieruchomości

U podstawy każdej zmiany stoi jakiś problem. W kontekście nieruchomości publicznych, a w szczególności nieruchomości zabytkowych, te bolączki wydają się oczywiste - to spadek wartości budynków, jałowe krajobrazy miejskie, „wybite okna” oraz koszty utrzymania obiektów, nie generujących żadnych korzyści. Celem projektów rewaloryzujących nieruchomości publiczne jest nie tylko zmniejszenie dokuczliwości tych bolączek, ale także uwzględnienie szerszych celów: zapewnianie przystępnej cenowo przestrzeni dla twórczych inicjatyw i rzemiosła, prowadzenie eksperymentów nad miejską przyszłością, wspieranie społeczno-kulturowego ożywienia w dzielnicach itd. Poza realizacją celów administracji publicznej i inicjatyw oddolnych kwestia ochrony dziedzictwa wykazuje znaczny potencjał tworzenia tożsamości kulturowej, możliwości dla branży turystycznej i inspiracji dla idei nowoczesnego ponownego wykorzystania. Cele te zsyntetyzowane ze społecznymi, kulturowymi oraz zrównoważonymi ekonomicznie wartościami stanowią podstawę podejścia opartego na rewaloryzacji kooperacyjnej. Pociągają za sobą zróżnicowane modele użytkowania prowadzące do dynamicznych, żywych i otwartych form, które rozbudzają uśpiony społeczny i kulturowy kapitał wzmacniając zdolność transformacji miasta.

### 2.1.2 Strony zaangażowane

Podejście oparte na współpracy z definicji angażuje kilka stron. Znamy już klasycznych partnerów samorządów i biznesu. Nowym partnerem tego procesu jest „społeczeństwo obywatelskie” - nieostry zbiór wielu różnych podmiotów: mieszkańców, stowarzyszeń, inicjatyw kulturalnych, grup działających na rzecz ochrony środowiska, organizacji charytatywnych itp. Podejście „poczwórnej helisy” (ang. quadruple helix) wymienia również „środowisko akademickie” jako czwartego partnera mającego istotny wpływ na rozwój miast. Obejmuje ono uczelnie, szkoły, ośrodki kształcenia dorosłych i inne podmioty posiadające ofertę edukacyjną. Projekty waloryzacji nieruchomości publicznych powinny skupić się na świeżo nawiązanych relacjach między administracją lokalną a partnerami z sektora kultury i sektora kreatywnego (SKK). Partnerzy z SKK w tym kontekście obejmują nie tylko twórców zainteresowanych biznesem, ale także inicjatywy społeczno-kulturowe, zwykłych mieszkańców zainteresowanych współtworzeniem (dziedzictwa) nieruchomości publicznych lub „opinię publiczną” Spoglądając na charakterystykę uczestników procesu, można dostrzec ich mocne i słabe strony, ale też wspólne interesy.

**Organy administracji lokalnej** - są silne pod względem posiadania jasnej struktury, nadzoru regulacyjnego, wsparcia administracyjnego i infrastruktury inwestycyjnej. Organy administracji lokalnej zazwyczaj uważa się za słabe jeśli chodzi o generowanie i testowanie nowych pomysłów, prowadzenie szybkich projektów, nawiązywanie kontaktów, działalność twórczą i kulturalną oraz pozytywne nastawienie do nowych wyzwań. Ich zainteresowania skupiają się na dochodach lub przynajmniej braku konieczności zapłaty za bezproduktywne budynki i tereny, zwiększaniu atrakcyjności miasta, turystyce, sprzyjaniu aktywności, rozwojowi biznesu i działalności twórczej.

Biorąc pod uwagę partnerów z SKK, organy administracji niechętnie patrzą na niekiedy nieprzewidywalne wyniki, niezgodne z przepisami metody, nietypową komunikację i niezrozumiałe struktury organizacyjne. Niekiedy organy administracji postrzegają ich nawet jako niepowołanych konkurentów.

**Partnerzy z SKK** - posiadają mocne strony w generowaniu i testowaniu nowych pomysłów, szybkiej realizacji projektów na małą skalę, pracy twórczej, komunikacji, umiejętności zarządczych, zaangażowania mieszkańców, finansowania przez podmioty zewnętrzne, współpracy, uczenia się, nawiązywania kontaktów, strategii oddolnych i niezależnych. Słabe strony partnerów z SKK dotyczą regulacji, procesów administracyjnych, wdrażania średnich i dużych projektów oraz zgodności z zasadami, długoterminowej realizacji projektów, ram działania i zasobów inwestycyjnych. Zainteresowania partnerów z SKK obejmują wynajem beczynszowy lub przy niskim czynszu, elastyczną przestrzeń, projektowanie i użytkowanie budynków, pracę twórczą, innowacje środowiskowe i społeczne, możliwości gospodarcze - samo zatrudnienie, sprzyjanie aktywności, realizację pomysłów, perspektywy pobytowe i widoczność.

Biorąc pod uwagę organy administracji, partnerzy z SKK często widzą w nich betonowe przeszkody, szare eminencje niezainteresowane zmianą, podejrzliwych obserwatorów, a tylko niekiedy kompetentnych partnerów, cennych uczestników i podmioty torujące im drogę.



## 2.2 Wyzwania

### 2.2.1 Współpraca

Współpraca z deweloperami w kontekście nieruchomości publicznych stanowi przykład najlepszych praktyk w każdej administracji lokalnej. Każdy zna swoją rolę, każda strona zna procesy, przepisy i dokumenty niezbędne skutecznego do wykorzystania, zakupu lub przebudowy budynku. Jednak przy uczestnictwie nowego partnera wywodzącego się z SKK obserwujemy nikłą znajomość ww. zagadnień. W przypadku większości są one nieznane, a w pewnym zakresie nawet kwestionowane. W związku z tym należy podnosić świadomość w zakresie rozwoju nowych procesów. Najlepsze praktyki biznesowe nie są już przekonujące dla organów administracyjnych, ale mogą być przykładem na to, ile wysiłku należy włożyć w wytyczenie nowych ścieżek. Spoglądając na obecne sposoby współpracy, można wskazać kilka podejść.

**Poziom projektu** - Organy administracji współpracują z partnerami z SKK w ramach projektu przez określony czas. Projekt taki może być wydarzeniem kulturalnym lub tymczasowym użyciem nieruchomości publicznej (będącej obiektem dziedzictwa). Niekoniecznie podejmuje się działania zmierzające do dalszego jej wykorzystania.

**Poziom dóbr obywatelskich** - organy administracji zmieniają status budynku na „miejskie dobro publiczne”. Odgrywają rolę właściciela i zarządcy budynku, powierzając lub wynajmując obiekt lub jego części partnerom z SKK. Zarząd budynku może zostać przekazany partnerowi z SKK jeśli jego działania są nastawione na ochronę dziedzictwa lub dóbr społeczno-kulturowych.

**Poziom partnera** - organy administracji uważają, że rozwój budynku będącego obiektem dziedzictwa jest istotny dla osiągnięcia przyświecających im celów. Współpracują z partnerami z SKK na podstawie umów długoterminowych i/lub długoterminowego finansowania. Organy administracji i partnerzy z SKK mogą nawet zawierać partnerstwa w celu zakupu i rozwoju atrakcyjnych obiektów dziedzictwa. Często zdarza się, że stosunki i obowiązki partnerów są regulowane przez cały zbiór umów - nierzadko partnerstwom takim brakuje wzorców, modeli najlepszych praktyk lub procedur postępowania administracyjno-biznesowego.

**Poziom integracji** - Niekiedy projekt społeczno-kulturowy na poziomie partnera zajmującego budynek publiczny (będący obiektem dziedzictwa) jest na tyle udany i niezbędny dla miasta, że zostaje on zintegrowany ze strukturami administracyjnymi. Za przykład może posłużyć tutaj model „Kulturladen” w Norymberdze (Niemcy).

### 2.2.2 Budowanie potencjału

Znajdując się na niezbadanym terenie, najlepiej jest powiększyć swoją wiedzę i nakreślić mapę. Jeśli organy administracji chcą z powodzeniem nawiązywać relacje z inicjatywami oddolnymi muszą uczyć się i zmienić swój punkt widzenia. W „Analizie Najlepszych Praktyk” projektu „Forget Heritage” zebrano pewne przykłady pomagające zorientować się w dziedzinie wspólnego zagospodarowania nieruchomości zabytkowych:

**Mapowanie niewykorzystywanych i nie w pełni wykorzystywanych budynków** - przeprowadzenie spisu określającego budynki niewykorzystywane i nie w pełni wykorzystywane - szczególnie te o charakterze dziedzictwa kulturowego. Po wykonaniu tej czynności organ administracji nie tylko dysponuje przeglądem sytuacji, ale również źródłem dla zainteresowanych partnerów z SKK. Inne interesujące dane dotyczące np. użytkowania, statusu, nieruchomości, własności lub historii również powinny być rejestrowane.

**Sieci partnerów z SKK** - Aby poznać procesy współpracy, organy administracji muszą znać partnerów z SKK. Organy administracji organizują spotkania sieci dla partnerów z SKK lub korzystają z już ustanowionych sieci. Wielu partnerów z SKK jest wzajemnie powiązanych. Przyporządkowanie tych inicjatyw do ich zainteresowań i głównych działań jest bardzo pomocne.

**Wizyty** - Zachęcanie pracowników administracyjnych do odwiedzania innych miast i projektów w celu uczenia się dobrych praktyk, planów strategicznych i procedur administracyjnych okazuje się być dobrym narzędziem edukacyjnym.



**Literatura** - W różnych projektach zgromadzono znaczne ilości usystematyzowanej wiedzy. Organy administracji powinny osiągać korzyści z tej wiedzy. Pewne pozycje literatury przedstawiono na końcu niniejszego dokumentu.

### 2.2.3 Pomoc administracyjna

Zarządzenie procesem wspólnego rozwoju projektów realizowanych wraz z partnerami z SKK wymaga ustanowienia nowych struktur i procedur organizacyjnych mających na celu zapewnienie przejrzystości oraz ustrukturyzowanie prowadzące do przewidywalnego rozwoju. W „Wytocznych zaangażowania mieszkańców w waloryzację miejsc historycznych” wymieniono zbiór ciekawych propozycji:

**Opracowanie planów strategicznych** na rzecz waloryzacji nieruchomości publicznych (będących obiektami dziedzictwa). W celu zachęcenia do realizacji celów strategicznych oraz innych porządkanych działań należy przygotować przejrzysty plan obejmujący wdrażanie przez interesariuszy, planowanie na wielu szczeblach oraz jasne określenie celów. Celami ogólnymi są długoterminowe, gospodarczo zrównoważone projekty waloryzacyjne generujące rezultaty społeczne i kulturalne.

**Reklasyfikacja** - kolejnym narzędziem może być reklasyfikacja budynków, jak już wspomniano, na „miejskie dobra obywatelskie”, wspierające rozwój społeczno-kulturalny.

**Opracowanie kryteriów oceny** - umożliwiających obliczenie stopnia osiągnięcia celów oraz zapewniających przejrzyste wytyczne dla działań w ramach tworzonej przez interesariuszy wartości dodanej. Umożliwia to ocenę propozycji dotyczących projektu i współpracy oraz jasne określenie etapu na jakim się on znajduje.

**Modele finansowania** - organy administracji mogą zapewnić schematy modeli finansowania - podejścia typowe oraz oparte na najlepszych praktykach w zakresie finansowania projektów rewitalizacyjnych.

**Okrągły stół** - organizacja sformalizowanych spotkań z udziałem właścicieli/zarządców lokalnych obiektów dziedzictwa. Zapewni to forum wymiany doświadczeń i dyskusji na temat zasobów niezbędnych do konserwacji lub renowacji.

**Przestrzeń dla eksperymentów** - rezygnacja z podejścia opartego na podległości podczas współpracy z inicjatywami oddolnymi. Doświadczenia, sukcesy i porażki, dokumenty oraz strategie ciągłego rozwoju mogą być cennymi wynikami eksperymentów.

**Świadomość administracyjna** - uczenie się, jak prowadzić dialog z podmiotami prowadzącymi inicjatywy oddolne. Zmiana roli administracji z podmiotu hamującego na instytucję wspierającą.

**Osoba do kontaktów** - aby uniknąć kafkowskich sytuacji, należy wybrać w organie administracji osobę do kontaktów dysponującą odpowiednimi prawami i obowiązkami. Dla osób z zewnątrz organ administracji często przypomina hydrę.

**Uprozczone procedury** - należy stworzyć zbiór uproszczonych procedur administracyjnych, jeśli obecne nie są odpowiednie dla przedstawicieli inicjatyw oddolnych. Dla tego typu inicjatyw najbardziej problematyczne są skomplikowane procedury regulujące dostęp do budynków będących obiektami dziedzictwa i ich wykorzystanie.

**Wola polityczna** - Bez wyrażenia woli politycznej nawet organy administracji będą miały problemy z opracowaniem nowych podejść. Uchwała rady miasta zawsze stanowi dobrą podstawę do uzasadnienia administracyjnych innowacji.

**Plan działań informacyjnych i komunikacyjnych** - projekty zagospodarowania nie powinny być ukrywane przez organy administracji. Dzięki realizowanym projektom historyczno-kulturalnym powstają interesujące miejsca. Na przykład Miasto Lublina zamieściło w swoim przewodniku turystycznym informacje o alternatywnych projektach waloryzacji kulturalnej.





## 2.2.4 Zaangażowanie społeczne

Być może jednym z najtrudniejszych zadań w procesie zagospodarowania nieruchomości publicznych będących obiektami dziedzictwa jest zaangażowanie mieszkańców. Praca przy inicjatywach oddolnych wydaje się dość prosta w porównaniu z pracą z mieszkańcami, a wiele organów administracji wykazuje się dużym szacunkiem wobec tej części prac. Przyczyny zastrzeżeń związanych z pracą z mieszkańcami obejmują:

**-Nieprzewidywalne skutki zaangażowania** - Wyniki uczestnictwa mieszkańców niekiedy nie pokrywają się z planami dewelopera. Z tego powodu organy administracji uznają proces zaangażowania mieszkańców bardziej za obciążenie niż za szansę.

**-Niereprezentatywne uczestnictwo** - Często uczestnikami są ci mieszkańcy, którzy dysponują największą ilością wolnego czasu - w większości przypadków są to emeryci. W niektórych przypadkach liczba uczestników jest zbyt niska. Niekiedy opinie kilku liderów przeważają w stosunku do pozostałych uczestników. Jeśli ci liderzy opinii są osobami o „trudnych poglądach”, wynik konsultacji może być wątpliwej jakości.

**-Brak odpowiednich narzędzi** - W wielu przypadkach organy administracji zlecają na zewnątrz organizację procesu uczestnictwa w niektórych ważnych kwestiach, co prowadzi do dosyć ograniczonych sposobności do zaangażowania. Rzadko obserwuje się strategię zaangażowania długoterminowego. Inna trudność wynika z faktu, że stosowane narzędzia nie generują odpowiedniego rezultatu.

**-Jakość wyników** - Czasami wnioski kończące proces uczestnictwa niczym się nie wyróżniają, nie wnosząc żadnego istotnego wkładu do projektu.

**-Udoskonalone środki zaangażowania** - Biorąc pod uwagę negatywne aspekty zaangażowania mieszkańców, możemy określić cele służące jego poprawie: Długoterminowe zaangażowanie - od planowania po późniejsze wykorzystanie, od narzędzi uczestnictwa, które nie generują ogólnych rezultatów, po osiągnięcie lepszego rozeznania i twórczych rezultatów; rezultaty bardziej indywidualne niż pochodzące od liderów opinii - zwrócenie uwagi również na cichsze głosy, ciekawe formy uczestnictwa, które zachęcają szerszą gamę uczestników do partycypacji, i w końcu zadawanie właściwych pytań - nie o to, czy w ogóle podejmować działania, ale pytań, które generują szeroki wachlarz rozwiązań. Jakże więc są te środki uczestnictwa?

**-Plan uczestnictwa** - Organy administracji mogą nakreślić plan, który określa uczestnictwo mieszkańców począwszy od pierwszego pomysłu po faktyczne wykorzystanie obiektu. Często proces uczestnictwa jest czymś, o co władze muszą zadbać na pewnym etapie projektu. Partycypacja jest jednak procesem społecznym, kulturowym i administracyjnym angażującym wiele stron. Plany uczestnictwa powinny mieć to na uwadze, być podzielone na etapy oraz uwzględniać dostępne środki dot. uczestnictwa, współprojektowania, współpracy i wykorzystania.

**-Wartość dodana** - Organy administracji mogą przygotować grunt dla większej liczby uczestników, jeśli konsultacje zostały zintegrowane z innym popularnym wydarzeniem. Dzięki temu podmioty odpowiedzialne mogą zorganizować wydarzenie o niejednorodnej formie uczestnictwa, która oferuje wartość dodaną, np. duży piknik w dzielnicy, koncert, wystawa itd.

**-Metody myślenia projektowego** - Organy administracji mogą rozważyć zastosowanie metod myślenia projektowego na potrzeby warsztatów dotyczących wkładu wynikającego z uczestnictwa. Metody te składają się na zbiór narzędzi, który pozwala na otrzymanie kreatywnych i odpowiednio ukierunkowanych rezultatów. Narzędzia mogą być dobrane tak, by zawierały wiele pomysłów i punktów widzenia, uniemożliwiając przywództwo oparte na pojedynczej opinii.

**-Sposób myślenia** - Aby zmienić sposób uczestnictwa mieszkańców z jednorazowego udziału w wydarzeniu na zwykłą praktykę administracyjną, konieczna jest zmiana myślenia kierowników projektów administracyjnych. Wewnętrzne warsztaty przedstawiające nowe podejścia lub udział pracowników administracji w prowadzeniu projektów partycypacyjnych to właściwe metody kształcenia.



## 3. Porozumienia i umowy

### 3.1. Wstęp

Ponowne wykorzystanie publicznych i prywatnych budynków stanowiących obiekty dziedzictwa wymaga partnerstwa. Współczesne podejścia do projektów dotyczących wspólnego rozwoju, jak np. metoda poczwórnej helisy, biorą pod uwagę partnerów administracyjnych, biznesowych, akademickich oraz - co stanowi nowość - partnerów wywodzących się ze społeczeństwa obywatelskiego. Porozumienia i umowy są potrzebne do uregulowania stosunków, praw i obowiązków, korzyści i odpowiedzialności. W rozważaniach poniżej omówiono różne kombinacje partnerów, ich role i tematy, które należy wziąć pod uwagę przy zawieraniu takich porozumień.

### 3.2. Wyzwania

#### 3.2.1 Role (zasady)

W procesie rozwijania współpracy uczestniczące strony przyjmują różne role lub podwójne role. Przepisanie roli w celu wyjaśnienia statusu danej strony jest istotną kwestią. Poniżej przedstawiono pewne możliwości:

**Właściciel obiektu** - jest prawnym właścicielem budynku lub obiektu lub jego istotnych części.

**Udziałowiec/akcjonariusz** - Posiada część spółki lub towaru o uregulowanych prawach i zobowiązaniach

**Zarządca** - Często działa w charakterze tej samej strony co Operator/Kierownik, ale skupia się na sprawach umowy najmu pomiędzy najemcą a właścicielem obiektu.

**Rada nadzorcza** - Komitet kontroli odpowiedzialny za sprawowanie kontroli nad zespołem zarządzającym przedsiębiorstwa zarządzającego lub infrastrukturalnego, ustanawiany zgodnie ze statutem.

**Najemca** - Podmiot związany umową najmu z zarządcą / kierownikiem obiektu. Właściciel może również występować w charakterze najemcy.

**Użytkownik** - Goście, klienci, członkowie stowarzyszeń będących najemcami danego obiektu.

**Doradca** - Konsultant zatrudniony na podstawie umowy lub działający w ramach wolontariatu, lub rada doradcza wpływająca na pewne decyzje. Często stanowi element neutralny lub równoważący wpływy.

**Operator/Kierownik** - Zazwyczaj jest to instytucja lub spółka, której właściciel przyznał realizację zamówienia na obsługę obiektu.

**Partner** - Interesariusz związany prawami i zobowiązaniami umownymi w ramach projektów długo- i krótkoterminowych.

**Inwestor** - Strona zainteresowana stanieniem się udziałowcem/akcjonariuszem spółki poprzez nabycie udziałów/akcji lub praw i obowiązków. Po sprzedaży inwestor staje się udziałowcem/akcjonariuszem.

**Zamawiający** - wzywa do udziału w przetargach. Po wykonaniu umowy funkcja ta jest rozwiązywana.

#### 3.2.2 Współpraca publiczno-prywatna

Współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym obejmuje wszystkie struktury umowne dotyczące współpracy organów administracji z interesariuszami nieadministracyjnymi. Takie formy współpracy różnią się pod względem długości powstałych zobowiązań, złożoności zadań, poziomu przeniesionego ryzyka oraz integracji w łańcuchu wartości. Warianty obejmują:



**Współpracę publiczno-prywatną** - Umowy krótkoterminowe np. umowy w zakresie współpracy, umowy użytkownika, umowy o udzielenie dostępu oraz umowy finansowe. Zadania i zobowiązania zazwyczaj ograniczają się do kilku kwestii. Przedmiotem umowy może być patronat, ogólne finansowanie projektu lub przeniesienie użytkownika. W interesie administracyjnym WPP leży wspieranie kilkunastu projektów, które przyczyniają się do osiągnięcia celów waloryzacyjnych.

**Partnerstwo publiczno-prywatne** - Ten wariant współpracy zapewnia dostęp do zintegrowanych usług administracyjnych, które mogą dotyczyć planowania, budownictwa, finansowania, konserwacji lub obsługi infrastruktury publicznej. Usługi, które wcześniej zostały przydzielone deweloperom komercyjnym i muszą zostać przeniesione na deweloperów oddolnych. Cele PPP wspierają bezproblemową i ciągłą eksploatację obiektu (np. pilne remonty, które można przeprowadzić bez zamykania obiektu), eksploatację obiektu z uwzględnieniem jego cyklu życia (zapobieganie degradacji obiektu, integracja łańcucha wartości), projektowanie procesów - zadań i obowiązków, przenoszenie ryzyka oparte na odpowiedzialności i realizowane w zrównoważony sposób, zachęty do osiągnięcia celów, wkład doświadczenia i kapitału z sektora prywatnego, długoterminowe, zrównoważone modele finansowania oraz partnerstwo w tym zakresie. Interesy partnerów administracyjnych mogą dotyczyć trwałej waloryzacji infrastruktury i wyników społecznych, kulturowych i gospodarczych.

**Wspólne przedsięwzięcie publiczno-prywatne** - Wspólne przedsięwzięcie (joint venture) reguluje prawa i obowiązki gmin i partnerów z sektora kultury i sektora kreatywnego jako współakcjonariuszy/współdziałalców spółki lub instytucji. Celem jest projektowanie, budowanie, planowanie, finansowanie, utrzymanie i eksploatacja infrastruktury waloryzowanej i/lub zarządzanie działaniami społeczno-kulturalnymi. Część infrastrukturalna zazwyczaj stanowi przedmiot przetargu uwarunkowanego objęciem udziałów/akcji spółki przez sektor publiczny po podpisaniu umowy. Element zarządzania kulturą jest zazwyczaj realizowany poprzez włączenie prywatnego przedsiębiorstwa w formie udziałowca/akcjonariusza w istniejącą spółkę realizującą inwestycję infrastrukturalną.

(Źródło : Zbiór najlepszych praktyk, Forget Heritage)

<b>WPP</b>	<b>Współpraca publiczno-prywatna</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umowy krótkoterminowe</li> <li>▪ Wspólne/uzupełniające się cele dotyczące działalności kulturalnej</li> <li>▪ Partner prywatny wnosi wkład w publiczną działalność kulturalną</li> </ul>
<b>PPP</b>	<b>Partnerstwo publiczno-prywatne</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umowy długoterminowe</li> <li>▪ Partnerstwo na potrzeby specjalnego celu</li> <li>▪ Zadania i ryzyko dotychczas ponoszone przez władze publiczne są przenoszone na partnerów prywatnych</li> </ul>
	<b>Wspólne przedsięwzięcie publiczno-Prywatne</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nielimitowany czas trwania</li> <li>▪ Spółka/instytucja utworzona na potrzeby specjalnego celu]</li> <li>▪ Ryzyko dzielone między wspólników prywatnych i publicznych</li> </ul>

### 3.2.3 Rodzaje umów

Różnym celom służą różne umowy - poniżej przedstawiono rodzaje umów najczęściej spotykane w interakcji między organami administracji a partnerami z SKK:

**List intencyjny** - Przed rozpoczęciem projektu i współpracy list intencyjny pomaga wykazać szczerze zamiary partnerów w kwestii współpracy z podmiotami zewnętrznymi. List intencyjny niczego nie reguluje, nie wiążą się z nim żadne prawa ani obowiązki.

**Umowa użytkownika** - Takie umowy dotyczą użytkownika towarów lub infrastruktury. Mogą być bardzo proste lub rozbudowane. Dobrze objaśniają prawa i obowiązki, okresy, warunki przekazania, kwestie bezpieczeństwa publicznego, dostępu do infrastruktury, przekazania kluczy, obowiązków itd. Są idealne dla tymczasowych projektów dotyczących infrastruktury publicznej niewiązanych się z płatnością czynszu.

**Umowa przedwstępna** - Umowa przedwstępna reguluje wszystkie prawa i obowiązki do czasu zawarcia umowy obejmującej wszystkie zagadnienia. Jej celem jest zobowiązanie do podpisania ostatecznej umowy, zabezpieczenie praw i obowiązków pierwszeństwa, zaliczek lub podziału ryzyka.



**Umowa współpracy** - Umowy współpracy mogą różnić się pod względem zakresu, złożoności i szczegółowości zależnie od poziomu zaufania, jakim darzą się partnerzy umowy. Regulują one okresy obowiązywania, oczekiwania, cele, harmonogramy, spotkania projektowe, prawa i obowiązki, powinności, płatności, zobowiązania i warunki. Umowa tego rodzaju określa podstawowe narzędzia dla średnio- i długoterminowych partnerstw dotyczących danego projektu. Nie określa udziałów w spółce ani lub obowiązujących określonych usług handlowych.

**Umowa sponsorska** - Umowy sponsorskie to umowy handlowe, na podstawie których sponsor zapewnia usługi marketingowo-promocyjne za opłatą. Sponsoring nie równa się darowiźnie. Przy darowiźnie nie ma oczekiwań. Umowy sponsorskie obejmują zazwyczaj pewne usługi marketingowe i wynagrodzenie.

**Umowa najmu** - Umowy najmu regulują warunki na jakich najemcy korzystają z przestrzeni. Obejmują prawa i obowiązki, ceny najmu i warunki rozwiązania umowy. Niekiedy obejmują również zobowiązania dot. działalności kulturalnej w na terenie obiektu, na przykład wkład w organizowane wydarzenia.

**Umowa w sprawie warunków** - Są to umowy niższego szczebla, które regulują zasady, wytyczne w sprawie właściwego zachowania, godziny otwarcia, konsekwencje naruszenia zobowiązań itd. Umowy w sprawie warunków zazwyczaj są przydatne przy regulowaniu stosunków pomiędzy kierownictwem obiektu a użytkownikami/gośćmi. Ich treść może być sformułowana w formie ścisłych regulacji lub w sposób swobodniejszy.

**Umowy o zarządzanie i eksploatację** - Umowy te regulują stosunki oraz prawa i obowiązki pomiędzy właścicielem/organem administracji a kierownictwem obiektu. Umowa o zarządzanie obejmuje bardzo szczegółowe postanowienia dotyczące konserwacji, sprawozdawczości, zarządzania kadrami, obsługi technicznej, rachunkowości, finansowania itd. Celem jest jasne określenie zadań podmiotu zarządzającego obiektem i oczekiwań względem niego, jego wkładu w osiągnięcie celów kulturowych, wymogów, możliwych do weryfikacji kryteriów, nadzoru nad osiąganiem celów, obowiązków itd. Sformułowanie takiej umowy jest czasochłonne i zazwyczaj wymaga zaufania i wcześniejszej współpracy. Tego rodzaju umowy stosuje się podczas powierzenia zarządu nad obiektem podmiotowi zarządzającemu zewnętrznemu względem władz.

**Umowy usługowe** - Takie umowy regulują sposób oraz określają warunki zamawiania usług w danym okresie. Ponadto regulują wynagrodzenie z tytułu świadczonych usług oraz ich zakres. Zazwyczaj są to umowy biznesowe. Zamówienia publiczne muszą podlegać procedurze przetargowej.

### 3.2.4 Prawa, Obowiązki, Zadania, Ryzyka, Odpowiedzialności

W ramach procesu ustalania porozumień i umów, dwie lub więcej strony starają się wynegocjować różne zobowiązania. Naturalnie każda strona chce zyskać jak najwięcej praw, najlepiej bez ryzyka i zobowiązań. Ale termin zobowiązania posiada w sobie oba aspekty i nie można posiadać jednego bez drugiego. W zależności od rodzaju planowanej współpracy partnerskiej układ obowiązków przyjmowanych przez strony będzie inny. Najlepiej jest rozważać różne obszary regulacji jako narzędzie służące do definiowania i ulepszania współpracy projektowej między partnerami zamiast jako instrumentu władzy. Więc jakie obszary obowiązków lokalna administracja i sektor kultury i kreatywny powinny wynegocjować? Sugerowana lista poniżej:

- Własność
- Konserwacja obiektu i naprawy
- Użytkowanie - kiedy, jak, co dłaczego
- Rozwój pomysłu i funkcjonalności
- Koszty
- Odpowiedzialność prawna
- Nadzór, kontrolowanie
- Odpowiedzialność handlowa/komercyjna
- Bezpieczeństwo
- Komunikacja-zewnętrzna i wewnętrzna
- Aktywności/zadania



- Cele
- Inwestycje
- Subsydia i granty
- Personel
- Podwykonawstwo
- Stosunki z innymi instytucjami
- Zgodność z przepisami i regulacjami
- Podział ryzyka- finansowy i karny
- Błędy w zarządzaniu - straty finansowe
- Planowanie- finansowe i związane z użytkowaniem, wypadkami i zagrożeniami
- Odpowiedzialność polityczna
- Reprezentacja
- Uprawnienia lokatorskie
- Monitoring i ewaluacja celów

## 4. Model zarządzania

### 4.1. Wstęp

Celem modelu zarządzania jest omówienie i wskazanie kierunku doskonalenia systemu operacyjnego projektów rewitalizacyjnych. Prowadzi zainteresowanych przez wszystkie ważne pytania, które muszą sobie zadać podczas tworzenia koncepcji, wspiera, przedstawiając stosowne metody w procesie współtworzenia oraz zaprasza do przygotowania planów finansowych wspomagających zrównoważoną działalność przedsiębiorstwa. Zalecamy, by zespół kierowniczy projektu odpowiedział na wszystkie poniższe pytania, które pomogą zidentyfikować potrzeby i priorytety oraz szczegółowo nakreślić plany finansowe.

**Overview: Pakiety robocze**

Rozdział	Narzędzia - Rezultaty
Cele	“Cele warsztatów” Szablon
	“Cele - Wartość dodana” Tabela
Interesariusze	Mapa Interesariuszy
	Tabela Interesariuszy
Działania, treści, oferty	“Działania Warsztatowe” Szablon
	Działania-Procesy-Plan
	Typowe użytkowanie obiektu
	“Ocena działań” Tabela
Infrastruktura, procesy	“Działania-Procesy-Wykaz planów”
	Harmonogram prototypowy
	Obszary działań
	Planowanie procesów
	Obowiązki związane z zarządzaniem obiektem
	Zadania zarządzającego
Koncepcja działalności	Szablon modelu biznesowego
	Podstawowy plan finansowy
Planowanie wdrożenia	Harmonogram projektu
Implementacja w oparciu o metodę projektową	Najlepsze praktyki projektów waloryzacji dziedzictwa

### 4.2. Wyzwania

Ta część podręcznika omawia przyszłe wyzwania związane z projektowaniem koncepcji projektu waloryzacji. Proszę zapoznać się z podejściem i wykorzystać tę część jako przewodnik podczas prac koncepcyjnych.

#### 4.2.1 Ustanawianie celów

Przed uporaniem się ze wszystkimi pomniejszych wyzwaniami związanymi z projektowaniem koncepcji należy określić wspólny cel projektu pilotażowego. Z pewnością nie jest to łatwe zadanie, gdyż niektóre projekty prawdopodobnie będą musiały wziąć pod uwagę oczekiwania interesariuszy będących podmiotami zewnętrznymi, wcześniej powstałe pomysły lub już ustanowione struktury, które mogą być przestarzałe lub uniemożliwiać świeże spojrzenie na zagadnienie projektu. W celu określenia wspólnych celów, które posłużą za motyw przewodni dalszych działań, należy przyjąć obiektywną perspektywę. Wyzwanie to wiąże się z następującymi kwestiami i pytaniami:

- Jakie wartości chcemy dodać?
- Jakie metody można zastosować w celu ustanowienia wspólnego stanowiska?
- Ochrona dziedzictwa



- Jak sprawdzać w czasie realizacji projektu, czy cele są odpowiednio realizowane?

#### 4.2.1.1 Jakie wartości chcemy dodać?

Aby dowiedzieć się więcej na temat wspólnych celów projektu partycypacyjnego, najważniejszym pytaniem, na które trzeba znaleźć odpowiedź, będzie: jakie wartości chcemy dodać do obiektu w obecnym stanie? Zazwyczaj chcemy dodać wartość do czegoś z uwagi na zaistniałe potrzeby, bolączki i problemy, którym można zaradzić w trakcie procesu transformacji. Oczywiście należy spisać potrzeby oraz pomysły dotyczące wartości dodanej, które byłyby w stanie sprostać ich rozwiązaniu.

Na przykład Ogród północny (Northern Garden) centrum kultury i obiektu dziedzictwa *Z-Bau* w Norymberdze nie był wcześniej wykorzystywany pomimo dostępności ograniczonej przestrzeni wewnątrz budynku. Ponadto *Z-Bau* brakuje pewnej „otwartości” - uczestnictwo i dostęp są ograniczone. Poniżej przedstawiono fakty:

**Bolączki, potrzeby** - ograniczona przestrzeń wewnątrz budynku, brak uczestnictwa, niezagospodarowana przestrzeń, z której społeczność chce korzystać. Okoliczna dzielnica jest raczej niezbyt interesująca i nie oferuje żadnych obszarów rekreacyjnych ani możliwości interakcji.

**Dodanie wartości** - opracowanie koncepcji, która zapewni dostęp do ogrodu, wzmocni uczestnictwo, zachęci do realizacji projektów zewnętrznych oraz okresowe lub tymczasowe wykorzystanie, uatrakcyjni warstwę wizualną ogrodu dla uczestników i gości. Powstanie przestrzeń dla eksperymentów. Zaangażuje mieszkańców i uchodźców.

To już prawie wszystko! Nie należy jednak odpowiadać na pytanie JAK konkretnie przeprowadzić tę przemianę. Odpowiedź na nie znajdziemy w rozdziale „Działania, formaty, wykorzystanie”. Zadaniem do wykonania będą:

- Określanie potrzeb i bolączek
- Określanie wartości dodanej
- Wykonanie zadań w ramach warsztatów, wzięcie pod uwagę wyników wcześniejszych analiz interesariuszy - z wykorzystaniem szablonu „Warsztatów dotyczących wspólnych celów”.
- W skład uczestników warsztatów wejdą członkowie głównego zespołu ds. rozwoju oraz ważni partnerzy projektu wyrażający chęć włączenia się w proces określania celów.

#### 4.2.1.2 Jakie metody można zastosować w celu ustanowienia wspólnego stanowiska?

Aby określić potrzeby i wartość dodaną projektu, należy uzgodnić wspólne stanowisko, które poprą wszystkie osoby zaangażowane w projekt. Należy więc zorganizować warsztaty w celu wybrania takiego wspólnego stanowiska z wielu opinii, wrażeń i wyników wcześniej przeprowadzonych badań. Korzystając z metod „myślenia projektowego” przygotowaliśmy projekt organizacji warsztatów możliwy do realizacji w ciągu dwóch godzin. Proszę wykorzystać dokument „Warsztaty dotyczące celów” dołączony do niniejszego rozdziału.

#### 4.2.1.3 Ochrona dziedzictwa

Cele projektów mogą obejmować ochronę obiektów dziedzictwa, nie tylko ich ożywienie. Dla pewnych projektów aspekt dotyczący dziedzictwa może być istotny, podczas gdy dla innych inwestycji nie musi odgrywać tak znacznej roli. Podczas określania celów należy jednak wziąć pod uwagę pewne kwestie, np.:

- Wiedza o obiekcie
- Jego znaczenie oraz obecną/poprzednią rolę
- Sposób wcześniejszego wykorzystania obiektu
- Słabe strony obiektu i warunki z tym związane
- Strategie ochrony
- Dokumentacje

Rozpatrzenie tych kwestii pozwoli na otrzymanie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jaką wartość można dodać dzięki wiedzy o historii i znaczeniu dziedzictwa obiektu?
- Gdzie można znaleźć potencjał kulturowy wynikający z poprzedniego znaczenia obiektu?
- Jakie środki należy podjąć w celu konserwacji budynku/obiektu ?

#### 4.2.1.4 Jak sprawdzić, czy w trakcie trwania projektu odpowiednio realizowane są cele?

Po pierwsze należy wydrukować wspólne stanowiska w sprawie celów i przypiąć je na ścianie projektowej. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości dotyczących stosowności danego zastosowania lub środków należy skonfrontować je z celami i omówić, czy do nich pasują. W pewnym momencie może być konieczne sprawdzenie,



czy udało się osiągnąć jeden z założonych celów. Należy więc dokonać kwantyfikacji tych celów. Oznacza to konieczność wykorzystania danych liczbowych. Poniższy przykład z „Podręcznika po zarządzaniu zasobami światowego dziedzictwa kulturowego” zapewnia doskonały wgląd w sposób przeprowadzenia działania. Należy spróbować znaleźć takie aspekty, które umożliwiają pomiar i porównanie celów:

Rezultat/cel	Wskaźnik rezultatu	Obliczony wskaźnik
Większe uczestnictwo	Liczba wolontariuszy uczestniczących w działaniu	32
Większa otwartość	Godziny otwarcia w tygodniu	12
	Liczba zrealizowanych współprac/rok	6

Należy wypełnić kolumnę wskaźników w Arkuszu roboczym - „cele”. Jeśli wymaga się, by projekt posiadał konkretne cele ilościowe, wskaźniki takich celów mogą być negocjowane, tzn. konieczne jest osiągnięcie lub przekroczenie wartości danego wskaźnika.

## 4.2.2 Interesariusze

Aby wspólnie przygotować definicje celów i działań na rzecz obiektu, należy upewnić się, że wszyscy interesariusze projektu zostali zidentyfikowani. Interesariusze zapewnią wkład i przedstawią swoje wnioski w sprawie wymogów i oczekiwań związanych z projektem. Ponadto przyczynią się do poszerzenia możliwości w zakresie wykorzystania, działalności kulturalnej a także wsparcia finansowego. Poniżej przedstawiono istotne pytania dotyczące omawianego wyzwania:

- Kim są interesariusze?
- Jakie sformalizowane role odgrywają interesariusze? Czy już odgrywają daną rolę? W jaki sposób mogą się rozwijać w tym zakresie?
- Jaką wartość dodaną interesariusze mogą wnieść do projektu?
- W jaki sposób można nawiązać kontakt i budować relacje z interesariuszami?

### 4.2.2.1 Kim są interesariusze?

Jak już wspomniano wcześniej w rozdziale „Podejścia do modeli rewitalizacji” współczesne strategie zagospodarowania obiektów dziedzictwa oraz inne projekty istotne z publicznego punktu widzenia, jak np. „Model poczwórnej helisy” angażują wiele stron z kręgów biznesowych, akademickich, administracyjnych i społecznych. W pierwszej kolejności należy określić podmioty faktycznie zaangażowane w projekt, a następnie ustalić, jakie role te strony odegrają w projekcie. Na razie jednak należy zidentyfikować możliwe jak największą liczbę interesariuszy. W tym celu można posłużyć się danymi pochodzącymi z wcześniej przeprowadzonych badań. Wskazówka dodatkowa: Warto zastanowić się, kto wnosi wkład w projekt oraz na kogo on wpływa.

#### WSKAZÓWKA

Poniżej znajduje się przykładowa lista typowych interesariuszy. Należy ich szczegółowo określić.

- |   |  |
|---|--|
| ▪ Pilotażowy zespół kierowniczy/Zespół ds. rozwoju projektu | ▪ Partnerzy biznesowi                                |
| ▪ Obecni i przyszli pracownicy                              | ▪ Wolontariusze                                      |
| ▪ Obecni i przyszli najemcy                                 | ▪ Branża kreatywna                                   |
| ▪ Administracja   | ▪ Uchodźcy   |
| ▪ Sąsiedzi  | ▪ Partnerzy kulturowi                                |
| ▪ Usługodawcy, np. Architekci, projektanci wystaw           | ▪ Partnerzy międzynarodowi                           |
| ▪ Użytkownicy/goście  | ▪ Uczelnie-partnerzy badawczy                        |
| ▪ Artyści rezydenci   | ▪ Właściciele obiektów dziedzictwa, współwłaściciele |
| ▪ Mieszkańcy  | ▪ Patroni, sponsorzy, fundacje                       |
|   | ▪ Partnerzy medialni                                 |
|   | ▪ Inni obecni i przyszli partnerzy                   |





#### 4.2.2.2 Jakie sformalizowane role odgrywają interesariusze? Czy już odgrywają daną rolę? W jaki sposób mogą się rozwijać w tym zakresie?

Teraz, gdy lista wszystkich obecnych i potencjalnych interesariuszy została już przygotowana, kolejnym krokiem jest określenie ich ról w projekcie. Przypisując role, możliwe będzie zidentyfikowanie poziomu interakcji z danym interesariuszem oraz określenie sposobu komunikacji, jak również ustalenie, kiedy i w jaki sposób angażować wybranych interesariuszy w projekt.

Aby wykonać zadanie w zakresie analizy i nadania priorytetów, konieczne będzie nakreślenie mapy interesariuszy! Mapa umożliwi przedstawienie informacji na kilku poziomach. Cztery sektory odpowiadają czterem częściom „poczwórnej helisy”: działalności gospodarczej, administracji, społeczności i środowisku akademickiemu. Cztery okręgi określają zasadnicze role interesariuszy:

- **Poziom podstawowy** - Wyłącznie zespół ds. rozwoju - potencjalnie do tego poziomu można zaliczyć również bliskich partnerów na rzecz rozwoju. Jest to poziom nadawania kierunku i kształtu projektowi. Przykład: Główny zespół ds. rozwoju.
- **Poziom partnerstwa** - Poziom ten reprezentuje najważniejsze partnerstwa, które przyczyniają się do powodzenia projektu. Partnerstwa zapewnione umowami - Partnerstwa publiczno-prywatne, wspólne przedsięwzięcia publiczno-prywatne, przypadki współpracy publiczno-prywatnej. Przykład: Administracja - Wydział ds. kultury chce założyć niewielkie muzeum w obiekcie.
- **Poziom różnych podmiotów opiniotwórczych** - Poziom ten określa bezpośredni wkład interesariuszy w projekt. Na tym poziomie umowy niższego szczebla lub zbiory zasad i listy kontrolne mogą zagwarantować realizację procesów, praw i obowiązków. Interesariusze nie mają decydującego wpływu, mogą jednak wносить wkład w projekt. **Przykład - przyszły najemca, niezależny teatr chce wynająć pomieszczenie do przechowywania, oraz używać sali prób raz w tygodniu.**
- **Poziom pośrednich podmiotów opiniotwórczych** - Ten poziom interakcji reprezentuje interesariuszy, na których projekt nie wpływa bezpośrednio i którzy nie wnoszą bezpośredniego wkładu. Niemniej jest to istotna grupa - jeśli projekt nie wpływa w odpowiedni sposób na interesariuszy, może okazać się porażką. Przykład: Użytkownik garażu kreatywnego, który stanowi część obiektu, lub osoba odwiedzająca wystawę, widz przedstawienia teatralnego bądź tymczasowy wolontariusz pomagający w szatni

#### WSKAZÓWKA

Dodatkowe warstwy informacji można dodawać, wybierając inne kolory lub kształty karteczek samoprzylepnych, przyklejając kropki do map lub robiąc to na inne sposoby. Interesujące warstwy obejmują: status, priorytet, rozpoczęcie udziału oraz jego rodzaj. Można również określić stosunki pomiędzy różnymi interesariuszami, łącząc ich kreskami i wskazując rodzaj interakcji. **PRZYKŁAD:** Wydział ds. kultury przyłączy się do projektu po zatwierdzeniu projektu i finansowania przez radę miasta.

#### 4.2.2.3 Jaką wartość dodaną interesariusze mogą wnieść do projektu?

Aby lepiej poznać interesariuszy, należy wiedzieć, jaki wkład mogą wnieść do projektu. Niekiedy partnerstwo jest dosyć jednostronne lub nieistotne dla partnera - powinno się szukać partnerstw przynoszących obopólne korzyści. W celu określenia wartości, jakie mogą zapewnić potencjalni interesariusze, należy być świadomym pracy, czasu i środków pieniężnych oferowanych w zamian. Oczywiście należy przyjrzeć się karcie wspólnych celów i sprawdzić czy wartości dodane interesariusza zbiegają się z pożądanymi rezultatami transformacji. W tym celu należy postąpić się tabelą interesariuszy załączoną do niniejszego rozdziału.

#### PRZYKŁAD

Pojawia się sposobność zaprezentowania projektu na międzynarodowej konferencji. Po dłuższej analizie okazuje się jednak, że udział w konferencji będzie wiązał się z 3 dniami pracy, wydatkiem rzędu 400 euro i nie będzie miał pozytywnego wpływu na rozwój projektu ani nie jest zbieżny z jego celami.



## WSKAZÓWKA

Poniżej przedstawiono podstawową macierz interesów i wpływów - bardzo podstawowe narzędzie służące ocenie ilości pracy, którą trzeba poświęcić na współpracę z interesariuszem.

Oś interesów		
Informowanie	Ścisła kontrola	
Monitorowanie	Zaspakajanie potrzeb	Oś wpływów

### 4.2.2.4 W jaki sposób można nawiązać kontakt i budować relacje z interesariuszami?

Posiadana wiedza powinna obejmować to, kim dokładnie są interesariusze, jaką wnoszą wartość dodaną oraz z jakim rodzajem inwestycji wiąże się dana relacja. Teraz należy przyjrzeć się sposobom wspierania i budowania nowych relacji.

**Znajomość potrzeb** - Najważniejszą kwestią przy budowaniu nowych relacji jest znajomość potrzeb potencjalnego partnera oraz pomysł na to, jak je zaspokoić. Należy wypełnić pole dotyczące potrzeb w dołączonej tabeli interesariuszy i spróbować zaoferować taką współpracę, która je spełnia.

#### PRZYKŁAD:

Centrum młodzieży mieszczące się po drugiej stronie ulicy byłoby dobrym partnerem do współpracy. Pozwoliłoby wnioskować o przyznanie dofinansowania na inicjatywę dla młodzieży i wykorzystać obiekt. Co można zrobić, by skłonić centrum do współpracy? Ośrodki tego typu potrzebują zróżnicowanych działań dla swoich klientów. Czy w obiekcie mogą być prowadzone działania, które mogłyby uzupełnić bieżącą ofertę? Tak! Niezależny teatr będący najemcą budynku w przyszłym roku będzie prowadził działania skierowane do młodzieży - porozmawiajmy o tym!

**Rozpoczęcie z niskiego poziomu, krok po kroku** - Jeśli planuje się rozpoczęcie współpracy, należy zaproponować projekt o niskim progu, którego celem będzie poznanie się nawzajem i nauka współpracy. Później można przenieść współpracę na wyższy, bardziej rozbudowany poziom. Warto wykazać się rzetelnością, zorganizowaniem i nie komplikować współpracy. Nie należy składać obietnic bez pokrycia. Należy zawsze opisywać dalsze kroki realizacji projektu.

#### PRZYKŁAD

Najpierw należy zainicjować współpracę z centrum młodzieży: - Może przyjdziecie ze wszystkimi klientami na następną ostateczną próbę teatru niezależnego? Do jutra przyniosę bilety. Będziecie mogli poznać reżysera przedstawienia. Zobaczmy, czy zyska zainteresowanie młodzieży.

**Stworzenie i pokazanie prototypu** - Aby przedstawić potencjalną formę kooperacji, na którą partner nie jest jeszcze gotowy, można stworzyć jej prototyp. Należy pokazać, jak bardzo interesująca może być przyszła współpraca. Może trwać tydzień lub nawet jeden dzień. Niekiedy partnerzy muszą coś zobaczyć zanim to zrozumieją.

#### PRZYKŁAD

Jak napędzić działalność centrum kultury? Wszyscy zainteresowani partnerzy zostali wymienieni, a nie byli jeszcze gotowi podzielić się wizją przedsięwzięcia. Co robić? - Właściciele realizowanego w Norymberdze projektu rewitalizacji „Auf AEG”, próbując rozruszać inwestycję, namalowali na elewacji wielkimi literami nazwy przyszłych najemców centrum kultury i udawali, że się już wprowadzili!

**Nawiązywanie kontaktów** - Choć jest to faktycznie podstawowa kwestia, nie można o niej nie wspomnieć. Należy prowadzić rozmowy w sprawie projektu i osobiście poznać osoby decyzyjne u każdego z partnerów. Wydziały administracyjne powinno się odwiedzać osobiście. Trzeba zaprezentować koncepcję projektu opinii publicznej!



Próbując nawiązać kontakt z innymi interesującymi partnerami, należy zebrać referencje od partnerów administracyjnych i biznesowych.

#### **PRZYKŁAD**

Korzystanie z referencji administracyjnych: „Pan Nowak z działu rozwoju biznesowego polecił mi pilnie porozmawiać z Panem/Panią na temat...”

**Konkretne oferty** - Nakreślając sposoby realizacji współpracy, nie powinno się korzystać z własnych wizji. Należy przedstawić dokładne i funkcjonalne propozycje, które zostały wcześniej przemyślane. Pozwala to uniknąć fałszywych perspektyw i powierzchowności. Niejasne oferty i wizje wymagają po stronie partnera więcej pracy, by określić sposoby wykonania czynności - jest to niepotrzebne utrudnienie dla współpracy. Należy zawsze umawiać spotkania w sprawie kolejnych kroków. Nie powinno się pozostawiać tego w gestii innej osoby. Należy pokazać, że współpracę traktujemy poważnie. Po spotkaniu dobrze jest wysłać e-mail wyszczególniający wszelkie kwestie i uzgodnienia na nim poczynione, a także spytać partnera, czy wszystko zostało odpowiednio rozrysolane.

#### **PRZYKŁAD**

Pani Beato, spotykamy się więc w przyszłym tygodniu o tej samej porze. Do jutra prześlę Pani wiadomość podsumowującą wszystkie omówione kwestie.

Wzmacnianie relacji z obecnymi interesariuszami wymaga komunikacji. Proszę wypełnić tabelę „interesariusze” oraz podać kanały komunikacji i powody, dla których należy pozostać w kontakcie z interesariuszami.

### **4.2.3. Działania, format, wykorzystanie**

Czy wiadomo, w jaki sposób obiekt będzie wykorzystywany? Należy to określić wspólnie z najważniejszymi interesariuszami. Przedstawią swoje pomysły i życzenia oraz nieznane wcześniej specjalne potrzeby. Nie znając sposobu wykorzystania, nie wiadomo, co zaplanować. Poniżej przedstawiono pytania dotyczące tego wyzwania:

- W jaki sposób można określić przyszłe działania?
- W jaki sposób oceniać pomysły i stworzyć dobrą kombinację różnych formatów?
- Inspiracje - przeszłość i przyszłość
- W jaki sposób można podzielić działania? Jakie są typowe działania w podobnych obiektach dziedzictwa? W jaki sposób można ustalić wymogi dotyczące infrastruktury i procesów?
- Jak zmienić pomysły w koncepcje?

#### **4.2.3.1 W jaki sposób można określić przyszłe działania? Jak metodycznie analizować działania, bazując na współpracy?**

Zależnie od stopnia zaawansowania projektów, planowanie przyszłych działań - wszystkiego tego, co będzie miało miejsce w obiekcie - może okazać się niezbędne. Zaleca się kontynuowanie podejścia opartego na współpracy. Oznacza to, że do określania działań należy włączyć kluczowych interesariuszy. Należy więc:

- Zorganizować warsztaty partycypacyjne
- Opracować wyniki
- Zdecydować, które działania ująć w koncepcji
- Opracować wymogi dla procesów i infrastruktury

Możliwą do zastosowania metodą jest podejście bazujące na opracowaniu projektu usług. Opracowanie projektu usług jest pomocne, jeśli chcemy dowiedzieć się czegoś na temat swojej interakcji z użytkownikami oraz określić, jakie metody należy opracować, by móc bez przeszkód przeprowadzić zaplanowane działania. Planując strategię w zakresie opracowywania projektu usług, w pierwszej kolejności należy określić rodzaje rezultatów. Na tym etapie proponujemy następujące rezultaty:

- Działania, które chcemy podjąć z najważniejszymi interesariuszami w obiekcie (wpisujące się w założone cele)
- Wymogi dla tych działań
- Określenie działań i powiązań między nimi
- Wybór wykonalnych, realistycznych działań, które wpisują się we wcześniej wyznaczone cele transformacyjne



Na potrzeby dwóch pierwszych rezultatów należy zorganizować warsztaty partycypacyjne - w tym celu można posłużyć się szablonem warsztatów partycypacyjnych.

#### 4.2.3.2 W jaki sposób oceniać pomysły i stworzyć dobrą kombinację formatów?

Organizując warsztaty partycypacyjne i kompletując mapę działań interesariuszy, można uzyskać pewne wyniki. Następnie należy je ocenić - określić, które działania są możliwe do wykonania i nadają pożądaną wartość opracowywanej koncepcji.

**WSKAZÓWKA:** Przed oceną działań należy sprawdzić odczucia co do nich w drodze otwartej dyskusji - umożliwia to późniejszą bardziej obiektywną ocenę wyników.

Aby osiągnąć dobrze zbilansowany zbiór działań, zaleca się rozpatrzyć następujące kwestie

- Czy działania bazują na podejściu poczwórnej helisy
- Czy działania uzupełniają się wzajemnie  
PRZYKŁAD: fab-lab uzupełnia studia artystów. Przestrzeń coworkingowa uzupełnia biura rozwoju biznesu/startupów.
- Czy koncepcja polega wyłącznie na jednym aktywnym interesariuszu? Co z ryzykiem wycofania się tego interesariusza z projektu?
- Czy działania obiektu uzupełniają działania dzielnicy lub miasta?
- Czy działania cieszą się popularnością?  
PRZYKŁAD: Wszystkie nasze oferty skierowane do ogółu społeczeństwa mają miejsce na początku tygodnia. To dlatego teraz jest tak spokojnie.
- Czy działania przyczyniają się do przyszłego rozwoju obiektu oraz Miasta?

#### 4.2.3.3 Inspiracje- przeszłość i przyszłość

Prowadząc warsztaty, dobrym pomysłem jest przedstawienie nie tylko bieżących pomysłów. Ocena najlepszych praktyk w zakresie projektów dotyczących dziedzictwa wykazała, że odniesienia do przeszłości i przyszłości skutkują powstaniem interesujących działań na rzecz obiektów. W celu ujęcia tych pomysłów w warsztatach partycypacyjnych przygotowaliśmy kilka zadań do wykonania przez uczestników, które z pewnością ich zainspirują prowadząc do zmian w zaplanowanych działaniach.

##### **PRZYKŁAD**

Realizowane w Niemczech najlepsze praktyki *Utopiastadt Wuppertal* skupiały się nie tylko na bieżących celach, ale również na przyszłych wyzwaniach wynikających z rosnącego zainteresowania projektem wśród środowisk naukowych, urbanistów, organizacji pozarządowych i studentów. Ludzie byli świadomi pojawiających się kwestii społecznych

obejmujących takie tematy, jak wyzwania związane z życiem w mieście, postwzrost gospodarczy, nowe formy życia i pracy, otwarte dane i otwarta wiedza. Jednym z wyników projektu było stworzenie długoterminowej wspólnej grupy naukowej na rzecz nawiązywania kontaktów oraz rozpoczęcie projektów naukowych koncentrujących się na konkretnych pytaniach, zagadnieniach i wyzwaniach związanych z projektem.

#### 4.2.3.4 W jaki sposób można podzielić działania? Jakie są typowe działania w podobnych obiektach dziedzictwa?

Podział działań na tym etapie oznacza grupowanie działań pod względem podstawowego wykorzystania infrastruktury lub procesów. Na przykład wykłady, przemówienia czy dyskusje wymagają podstawowego zaplecza organizacyjnego - krzesel, oświetlenia, niewielkiej sceny, stołu i nagłośnienia. Dyskoteki, imprezy i koncerty wymagają zbliżonych czynności przygotowawczych. Sprowadzenie idei działania do poziomu podstawowego wykorzystania daje wrażenie różnorodności potrzebnej infrastruktury i procesów. Innym podejściem . Nie każde działanie wymaga własnej, specjalnej infrastruktury. Często działania mogą stać się bardziej interesujące po ich połączeniu - na przykład wystawa sztuki i koncert lub otwarta kuchnia. Aby ułatwić tę czynność, przygotowaliśmy tabelę różnych sposobów wykorzystania obiektów z myślą o zebraniu ich w grupy wymagające czynności przygotowawczych. Wspomniana tabela stanowi załącznik "Typowe użytkowanie obiektu".



#### 4.2.3.5 W jaki sposób można ustalić wymogi dotyczące infrastruktury i procesów?

Informacje o wymogach dotyczących infrastruktury i procesów można uzyskać z:

- Wyników warsztatów, podczas których uczestnicy będą określać potrzebną im infrastrukturę i usługi
- Ze spostrzeżeń interesariuszy poczynionych w czasie działań - Szablon ukazujący interakcję pomiędzy interesariuszami a obiektem
- Z tabeli dot. podziału działań
- Z dokumentu "Obowiązki związane z zarządzaniem obiektem", który przedstawiono w załączniku

Następnym zadaniem będzie sporządzenie możliwie najbardziej szczegółowej i pogrupowanej listy wymagań. Wymogi te później posłużą do dopracowania procesów i infrastruktury, a także do określenia kosztów związanych z projektem.

#### 4.2.3.6 Jak można przeistoczyć pomysły na działania w prawdziwe koncepcje?

Interesariusze zaangażowani w prowadzenie działań w obiekcie muszą dysponować realistycznymi koncepcjami - nie tylko pomysłami. Aby przekształcić ideę w koncepcję, wystarczy zalecić zaangażowanym interesariuszom wykorzystanie metod zawartych w niniejszym Podręczniku Zarządzania. Niech przejdą przez wszystkie zadania, które musiały zostać wykonane przez instytucję odpowiedzialną za obiekt. Jeśli są w stanie wykonać je poprawnie, w rezultacie powinna powstać koncepcja robocza. Innym możliwym wynikiem jest stwierdzenie, że pomysł wcale się nie sprawdzi jako przyszłe działanie.

### 4.2.4 Infrastruktura, procesy, zarządzanie

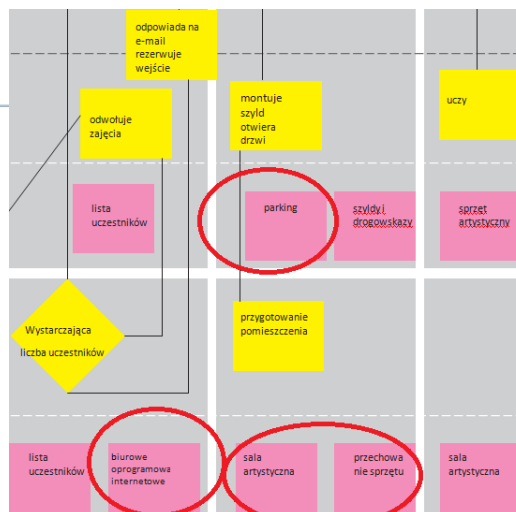
Oczywiście utrzymanie podstawowej infrastruktury obiektu, infrastruktury dodatkowej, jak również właściwe z niej korzystanie i konserwacja wiążą się z wieloma procesami. Głównym celem tego etapu jest identyfikacja i kwantyfikacja działań i procesów oraz wymogów infrastrukturalnych. Poskutkuje to także przeglądem innych umiejętności i narzędzi zarządczych potrzebnych do realizacji projektu. Wiąże się to z następującymi pytaniami:

- Jaka infrastruktura jest niezbędna do realizacji działań?
- W jaki sposób prowadzić konserwację obiektów?
- Jakie procesy są niezbędne do zarządzania obiektem?
- Jakie, inne narzędzia zarządcze są niezbędne do zarządzania obiektami?

#### 4.2.4.1 Jaka infrastruktura jest niezbędna do realizacji działań?

Proszę zapoznać się z „Planami działań interesariuszy”, w odniesieniu do planowanych działań znaleźć wszystkie przypadki wykorzystania infrastruktury i ustalić potrzebne elementy infrastruktury. Jednocześnie należy dowiedzieć się więcej o procesach i kwalifikacjach pracowników. Wyniki tej analizy, prowadzonej po stronie podmiotu zarządzającego, mogą posłużyć do zaplanowania specjalnego wykorzystania budynku lub później podczas oceny potrzeb przez architekta lub dział budowlany.

**PRZYKŁAD:** Poniższy przykład ze wstępnie uzupełnionego Planu Działania i procesów pokazuje, jak pozyskiwać informacje dotyczące infrastruktury.



Po zidentyfikowaniu informacji o potrzebach infrastrukturalnych niezbędnych do funkcjonowania obiektu należy wypełnić harmonogram prototypowy. W harmonogramie znajdują się informacje o:

- Zrównoważonym wykorzystaniu obiektu
- Czasie wymaganym do przeprowadzenia każdego działania
- Czasie pracy pracowników

Aby utworzyć prototypowy harmonogram, posłuż się dowolnym narzędziem kalendarzowym i wpisz informacje dot. wymaganych działań i infrastruktury. Należy zaplanować jeden tydzień, a następnie w przybliżeniu jeden miesiąc.

Te podstawowe zagadnienia obejmują jedynie niewielką część tematu dotyczącego infrastruktury. Planując wykorzystanie obiektu, należy wziąć pod uwagę wiele kwestii. Są to między innymi:

- Ochrona przeciwpożarowa
- Zmiany w budynku
- Pozwolenie na budowę
- Przygotowanie kosztorysów
- Drogi ewakuacyjne
- Ograniczenia wynikające z ochrony dziedzictwa

**WSKAZÓWKA:** We włoskim projekcie badawczym próbowano określić stosowne parametry oddolnych projektów rewaloryzacji budynków publicznych. Preferowany układ budynków miał plan otwarty w celu dopasowania go do elastycznej restrukturyzacji obiektu. Na początku należy założyć pewien stopień elastyczności co do wykorzystania obiektu zamiast tworzenia stref o określonym przeznaczeniu. Pozostawiając miejsce na eksperymenty można zdobywać doświadczenie związane z obiektem i jego wykorzystaniem, oszczędzić środki i pozostawić przestrzeń dla nowych przedsięwzięć.

#### 4.2.4.2 W jaki sposób prowadzić konserwację obiektów?

Nie możemy udzielić odpowiedzi na to pytanie, co nie powinno nikogo dziwić, gdyż zależy od charakterystyki budynku i koncepcji. Proszę jednak zapoznać się z „Obowiązkami w zakresie zarządzania obiektami”, gdzie przedstawiono wybrane najlepsze praktyki z dziedziny konserwacji i działań praktycznych.

#### 4.2.4.3 Jakie procesy są niezbędne do zarządzania obiektem?

Procesy można postrzegać jako możliwe do powielenia procedury z danymi wejściowymi/wyjściowymi oraz działaniami wymagającymi realizacji - postaramy się zachować ich modułowy charakter, gdyż posłużą nam w różnych kontekstach. Procesy można wyrazić w formie np. instrukcji roboczych, schematów blokowych lub list kontrolnych. Realizacja projektu nie wymaga ich szczegółowego omówienia. Pomogą jednak w profesjonalizacji zarządzania, wdrażaniu nowych pracowników i planowaniu zasobów oraz identyfikacji problemów.

Aby określić potrzebne procesy, należy przeprowadzić analizę „Planu działań i procesów”. Powinno się określać kluczowe procesy. W następujących przykładach zawarto trzy wskazówki dot. przykładowych procesów wskazanych we wstępnie uzupełnionej tabeli „Planu działań i procesów”:

- Proces tworzenia ulotek/plakatów
- Proces rezerwacji
- Proces płatności



Zadanie polega na identyfikacji wszystkich rutynowych procesów w zakresie zarządzania działaniami w obiekcie. Typowe procesy dla takich projektów:

- **Procesy dot. wolontariatu i uczestnictwa** - W jaki sposób mogą uczestniczyć wolontariusze?
- **Procesy zamawiania towarów** - Kiedy i jak kupuje się ręczniki papierowe?
- **Procesy w zakresie rezerwacji** - Jak można się zarejestrować do udziału w wydarzeniu?
- **Procesy płatności** - Jak można kupić bilet?
- **Procesy księgowo** - W jaki sposób rejestrować wpływy?
- **Procesy konserwacyjne** - W jaki sposób naprawiać meble?
- **Procesy gastronomiczne** - Jak prowadzić bar
- **Procesy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy** - Jak sprawdzać prawidłowe działanie czujników dymu?
- **Procesy dot. dostępu do obiektu** - Które osoby otrzymują jakie klucze?

Po zidentyfikowaniu podstawowych procesów należy nakreślić ich mapę. Przygotowaliśmy „Szablon planowania procesów”, który pomoże je przemyśleć.

#### 4.2.4.4 Jakie inne narzędzia zarządzania są niezbędne do prowadzenia obiektu?

Po przygotowaniu podstawowej struktury projektu do jego profesjonalizacji działalności mogą być wymagane dodatkowe umiejętności i narzędzia. Poniżej przedstawiono zbiór narzędzi do zarządzania projektem i działalnością, które mogą w pewnym momencie okazać się pomocne:

- **Planowanie budżetu** - W ramach planu finansowego należy zaplanować budżety dla poszczególnych działań i całego obiektu
- **Planowanie kalendarza** - kalendarze wewnętrzne i zewnętrzne zapewniają przegląd działań, zasobów i wydarzeń
- **Komunikacja/marketing** - Jeden z najważniejszych zestawów umiejętności. Komunikacja z podmiotami zewnętrznymi zapewnia kontakt z interesariuszami i grupami docelowymi. Komunikacja wewnętrzna zapewnia sprzyjającą atmosferę pracy i poprawia zarządzanie zadaniami.
- **CRM** - Zarządzanie relacjami z klientami - Zarządzanie siecią kontaktów i komunikacja w jej ramach - z interesariuszami i grupami docelowymi.
- **Podejmowanie decyzji/obowiązki** - Kto podejmuje jakie decyzje? Jaka forma organizacyjna wspiera dany rodzaj podejmowania decyzji.
- **Dostęp do infrastruktury** - Sprawa kluczy i dostępu to skomplikowane zadanie. W przypadku zaangażowania wielu stron pomocne mogą się okazać zamki elektroniczne.
- **Zdrowie i bezpieczeństwo** - Bezpieczeństwo pracy pomaga zapobiegać wypadkom i zapewnia zgodność z wymogami administracyjnymi.
- **Struktury organizacyjne** - W jaki sposób tworzy się struktury dla obowiązków? Działy, grupy zadaniowe, plenum, rady...
- **Zarządzanie zadaniami** - Sposoby wyznaczania zadań i ich przeglądu dla poszczególnych grup zadaniowych.
- **Planowanie dotyczące personelu** - Kto pracuje w jakich godzinach, kto jest na urlopie i ilu potrzeba pracowników



- **Planowanie finansów** - Jak nadzorować płynność finansową, przyszłe inwestycje, budżety i amortyzację.
- **Gromadzenie funduszy** - Organizacje non-profit w znacznej mierze zależą od zdolności gromadzenia funduszy. Narzędzie to obejmuje strategie i metody mające zastosowanie do obiektu i środków projektowych
- **Wsparcie wolontariuszy** - Wolontariusze są wspaniali - wykonują wiele pracy, generując niewielkie koszty; muszą być jednak zorganizowani i doceniani.
- **Księgowość, controlling** - Wpływy, podatki, bilanse, kontrola nad budżetem, wynagrodzenia - należy zarządzać wszystkimi tymi kwestiami.
- **Zarządzanie kadrami i planowanie zatrudnienia** - Planowanie dotyczące personelu, dni wolnych od pracy i ofert pracy
- **Planowania zasobów** - Planowanie zasobów w zakresie infrastruktury, wyposażenia i pojazdów.
- **Zamówienia i inwentarz** - Kontrola obecnych zasobów i aktywów wymagających uzupełnienia. Porównywanie cen, sporządzanie list wykonawców i zarządzanie budżetami.

## 4.2.5 Model biznesowy

Przygotowanie modelu biznesowego pozwoli dokonać właściwych kalkulacji i nadzorować spójność i trwałość projektu. W tym celu należy spisać wszystkie czynniki i interesariuszy oraz ich role, a także opisać sposób ich współpracy. Ponadto wszystkie działania należy wykazać w formie danych liczbowych, tzn. kosztów i przychodów - i zebrać je w planie finansowym! Dane liczbowe pomogą podejmować decyzje i określić koncepcję roboczą. To zadanie wymaga znacznie więcej kreatywności, niż można sobie wyobrazić!

- Szablon modelu biznesowego
- Podstawowy plan finansowy

### 4.2.5.1 Szablon modelu biznesowego

W odróżnieniu od dobrze znanego biznesplanu, szablon modelu biznesowego (ang. Business Model Canvas) nie jest skomplikowaną, szczegółową księgą, ale krótkim i zwięzłym streszczeniem kluczowych aspektów biznesowych projektu. Często wykorzystuje się go, by szybko zebrać informacje o modelach biznesowych. Stanowi też doskonałą podstawę do objaśnienia dalszych szczegółów lub nawet całego biznesplanu.

Należy skrupulatnie wypełnić szablon modelu biznesowego. Zalecamy dobrze przemyśleć każdą jego część. Model biznesowy musi być spójny, trwały i wykorzystywać synergie.

Szablon należy wydrukować i pracować nad nim z zespołem głównym do czasu osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku lub zidentyfikowania wszystkich problemów, których nie można obecnie rozwiązać. Aby uzyskać lepsze zrozumienie tego zagadnienia, proszę równoległe wypełnić podstawowy plan finansowy.

Link do wersji do wydruku i objaśnienie szablonu modelu biznesowego:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)

### 4.2.5.2 Podstawowy plan finansowy

Plan finansowy pozwala w bardzo dobry sposób ocenić, czy koncepcja projektu się sprawdzi, czy nie. Przygotowaliśmy bardzo podstawowy plan finansowy na potrzeby wglądu w rozwój koncepcji biznesowej. Nie jest to prawdziwy plan finansowy, który umożliwi faktyczne planowanie finansów lub budżetu, jako że nie uwzględnia on podatków, amortyzacji itd. Ponadto przygotowaliśmy wstępnie wypełnione, przykładowe wyliczenie, które należy zastąpić własnymi danymi liczbowymi i pozycjami. Państwa zadaniem będzie uzupełnienie planu finansowego z uwzględnieniem wiedzy zdobytej na wcześniejszych etapach, w tym dotyczącej interesariuszy, działań, infrastruktury, procesów i działalności biznesowej. Znajomość tego zagadnienia należy włączyć do szablonu modelu biznesowego. Proszę wykorzystać dokument „Podstawowy plan finansowy” dołączony do niniejszego rozdziału.

**WSKAZÓWKA:** Obliczenia należy zawsze wykonywać na oficjalnych i zrównoważonych kosztach. Możliwe, że Państwa kuzyn może wykonać jakąś pracę za pół ceny, jednak w przypadku jego choroby lub zakończenia Państwa uczestnictwa w projekcie mogą pojawić się problemy! Ponadto zawsze lepiej mieć pewne oszczędności niż mieć ich zbyt mało. Jeśli kosztów jest zbyt dużo, należy zmienić model biznesowy, wykazać się kreatywnością - zastanowić się nad redukcją personelu, outsourcingiem lub zawarciem partnerstw.

## 4.2.6 Wdrażanie i planowanie





Po przeanalizowaniu wszystkich zagadnień omówionych powyżej powinniście Państwo już być w stanie zaplanować etapy kluczowe projektu i pakiety robocze. Kolejnym zadaniem będzie opracowanie ram czasowych zapewniających strategiczne rozplanowanie wszystkich etapów prac zgodnie z ich priorytetem. Ramy te posłużą podczas realizacji za przewodnik i wskażą, czy zadania są wykonywane na czas.

- Ramy czasowe – etapy kluczowe
- Etapy logiczne

#### 4.2.6.1 Ramy czasowe - etapy kluczowe

Zgodnie z tytułem niniejszego rozdziału na tym etapie należy zmierzyć się z chronologicznym porządkiem projektów. W celu stworzenia ram czasowych projektu, należy uwzględnić następujące aspekty:

- Czas rozpoczęcia etapu
- Czas trwania etapu
- Obowiązki związane z etapem
- Jeśli to ryzykowny etap - jaki jest plan B?
- Znaczenie etapu
- Partnerzy zaangażowani w etap
- Czy etap można realizować równoległe z innymi?
- Aktywa niezbędne dla tego etapu
- Rezultaty jakie etap generuje
- Tworzenie zadań - podzadania powinny być przygotowane przez menadżera projektu.

Zadaniem dla Państwa będzie uzupełnienie dołączonego szablonu ram czasowych lub stworzenie własnego (całkiem nieźle dokumenty można znaleźć także w internecie). Ramy czasowe można włączyć również do narzędzia kalendarzowego lub wybranego oprogramowania do zarządzania projektem. Należy tworzyć etapy oraz etapy kluczowe. Etapy kluczowe umożliwiają realizację kolejnych etapów oraz zobrazowanie głównych osiągnięć projektu.

#### 4.2.6.2 Etapy logiczne

Należy uwzględnić porządek logiczny układu etapów w ramach czasowych. Nie można rozpoczynać budowy dachu bez postawienia ścian. Dlatego też powinno się zawsze przemyśleć warunki wstępne oraz rezultaty każdego etapu. Nie można go rozpoczynać bez spełnienia warunków wstępnych. Pozostałe kwestie, które należy wziąć pod uwagę:

- Czynniki sezonowe, jak np. Wakacje lub warunki pogodowe
- Sytuacja polityczna - na przykład okres poprzedzający wybory nie jest dobrym czasem na podejmowanie decyzji przez radę
- Dostępność pracowników
- Bufory czasowe
- Opóźnione okresy płatności (finansowania)
- Okresy prowadzenia przetargów



## 5. Wdrożenia w formie projektów

### 5.1 Wstęp

W tym rozdziale skupimy się na szczególnych wyzwaniach, które stale pojawiają się przy realizacji projektów rewitalizacyjnych.

Mimo że cechują się one różnymi perspektywami, obliczami i poziomem istotności, mimo wszystko są w pewnym stopniu uniwersalne. Należy pamiętać, że ważne jest nie tylko, aby dowiedzieć się, w jaki sposób inni poradzi sobie z danym wyzwaniem. Trzeba też udostępnić swoim interesariuszom informacje i dodatkowe materiały na temat dobrych przykładów, aby mogli lepiej zrozumieć istotę problemu.

W tym rozdziale pokażemy, jak ważne jest zwrócenie szczególnej uwagi na konkretne informacje referencyjne na potrzeby Państwa indywidualnego planu działania oraz materiałów informacyjnych. Jeśli chodzi o inne projekty, istotne są tylko ich szczególne aspekty. Ze względu na każdy cel i podejście, w niniejszym rozdziale przedstawiono informacje na temat dobrych praktyk w zakresie projektów waloryzacji dziedzictwa kulturowego, w szczególności na zakończenie, na konkretnych szczegółach dotyczących wewnętrznej, finansowej i organizacyjnej działalności następujących ośmiu projektów. Znajdą tu Państwo krótki opis w odniesieniu do każdego z ośmiu tematów oraz w załączniku "Najlepsze praktyki projektów waloryzacji dziedzictwa" więcej i konkretnych szczegółów

- |       |            |   |            |
|-------|------------|---|------------|
| ▪     | Watershed  | ▪ | Cascina    |
| ▪     | Layer's    | ▪ | Cuccagna   |
| House |            |   |            |
| ▪     | Utopiastad | ▪ | Stara      |
| t     |            | ▪ | Elektrarna |
| ▪     | ExRotaprin | ▪ | Aldo Galli |
| t     |            |   |            |

Nadmiar informacji nie jest potrzebny żadnemu interesariuszowi. Rozważmy następujący przypadek: Skończyły się Państwu środki, a tymczasem trzeba zainwestować w szybką rekonstrukcję w związku z terminami narzuconymi przez władze. Jednocześnie brak jest informacji i ram dotyczących tzw. moratorium na odbudowę samodzielnie organizowanych projektów. Należy zatem pokazać, na czym polega „konkretność” projektu bez używania tego terminu. Sprawę można przedstawić następująco: Projekt XY w mieście XY, gdzie współautorzy zrealizowali obowiązkowy etap odbudowy XY w okresie XY na podstawie umowy z władzami (np. w oparciu o prosty doraźny, ale zgodny z prawem regulamin przeciwpożarowy nakazujący okresowe wietrzenie pomieszczeń piwnicznych - rozwiązanie eliminujące konieczność inwestowania w sprzęt do cyrkulacji powietrza). Należy także podkreślić, że nie było w tym zakresie ryzyka odpowiedzialności dla pracowników władz.

### 5.2 Wyzwania

#### 5.2.1 Przypadek 1: Zasada poczwórnej helisy - Załap swoich interesariuszy!

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków, które korzystają ze złożonych modeli w celu wypracowania innowacyjnych projektów rewitalizacyjnych, takich jak „Zasada poczwórnej helisy” nieustannie stoją przed wyzwaniem wynikającym z konieczności prowadzenia dialogu z czterema grupami interesariuszy, którzy różnią się od siebie pod względem potrzeb, dostępności czasowej i języka. Do tej pierwszej grupy należą instytucje szkolnictwa wyższego kształcące w obszarze nauk ścisłych i sztuki. W skład grupy drugiej wchodzi przemysł i przedsiębiorstwa, jak również przedstawiciele gospodarki i sektorów kreatywnych. Grupa trzecia to organy publiczne i rządowe. Czwarta grupa składa się z podmiotów związanych z mediami, instytucji kultury, przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego, a także sztuką, w tym badaniami w tym obszarze oraz innowacjami artystycznymi.



Zasadę poczwórnej helisy sformułowano jako materiał odniesienia oraz w celu przybliżenia mechanizmów odpowiadających za złożoną interakcję tych czterech grup przy powstawaniu innowacji i wiedzy, a projekty rewitalizacyjne z udziałem tych grup interesariuszy mają teraz na celu wdrożenie zaleceń wynikających z tej zasady w codziennej praktyce. Tym samym w projekcie rewaloryzacji zabytków nie można nie uwzględnić rewitalizacji obszarów miejskich na terenie, gdzie taki projekt jest realizowany. Aby zapewnić zrównoważony charakter danej koncepcji biznesowej, należy zacząć od stworzenia warunków odpowiadających kontekstowi danej sytuacji.

- > Proszę przeanalizować doświadczenia z realizacji następującego skutecznego projektu, które sprawdzą się także w przypadku grupy różnych współpracowników:

*Watershed* (Bristol, Wielka Brytania): „W budynku znajdują się trzy kina, duża, jasna i przestronna kawiarnia/bar, wygodne pomieszczenia do celów konferencji i innych wydarzeń oraz Pervasive Media Studio, czyli nasza przestrzeń badawcza, w której przeszło 100 artystów, techników i naukowców wspólnie pracuje nad przyszłością mediów mobilnych i bezprzewodowych. Wszystkie nasze działania mają na celu wypracowanie możliwości współpracy i łączenia specjalistycznej wiedzy, pomysłów oraz granic z myślą o wspieraniu nowych idei i doświadczeń przynoszących radość”. [2]

Utopiastadt (Wuppertal, Niemcy): Projekt opiera się na koncepcji laboratorium naukowego. Artyści poświęcają wiele czasu i pracy na związane z nim działania. Postrzegają je jako narzędzie oraz holistyczny, odbywający się w teraźniejszości eksperyment (plastyka społeczna, rzeczywista utopia, konkretna utopia), w ramach którego funkcjonuje wizjonerska mieszanka przestrzeni pracy, nauki, sztuki i życia służąca poszukiwaniu nowych rozwiązań dla wyzwań społecznych XXI w. W związku z tym zaistniała konieczność stworzenia struktury złożonej z przedstawicieli wymienionych wcześniej 4 sfer.

- > Proszę także zapoznać się z następującym projektem (jeszcze na wczesnym etapie rozwoju) cechującym się skomplikowaną sytuacją interesariuszy:

Heizhaus (Norymberga, Niemcy): Projekt zlokalizowany jest w zachodniej części Norymbergi, która swego czasu była polem daleko posuniętych zmian w strukturze miasta. Niegdyś mieściły się tu siedziby różnych firm, które jednak zaczęły upadać, czemu towarzyszyła walka o nową tożsamość i nowe sposoby wykorzystania tego miejsca. Znajduje się tu również remiza strażacka, która kiedyś służyła za magazyn firmie Quelle, znanej na całym świecie z branży sprzedaży detalicznej. Do budynku pozostałego po ogłoszeniu przez firmę upadłości w 2009 r., drugiego co do wielkości obiektu w Niemczech, wprowadziła się zróżnicowana grupa lokalnych artystów/aktywistów, którzy korzystali z niego tymczasowo, do roku 2015, kiedy to cały kompleks został sprzedany zagranicznemu inwestorowi. Obecnie projekt mieści się na powierzchni 2000 m kw. remizy, ale nadal nawiązuje do działań na opuszczonym obszarze miejskim, a charakter nadaje mu wyjątkowa architektura w stylu Bauhaus oraz tożsamość historyczna. W ramach inicjatyw zrealizowano cykl działań popularyzatorskich, w tym wystawę i dyskusje na temat problemu braku przestrzeni kreatywnych w Norymberdze. [3]

- > W celu pogłębiania wiedzy oraz profesjonalizacji przyszłych przedsięwzięć tworzonych wraz ze współpracującymi z Państwem podmiotami prywatnymi i publicznymi proszę zapoznać się z doświadczeniami z realizacji następującego projektu:

Cascina Cuccagna [4] (Włochy): Organizatorzy zdali sobie sprawę z tego, że „wolontariusze wzbogacają ich perspektywę, tworząc grupy skupione wokół wspólnych zainteresowań, które zawsze otwarte są na nowych członków pragnących realizować swoje pasje i poświęcić swój czas i energię”. [5] Oznacza to konieczność skupienia większej uwagi na społeczności, wsparcia nowych inicjatyw, wsparcia poczucia własnej wartości i samorealizacji grup myślących o nowych celach zawodowych i perspektywach.

## 5.2.2 Przypadek 2: Kreatywność na rzecz zachowania tożsamości historycznej - Działaj inteligentnie i pamiętaj o temacie przewodnim!

Projekty poświęcone zachowaniu tożsamości historycznej tworzone w oparciu o wykorzystanie narzędzia takiego jak wysoka kultura na słabo rozwiniętych obszarach, stoją przed koniecznością zintensyfikowania wysiłków i jak najwcześniejszego sformułowania dla siebie tematu przewodniego.

W tym przypadku największym wyzwaniem jest zazwyczaj uzgodnienie treści, w oparciu o którą przestrzeń ma zostać zrewitalizowana, jednocześnie przyciągającej odpowiednią grupę użytkowników. Należy pamiętać, że



program musi być przystępny (ceny, godziny pracy, uwzględnienie różnych grup docelowych) i łączyć różne obszary tematyczne. Powinien on także umożliwiać nawiązanie kontaktu z lokalnymi instytucjami oświatowymi i stowarzyszeniami.

- > Przypatrzmy się doświadczeniom płynącym z realizacji projektu mającego na celu łączenie ludzi:  
*Layer's House*[6] (Kranj, Słowenia): Niegdyś mieszkał tu największy słoweński malarz okresu baroku. Dom ten od zawsze kojarzony był ze sztuką, bo zamieszkiwało w nim wiele pokoleń artystów. Dziś jest to centrum życia społecznego i kulturalnego. Zarówno dom, jak i jego otoczenie nadały tej okolicy sporo dynamiki, dzięki czemu stopniowo ewoluuje ona w dzielnicę kulturalną miasta Kranj. Sztuka, muzyka, kreatywność i edukacja, a także przytulna kawiarnia sprawiają, że miejsce to tętni życiem przez cały rok. Wszystkie te działania tworzą wyjątkową całość, łącząc filozofię, profesjonalne i kreatywne podejście do treści i jej praktycznej realizacji oraz szczerą pragnienie wypracowania synergii i miejsca spotkań kulturalnych, a towarzyszy temu poświęcenie i zaangażowanie w pracę, miłość do miasta Kranj oraz przyjazne nastawienie do ludzi.

### 5.2.3 Przypadek 3: Innowacje społeczne i integracja - realizuj otwarte i samodzielne formaty!

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków o scentralizowanym podejściu do tworzenia przestrzeni innowacji i integracji społecznej mają przede wszystkim na celu określenie, które samodzielne i niezmiennie formaty mogą być w oparciu o nie wdrażane i współfinansowane.

- > Poniżej przedstawiamy projekt z zakresu waloryzacji zabytków, który wspinał się na jednoczy ludzi:  
*HAL* (Lipsk, Niemcy): Praca w lokalnej społeczności i międzynarodowy świat sztuki - czy to jest w ogóle możliwe? Tak, to działa! Od 2013 r. studio HAL (hybrydowe laboratorium sztuki) próbuje tego dokonać na terenie dwóch budynków. W ramach szeregu działań prowadzonych w budynkach i na obszarze dzielnicy zespół wbrew wszystkim przeciwnościom zbudował centrum spotkań dla osób, które w normalnych okolicznościach nie nawiązałyby ze sobą kontaktu.
- > Spójrzmy na kolejny projekt z zakresu waloryzacji zabytków - jego celem jest opracowanie projektów i formatów o otwartym dostępie i inspirującym charakterze:  
*Utopiastadt* (Wuppertal, Niemcy): Projekt skupił się na działaniach opartych na otwartym oprogramowaniu realizowanych na całym jego obszarze, np. Wiki of Wuppertal lub wydanie mapy terenów zielonych w Wuppertalu. Kampania crowdfundingowa „1m<sup>2</sup> Utopiastadt” umożliwi nabycie gruntów wzdłuż autostrady rowerowej. Zrealizowano też projekt *Utopiastadt Campus*, w ramach którego odbywać się będą spotkania z mieszkańcami. Organizatorzy rozpoczęli także sprzedaż własnego, organicznego piwa z zamiarem ustanowienia funduszu wsparcia tej dzielnicy miasta. Inicjatorzy *Utopiastadt* wraz z przedstawicielami innych projektów i inicjatyw z opracowali narzędzia wspierające nowe impulsy i pomysły w dziedzinie kultury, zaangażowania obywatelskiego, samoorganizacji, rozwoju obszarów miejskich, gospodarki i ekologii miast, współtworzenia na gruncie polityki i kultury oraz sektora kreatywnego.

### 5.2.4 Przypadek 4: Wspieranie młodego pokolenia w dostępie do rynku pracy - Niech tradycje rzemieślnicze posłużą za inspirację!

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków, których głównym celem jest wykorzystanie historycznej zabudowy na potrzeby stworzenia otoczenia sprzyjającego edukacji i dostępowi do rynku pracy, muszą główny nacisk kłaść na współpracę i podstawowe formaty. Powinny one być uzupełnieniem programów edukacji publicznej oraz certyfikowanych szkoleń, a także działań wychodzących naprzeciw potrzebom firm w danym mieście i regionie. Podczas ubiegania się o finansowanie, powinny podkreślać swoje olbrzymie znaczenie dla całego obszaru.

Przeanalizujemy doświadczenia z następującego projektu łączącego rzemiosło, sztukę i wymiar społeczny z uwzględnieniem najbliższego otoczenia, w tym jego historii i ludzi:

*ExRotaprint* (Berlin, Niemcy): „W dzielnicy, gdzie dominowała praca w zakładach produkcyjnych, nowe miejsca pracy i kształcenia mają kluczowe znaczenie dla gospodarczej i społecznej stabilizacji lokalnego środowiska. Produkcja, kreatywność i środki wsparcia zatrudnienia zestawione w przestrzeni miasta wzajemnie się przenikają, krytykują i motywują. Zróżnicowane procesy pracy i nietypowe potraktowanie czasu służą zakwestionowaniu rzeczywistości”. [7]



### 5.2.5 Przypadek 5: Zrównoważony rozwój: niech twoje działania będą prototypowe!

Projekty mające na celu połączenie tak znaczącego zagadnienia jak ponowne wykorzystanie odpadów - sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi, z aktywnością młodzieży napotykać zasadnicze wyzwanie, jakim jest realizacja tych celów w połączeniu z budową fundamentów finansowych poprzez prototypowe przepływy pracy, formaty i produkty.

- > Przeanalizujemy doświadczenia z pomyślnie zakończonych projektów i programów, które na swoich kolejnych etapach zostały objęte dofinansowaniem, oraz mających doskonałe perspektywy:

Cascina Cuccagna (Włochy): W celu dotarcia do szerszej publiczności działania w tym projekcie uzupełniono o program kulturalny z elementami międzynarodowymi. Między innymi zorganizowano sympozjum na temat przyszłości obszarów miejskich: *Innovative Actions for Sustainability in Italy and Japan* (Innowacyjne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju we Włoszech i Japonii).

*Prinzessinnengaerten*[8] (Berlin, Niemcy): Założeniem projektu jest nie tylko uprawa warzyw, ale rozwój całych miast. Projekt odbił się w Niemczech szerokim echem a funkcje jakie spełnia przyjęto z dużym uznaniem. Jego managerami są działacze społeczni, którzy wspólnie z lokalnymi społecznościami, współpracownikami i wolontariuszami pracują na rzecz: „(...) stworzenia bardziej zrównoważonych sposobów odżywiania, życia i przemieszczania się. Miasto przyszłości powinno być przyjazne dla klimatu i zapewniać dobre warunki do życia, a także przywiązywać dużą wagę do kwestii zachowania zasobów naturalnych”.[9]

### 5.2.6 Przypadek 6: Zintegrowane usługi turystyczne - Przekształcaj miasto mocą kultury dziecięcej i kultury wysokiej!

Projekty stawiające sobie za cel opracowanie zintegrowanej oferty kulturalno-turystycznej dla obszaru, który nie ma pozytywnego wizerunku, muszą mieć unikatowy i przekonujący charakter poprzez nawiązywanie do jego korzeni i połączenie go ze sprawdzonymi formatami w celu zapewnienia turystom wyjątkowych wrażeń - nie tylko poprzez bierne uczestnictwo, ale też możliwość dania czegoś od siebie. To daje szansę na stworzenie podstawy dla rozwoju tętniącej życiem kultury w Państwa okolicy oraz magnes, który będzie przyciągać osoby kreatywne mogące wnieść wkład do projektu, a w przyszłości przekształcając wraz z Państwem otoczenie w ramach swoich własnych działań.

- > Inspirację wynikającą ze szczytnej idei, jaką jest zwiększanie potencjału dzieci poprzez książki i kulturę, można znaleźć w następującym projekcie:  
*Buchkinder Leipzig* (Niemcy): W ramach projektu regularnie organizowane są warsztaty literacko-pisarskie dla dzieci i młodzieży w wieku 4-18 lat. Dziewczeta i chłopcy uczestniczący w warsztatach tworzą swoje własne książki już od 2001 r. Wspólnie analizują i omawiają swoje pomysły, zapisują je, przygotowują ilustracje, drukują i wreszcie umieszczają kolorowe wytwory swojej wyobraźni między okładkami książek. Dorosli wspierają je jako równorzędnych partnerów - sami niczego nie tworzą, ale zapewniają im miejsce i czas. Oprócz niezależnej, samodzielnej pracy umożliwiającej integrację dzieci i młodzieży szczególnie cecha pracy intrologatora kryje się w jego uczestnictwie na wszystkich etapach procesu tworzenia książki: od pierwszego linorytu, przez wstępny druk aż do prezentacji własnych książek, które są potem sprzedawane w małych nakładach. Prezentacja ukończonych książek, zarówno publicznie podczas targów książek, jak i podczas samego kursu to ważne wydarzenia będące motywacją dla dzieci i młodzieży.[1]
- > Ponadto należy rozpatrzyć doświadczenia płynące z projektu poprzez tworzenie przestrzeni dostępnych dla wszystkich:  
*Cascina Cuccagna* (Włochy): Projekt wspierający czytelnictwo i wymianę książek jako czynniki wzmacniające relacje międzyludzkie. Ukazuje on potencjał takich miejsc, wskazując ich niekomercyjny i niekonwencjonalny charakter. W przypadku osób będących w trudnej sytuacji społecznej działania tego typu niwelują bariery w porównaniu ze skomercjalizowanymi przestrzeniami o ściśle wytyczonych granicach. W miejscach takich jak omawiane można zatem poczuć się swobodnie między innymi przez to, że nie potrzeba pieniędzy, by wziąć udział w organizowanych tam wydarzeniach.
- > Jeśli chodzi o połączenie wystawy sztuki z ekscytującymi elementami dodatkowymi, rozpatrzmy następujący projekt:  
*Picture Gallery* (Galeria obrazów) (Paks, Węgry) Jest to nie tylko galeria, ale także siedziba wytwórni wizualnej sztuki eksperymentalnej Galeria prowadzi ponadto warsztaty przygotowawcze na studia.



- > Aby sprawdzić, czy Państwa podejście może mieć wpływ na kształtowanie przestrzeni miasta, przyjrzyjmy się kolejnemu projektowi:  
**Menschenskindler (Darmstadt, Niemcy):** Celem projektu jest zapewnienie dzieciom, dorosłym i całym rodzinom przestrzeni i możliwości rozwoju oraz kształtowania ich otoczenia, tak aby zapewnić wszystkim możliwość kontaktu bez względu na dzielące ich różnice. Projekt, dla którego inspiracją była inicjatywa stowarzyszenia wolontariackiego, w zaledwie kilka lat zaowocował wszechstronnym miejscem spotkań dla osób z powiatu Darmstadt-Kranichstein Sprawdzenie się i uwolnienie swojej kreatywności to naprawdę ciekawa zabawa, która może też nadawać życiu sens.[3]

### 5.2.7 Przypadek 7: Działania marketingowe, promocyjne i networkingowe sektorów kreatywnych - stwórz formaty dopasowane do twoich kluczowych najemców!

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków posiadające najemców tworzących tętniącą życiem sieć powinny skupiać się na ofercie oraz wydarzeniach odpowiadających wszystkim jej członkom. W praktyce kupiać się one będą jednak na kluczowych pozycjach swojej oferty i głównych użytkownikach przyciągających kolejne osoby, a także na wydarzeniach związanych z ich ramową działalnością.

- > A oto projekt z wiodącym współautorem programu kulturalnego, którego główny atut polega na współpracy w ramach rozbudowanej międzynarodowej sieci:  
**Stara Elektryczna w Lublanie (Słowenia):** Do zarządzania projektem *Stara Elektryczna* wyznaczono jednego z współautorów - *Bunker*. Działania w obiekcie to głównie przedstawienia teatralne i taneczne, realizowane zarówno w ramach zajęć dydaktycznych, jak i na scenie. Oprócz tego odbywają się tu festiwale, koncerty i inne wydarzenia o różnicowanym charakterze i tematyce. *Bunkier* aktywnie współpracuje z wieloma artystami, teatrami, festiwalami na Słowenii i za granicą.
- > Aby w ogólnym zarysie dowiedzieć się, na czym polega ten długofalowy proces, przeanalizujmy następujące projekty:  
**Watershed (Wielka Brytania) lub Honigfabrik[4] (Niemcy):** Autentyczność to jeden z elementów niezbędnych w każdym przedsięwzięciu. Wyjątkowość koncepcji projektu można podkreślać w wywiadach z inicjatorami i managerami działań realizowanych od dłuższego czasu. Pomimo przekształceń i postępów w realizacji projektu należy pamiętać o jego głównej przesłance i dbać o „magię” charakterystyczną dla początkowego etapu prac - pozwoli to wychodzić obronną ręką z napotykanymi wyzwaniami. Współautorzy projektu powinni o tym pamiętać w razie jakichkolwiek trudności. Ponadto zainteresowane strony muszą mieć pewność co do kluczowych aspektów przedsięwzięcia i pokładać w nim zaufanie.

### 5.2.8 Przypadek 8: Nowe technologie i innowacje - Zbierz partnerów, połączcie swoje oferty i zaprezentujcie je wspólnie!

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków kładące nacisk na technologie i przestrzenie konferencyjne stoją przed szansą, ale też wyzwaniem, oferowania formatów, które dla zaangażowanych współautorów stanowią dobre uzupełnienie wątków przewodnich ich własnych działań.

- > Przypatrzmy się następującemu inspirującemu procesowi projektowemu, który kładzie nacisk na technologie:  
**Aldo Galli[5] (Włochy)**, gdzie kiedyś mieścił się Dom Dobroczynności dla osób wierzących, dziś jest inspiracją dla projektantów mody i wzornictwa, a także siedzibą *Akademii Sztuk Pięknych w Como* w Lombardii. Renowacja willi dała możliwość otwarcia laboratorium „fab lab”[6] oraz unowocześnienia działających już laboratoriów. W rezultacie uzyskano wysoce profesjonalne środowisko pracy do realizacji projektów we współpracy z firmami. **Dolni Vitcovice** to miejsce, gdzie kiedyś mieścił się rozległy kompleks przemysłowy i ośrodek technologiczno-naukowy.[7]



## 6. Załączniki

### 6.1 Literatura

- 3C 4 Incubators Business Model: Developing territories through culture and creativity. 3C 4 Incubators, 2014.
- Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges. Heritage Council Victoria, 2013.
- Business Model Innovation: Cultural Heritage.
- Collection of Best Practices, Forget Heritage.
- Cultural Heritage & Creative Industries: Guidelines for sustainable heritage management. GKE, 2016.
- Creative HubKit: Made by hubs for emerging hubs. British Council.
- From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy, Alessia Mangialardo, Ezio Micelli.
- Guidelines for the involvement of citizens in historical sites valorization, Forget heritage.
- Heritage Works: The use of historic buildings in regeneration. A toolkit of good practice. English Heritage, 2013.
- New Uses for Heritage Places: Guidelines for the adaption of historic buildings and sites. Heritage Office of New South Wales, 2008.
- Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, UNESCO.
- Public Private Partnership: Transnational Public-Private-Partnership Concept. Second Chance, 2011.
- Plevoets B., Van Cleempoel K.: Retail-reuse of historic buildings: developing guidelines for designers and conservators.
- Running a Museum: A practical handbook. ICOM, 2004.
- Susan MacDonald, Caroline Cheong, 2014: The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas.

### 6.2 Dostarczenie materiałów cyfrowych

Materiały przekazywane w formie cyfrowej na stronie [www.forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu)

Rozdział	Narzędzia-Rezultaty
Cele	Szablon: Cele Projektu
	Tabela: Cele - Wartość dodana
Interesariusze	Mapa Interesariuszy
	Tabela Interesariuszy
Działania, treści, oferty	“Działania Warsztatowe” Szablon
	Działania-Procesy-Plan
	Typowe użytkowanie obiektu
	“Ocena działań” Tabela
Infrastruktura, procesy	“Działania-Procesy-Wykaz planów”
	Harmonogram prototypowy
	Obszary działań
	Planowanie procesów
	Obowiązki związane z zarządzaniem obiektem
	Zadania zarządzającego
Koncepcja działalności	Szablon modelu biznesowego
	Podstawowy plan finansowy
Planowanie wdrożenia	Podstawowy plan finansowy



---

Wdrażanie metodą projektu	Najlepsze praktyki projektów waloryzacji dziedzictwa
---------------------------	--



# Szablon warsztatu: Cele Projektu

## 1. Cele

Celem tego warsztatu jest określenie obecnych potrzeb obiektu, dzielnicy lub miasta. Na podstawie tych potrzeb należy wyprowadzić zbiór wartości dodanych dla projektu - będą to przyszłe cele.

## 2. Uczestnicy

Uczestnikami powinni być członkowie głównego zespołu ds. rozwoju oraz istotni partnerzy ze strefy publicznej i prywatnej zaangażowani w określanie podstawowych kierunków i celów projektu.

## 3. Czas trwania

Okolo 2 godziny

## 4. Przygotowanie- potrzebne rzeczy

- 4 Flipcharty lub tablice lub po prostu ściany
- 1 komplet papieru do flipchartów
- 2 komplety wielokolorowych markerów do flipchartów
- Kilka wielokolorowych bloczków kartek samoprzylepnych
- Kropki samoprzylepne
- Kanapki z serkiem ogórkowym, herbata earl grey, mleko, cukier, filiżanki, łyżeczki
- Przyjemna muzyka
- Mistrz ceremonii, który prowadzi warsztat

## Przygotowanie szablonów warsztatów

- Namaluj interesujące nagłówki-hasła na arkuszach flipchartów. Spróbuj w kreatywny sposób napisać lub narysować niewielkie rysunki ilustrujące temat w ciekawy sposób.
  - Nieszczęśliwe osoby
  - Nieszczęśliwe miejsca
  - Nieszczęśliwa przyszłość
  - Nieszczęśliwe warunki
  - Wartość dodana

## 5. Treść warsztatów

- **Wstęp**
  - Poproś, by uczestnicy przedstawili się, jeśli wcześniej się nie znali
  - Przedstaw uczestnikom cel i narzędzia wykorzystywane podczas warsztatu
  - Przedstaw etapy realizowane podczas warsztatu
- **Określanie potrzeb, bolączek (cel: określanie potrzeb, problemów, potencjału)**
  - Rozdaj markery i karteczki samoprzylepne uczestnikom
  - Każdy z nich powinien pisać na karteczkach i przykleić je do różnych flipchartów. Każdy z uczestników powinien wносить wkład w każdy obszar zainteresowań. Zadanie to należy wykonać, polecając określenie *bieżących zagadnień* i problemów, które *mogą pojawić się w bliższej lub dalszej przyszłości*. Etap ten powinien trwać **15 minut**. Zachęć uczestników do rozmowy ze sobą nawzajem podczas zadania. **Czego się wystrzegać:** *Nie omawiaj wpisów!* - Nanięś wszystko na mapę, nie oceniając propozycji. Wykorzystywane materiały: Przygotowane arkusze do flipchartów z nagłówkami-hasłami jak niżej:
    - **Nieszczęśliwe osoby** - Objasnienie: Kto w dzielnicy jest nieszczęśliwy i dlaczego? (Spróbuj również wprowadzić wyniki wcześniejszych badań przeprowadzonych z interesariuszami)
    - *Przykład: Młodzi ludzie bez wykształcenia*
    - **Nieszczęśliwe miejsca** - Objasnienie: Jakie miejsca w dzielnicy są przepelnione smutkiem, opuszczone, niewykorzystywane lub których brakuje...
    - *Przykład: brak parków, w których mieszkańcy mogliby się spotykać. Lub: Brak przestrzeni roboczej dla osób kreatywnych w rozsądnej cenie.*
    - **Nieszczęśliwa przyszłość** - Objasnienie: Czy brakuje potencjału lub szans? Czy brakuje edukacji, wykorzystania potencjału? Czy można zaobserwować brak perspektyw?
    - *Przykład: Czy poziom bezrobocia jest wysoki oraz czy są możliwości radzenia sobie z nim?*
    - **Nieszczęśliwe warunki** - Czy dzielnica boryka się z problemami strukturalnymi lub społecznymi? Czy ogólne odczucia są pesymistyczne? Czy występuje problem wandalizmu?

- *Przykład: Ogólne wrażenie sprawiane przez dzielnicę: jest zaśmiecona! - Możliwe, że występuje zjawisko gentryfikacji, które wypycha z dzielnicy jej pierwotnych mieszkańców.*
  - **Potrzeby w zakresie grupowania**
    - Utwórz grupy - każda grupa analizuje inny artykuł tematyczny
    - Spróbuj znaleźć nagłówki/kategorie dla danych potrzeb/bolączek - Poproś uczestników o przyporządkowanie zapisanych na karteczkach samoprzylepnych potrzeb/bolączek do odpowiednich nagłówków zapisanych na arkuszach flipchartu. (10 minut)
    - Co je łączy? Po przyporządkowaniu do grup poproś, by uczestnicy w poszczególnych grupach podzielili się swoimi spostrzeżeniami. Spróbuj znaleźć główne potrzeby. (15 minut)
  - **Wprowadzenie wartości dodanej**

Jaką wartość można dodać, by sprostać potrzebom, które stanowiły przedmiot analiz, oraz stworzyć perspektywę przyszłego rozwoju obiektu/dzielnicy/miasta? **Czego się wystrzeżać: Nie wchodzić zbyt w szczegóły.** Spróbuj skupić się na sednie wartości: Brak ofert kształcenia ponadprogramowego - zapewnianie takich ofert! **Czego się wystrzeżać: Brak ofert kształcenia ponadprogramowego - lekcje muzyki.** Przeprowadź to zadanie w małych grupach - 10 minut

    - Ważne pytania: Jak jest przeciwieństwo tych potrzeb? Jakie są oczekiwania zamiast tych potrzeb/bolączek?
    - Spisz swoje sugestie na kartce papieru i przypnij je do przygotowanego arkusza „Wartość dodana”.
    - Wypełnij wspólnie „szablon cele-wartość dodana” - jedna osoba notuje, pozostali uczestnicy wnoszą swój wkład. Spróbuj określić cel główny, który dodaje wystarczającą wartość, by uzasadnić realizację projektu. Spróbuj znaleźć wskaźniki dla celów. **Przykład: Potrzeba: Brak ofert kształcenia ponadprogramowego - Wskaźnik: Liczba zapewnionych ofert.** Nie musisz jeszcze wpisywać wartości wskaźnika.
    - Rozdaj po 3 kropki samoprzylepne każdemu uczestnikowi. Poproś, aby uczestnicy oznaczyli cele, które uważają za najważniejsze. Zlicz kropki i zważ cele zgodnie z policzonymi kropkami względem sumy ogólnej 100%, korzystając z reguły trzech. **Przykład: 3 kropki na celu 1, 1 kropka na celu 2 i 4 kropki na celu 3. Stosunek: 3 - 1 - 4 => 37,5 % + 12,5% + 50% = 100%**
  - **Określenie celów**
    - Czy jesteś w stanie wyrazić cele w dwóch lub trzech zdaniach? Napisz stwierdzenie, które możesz wykorzystać do opisania zaplanowanych korzyści dla interesariuszy projektu.
  - **Przypnij wyniki do ściany projektu! Czy wynik Cię zadowala? Jeśli nie, spróbuj określić, co poszło nie tak podczas procesu, skoryguj podejścia i powtórz je.**



[nieszczęśliwe osoby; nieszczęśliwe miejsca; itd.; wartości dodane]



# Szablon do warsztatu dotyczących działań

## 1. Cele

Celem tych warsztatów jest identyfikacja i wstępna ocena ofert/działań stanowiących wartość dodaną i mogących wejść w zakres twojej koncepcji. Oferty mogą pochodzić nie tylko od twoich interesariuszy, ale być też rezultatem warsztatów, w związku z czym mogą jeszcze nie mieć właściciela. Kolejnym celem jest nawiązanie kontaktu z potencjalnymi realizatorami działań i włączenie ich do projektu na jego wczesnym etapie. Rezultatami powyższych czynności będą:

- Lista proponowanych działań i powiązanych procesów
- Pierwsza ocena działań

## 2. Uczestnicy

W warsztatach wezmą udział członkowie twojego podstawowego zespołu projektowego, właściwi partnerzy projektu, a przede wszystkim interesariusze, którzy mogą przyczynić się do realizacji celów projektu poprzez działania, sposoby wykorzystania i oferty.

## 3. Czas trwania

Okolo 3-4 godziny

## 4. Przygotowanie - potrzebne rzeczy

- Uczestników należy zaprosić odpowiednio wcześniej.
- 4 szt. tablic demonstracyjnych (flipchartów) lub innych przyborów tego typu; ew. wystarczą same ściany
- 1 komplet papieru do flipchartów
- 15 kartek A3 z nadrukowanym napisem "plan działań i procesów"
- Czyste kartki
- Ołówki, długopisy
- 6 par nożyczek i przyrządów do cięcia
- Kolorowy papier w różnych rozmiarach, karton
- Figurki Lego itp.
- Play Doh lub inna tego typu plastelina
- Wykałaczki
- Klej do papieru
- Taśma klejąca
- 2 zestawy wielokolorowych markerów do flipchartów
- Kilka wielokolorowych bloczków kartek samoprzylepnych
- Kanapki z serkiem ogórkowym, herbata earl grey, mleko, cukier, filiżanki, łyżeczki
- Przyjemna muzyka służąca za tło
- Mistrz ceremonii, który prowadzi warsztat
- Szablon z listą wypracowanych celów w kilku kopiach
- Aparat fotograficzny do dokumentacji rezultatów i atmosfery warsztatów

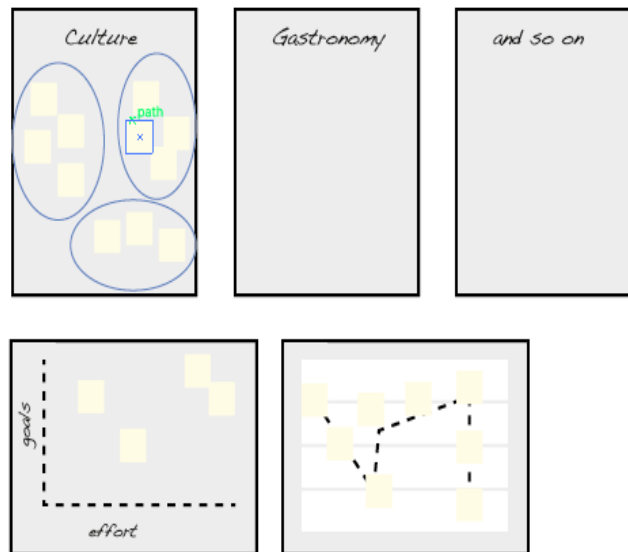
### Przygotowanie warsztatu

- Namaluj interesujące nagłówki na niektórych kartkach flipchartów. Spróbuj w kreatywny sposób napisać lub narysować niewielkie rysunki ilustrujące temat w ciekawy sposób. Przypnij kartki na ścianie lub na flipcharcie.
  - Rozrywka
  - Edukacja
  - Gastronomia
  - Biznes
  - Administracja
  - Kultura
  - Uczestnictwo
  - ... oraz wszelkie inne kwestie, które wpisują się w kontekst projektu
- Przygotuj stół ze wszystkimi przyborami (nożyczki, przybory do cięcia, papier itd.) lub umieść je na stole grupowym
- Przygotuj kanapki i herbatę i ułóż je na stole
- Przygotuj stoły i krzesła do pracy w grupach; na stołach połóż tekturę (jako ochronę) i kartki z celami projektu
- Przygotuj dużą kartkę papieru z wykresem dwuosiowym. Oś pionowa przedstawia poziom istotności dla twoich celów, a pozioma - nakład pracy na realizację danego działania

## 5. Treść warsztatów: etapy

- Wstęp

- Poproś, by uczestnicy przedstawili się, jeśli wcześniej się nie znali. Zapisz ich imiona na kawałkach taśmy samoprzylepnej i poproś, by przykleili je sobie do ubrań - dobrze jest znać każdego po imieniu.
  - Przedstaw uczestnikom cel i narzędzia warsztatów
  - Przedstaw kolejne etapy warsztatów
- **Mapowanie**
  - Pisaki i karteczki samoprzylepne wręcz uczestnikom warsztatów
  - Podziel uczestników na kilka grup
  - Pierwszym zadaniem będzie spisanie pomysłów na działania/oferty na przygotowanych arkuszach papieru. Każda grupa zajmuje się innym tematem, np. „rozrywką” lub „edukacją”. Grupy mają 3 minuty na zapisanie pomysłów na karteczkach samoprzylepnych i przypięcie karteczek, po czym otrzymują nowy temat. Ten etap należy powtarzać do chwili, aż każda z grup przerobi wszystkie tematy.
- **Podział działań na podgrupy**
  - Następnie poproś grupy o zajęcie się plakatami tematycznymi. W tym przypadku zadanie będzie polegać na sensownym podzieleniu proponowanych działań na podgrupy. Ten etap należy powtarzać do chwili, aż każdy plakat tematyczny zostanie przydzielony do jakiejś podgrupy. Każda powtórka powinna trwać 3 minuty.
  - Wyznacz osoby do prezentacji plakatów tematycznych. Poproś każdą z grup o krótkie przedstawienie swoich opinii. Na każdy temat należy poświęcić nie więcej niż 5 minut.
- **Przerwa - ogłosz 15 minut przerwy na przekąskę. Daj uczestnikom warsztatów chwilę na rozmowę.**
- **Przyporządkowywanie działań**
  - W kolejnym zadaniu każda grupa wybiera dwa lub trzy działania, które najbardziej im przypadły do gustu, i omawia je:
    - korzystając z „planu działań i procesów”
    - korzystając z udostępnionego sprzętu do prototypowania
    - przygotowując mały plakat reklamujący działania
  - Najpierw pokaż, jak należy wypełniać „plan działań i procesów” w oparciu o wstępnie wypełniony szablon.
  - Grupy mają teraz 1,5 godziny na uzupełnienie planów i ukończenie wszystkich zadań. Jednocześnie każda grupa, korzystając z kartonów, powinna zbudować małe prototypy dla wybranych działań, w tym infrastrukturę, oraz zaprezentować procesy za pomocą strzątek, etykiet i figurek Lego. Aby zwiększyć widoczność działań, niech grupy do ich prezentacji wykorzystają klej, nożyczki, wykałaczki i Play-Doh.
  - Następnie grupy malują plakat w formacie A3 poświęcony różnym działaniom w celu rozreklamowania oferty wśród szerokiego grona odbiorców. Na plakacie powinny znaleźć się:
    - Godzina/data
    - Streszczenie w jednym zdaniu celu działania
    - Wizualizacja działania
    - nagłówek
    - Określenie grupy
    - ewentualne, dodatkowe informacje docelowej
- **Prezentacja prototypów**
  - Każda grupa prezentuje po kolei (pojedynczo) wszystkie projekty. Uwaga: prezentacja może trwać nie więcej niż 7 minut - należy tego limitu przestrzegać.
- **Krótką ewaluacja**
  - Skorzystaj z arkusza ewaluacyjnego - przypnij go do ściany lub rozłóż na podłodze
  - Każda grupa przypina karteczkę samoprzylepną z nazwą działania, którym się zajmowała, na wykresie przedstawiającym wkład do celów projektu oraz nakładem pracy na ich realizację, uzasadniając umieszczenie ich w danym miejscu. Na każdą wypowiedź należy przeznaczyć maks. 1 minutę.
- Podziękuj uczestnikom warsztatów za pracę i poproś ich, by pomogli ci w składaniu wszystkiego z powrotem i sprzątanii.
- Udokumentuj rezultaty warsztatów: zrób zdjęcie każdego plakatu, prototypu, planu i wykresu.
- Jeśli pozostały działania, którymi nie zajęła się żadna z grup, ale które uznasz za interesujące z punktu widzenia projektu, wypełnij plan działań i procesów do wykorzystania w przyszłości.



culture - kultura  
 gastronomy - gastronomia  
 and so on - itd....  
 goals/effort - cele/nakład pracy

## Tabela oceny działań

Jak ściśle związane jest działanie/oferta z ustanowionymi celami? (ocena:0-10)					
waga czynnika	0,2	0,4	0,2	0,2	1
Cele	Cel1	Cel2	Cel3	Cel4	Cele łącznie
ocena	5	6	3	4	4,8
Z jakimi nakładami pracy lub ryzykiem wiąże się działanie/oferta? (0-10)					
waga czynnika	0,3	0,5	0,2	0	1
czynnik	Inwestycje	Kadry	Ryzyko [nie] powyższe	Inne	Nakłady pracy łącznie
ocena	10	5	0	0	5,5
Wskaźnik	87,27%				

### Niniejsza tabela jest narzędziem oceny przyszłych działań. Instrukcja korzystania z tabeli:

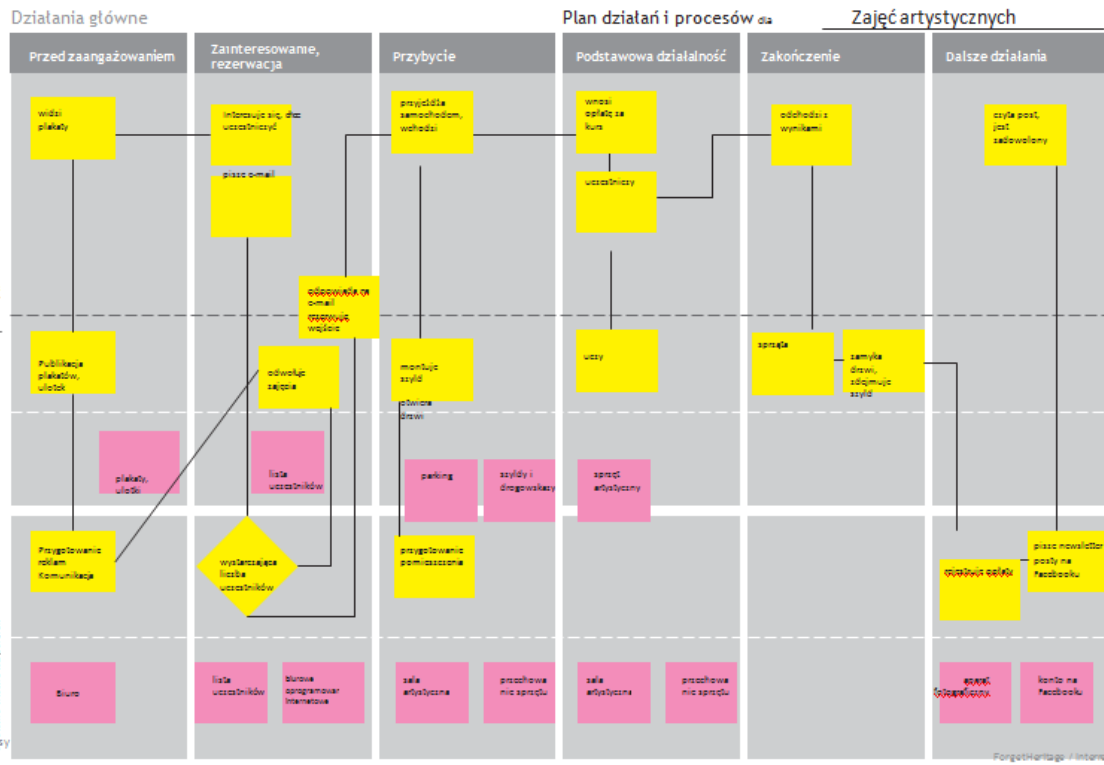
Etap 1 - wpisać cele, zastąpić wpisy Cel1, Cel2 itd. wcześniej określonymi celami.

Etap 2 - przeprowadzić proces ważenia celów. Suma wszystkich ważonych danych liczbowych powinna wynosić 1 (np. 0,5 + 0,4 + 0,1)

Etap 3 - każdy członek grupy decyzyjnej określa bliskość względem poszczególnych celów (0-10), gdzie 0 oznacza brak związku a 10 pełny związek, przy czym dla wysiłku i czynników ryzyka (0-10) wartości oznaczają: 0 brak wysiłku lub ryzyka, 10 znaczne ryzyko lub wysiłek - w formularzu wpisać średnią z przypuszczeń każdego uczestnika.

Etap 4 - skopiować arkusz dla pozostałych działań - wykonać czynności wyłącznie z etapu 3

Etap 5 - porównać dane liczbowe i omówić wyniki



**Szablon planowania procesów**

**Przygotowywanie plakatów/ulotek**

ForgetHeritage / Interreg

Faza	Nakłady	Przekształcenie			Rezultaty
		Interakcje	Zasoby	Działania	
Przygotowanie	Kierownik: Informacje o wydarzeniu, harmonogram działań Instruktor: Obrazy	Zapytanie o informacje Potrzebny termin Zapytanie o obrazy			
Produkcja			Oprogramowanie komputerowe Szablon ulotki Budżet na druk	Wprowadzenie treści; Gotowość do druku Wysłanie do druku	Plakat/ulotka
Dystrybucja	Kierownik	Korekta		Przekazanie ulotek dystrybutorowi	Dystrybucja plakatów/ulotek
Dalsze działania	Księgowy	Wysłanie faktury			Fakturowanie

# Typowe obszary Odpowiedzialności w Zarządzaniu Obiektem

- Prace serwisowe i związane z utrzymaniem budynku (klimatyzacja, ogrzewanie, system zamków, wentylacja...)
- Koordynacja i ustalanie harmonogramu z usługodawcami i wykonawcami - naprawy, umowy serwisowe dotyczące windy, instalacji elektrycznej, systemu przeciwpożarowego, systemu zamykania, ogrzewania, klimatyzacji, drzwi przeciwpożarowych, ochrony odgromowej, oświetlenia bezpieczeństwa, urządzeń sanitarnych, rur wodociągowych, gaśnic, pielęgnacja drzew, zestawy pierwszej pomocy, ...
- Koordynacja usług sprzątania wewnątrz i na zewnątrz obiektu
- Koordynacja usuwania odpadów
- Zwalczanie szkodników
- Obsługa eventów - dostarczanie sprzętu, porządkowanie
- Bezpieczeństwo publiczne
- Osoba kontaktowa dla lokatorów i kierownictwa
- Nadzór nad personelem pomocniczym, wolontariuszami i stażystami
- Ocena ryzyka
- Bezpieczeństwo i higiena pracy
- Instruowanie pracowników i podwykonawców
- Zarządzanie rejestrem niebezpiecznych substancji - gaz, środki czyszczące, paliwa, arkusze danych dotyczących bezpieczeństwa, ich przechowywanie
- Koordynacja testów elektrycznych
- Konserwacja/utrzymanie sprzętu będącego na wyposażeniu
- Zamawianie narzędzi, materiałów eksploatacyjnych, materiałów - odpowiedzialność za budżet
- Prowadzenie drobnych napraw
- Projektowanie i budowa elementów małej architektury (wiaty, stojaki rowerowe)
- Nadzór nad pracownikami, wypożyczanie narzędzi
- Instrukcje bezpieczeństwa dla personelu
- Obowiązki pracowników - personel sprząający, pomocniczy personel konserwacyjny
- Obsługa floty pojazdów
- Dokumentacja uszkodzeń, napraw, przeprowadzonych prac, odczytów liczników
- Inwentaryzacja wyposażenia i materiałów eksploatacyjnych
- Inspekcje, remanenty
- Zarządzanie harmonogramem dyżurów
- Serwis zimowy
- Raport z uszkodzeń dla administracji - raportowanie usterek do odpowiedniej jednostki
- Kontakt z dostawcami energii i wody

## Właściwa dokumentacja

- Arkusze danych dotyczących bezpieczeństwa
- Spis substancji niebezpiecznych
- Harmonogram dyżurów
- Protokoły zniszczeń i napraw
- Instrukcje serwisowe dla obiektu i narzędzi
- Harmonogram sposobu konserwacji
- Rejestr drzew
- Katalog/ spis kontakentów i firm
- Kalendarz wydarzeń / eventów
- Narzędzie/ oprogramowanie do zarządzania zadaniami
- Zapisy/dokumentacja z inspekcji
- Archiwum planów budowlanych, planów instalacji elektrycznych, dokumentów pojazdu
- lista kontaktów alarmowych - winda itp.
- Inwentaryzacja (spis), lista magazynowa

## Współpraca z organami administracji

- Raport usterek odpowiedniej jednostki - graffiti, usterka dachu
- Kontakt z Konserwatorem Zabytków - uzgodnienia zmian dotyczących budynku podczas budowy/remontów



# Zadania Zarządzającego

## 1. Odpowiedzialność personelu (29%)

### Planowanie (zatrudnienia) personelu (2%)

- Przygotowanie planu zatrudnienia (2 lata)
- Adnotacje dotyczące zmian personelu
- Kontrola i ocena zmian personelu
- Planowanie budżetu na pracowników
- Przygotowanie ofert pracy, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, tworzenie grup zadaniowych
- Kontrakty/umowy, negocjacje dotyczące płac
- Sposób rozliczania nadgodzin
- Prawo pracy

### Obowiązki personelu/ zarządzanie pracownikami (19%)

- Kontrola pracy, refleksje, wskazówki
- Rozwój zespołu
- Ustalone cele, uzgodnienia
- Delegowanie kompetencji w zakresie podejmowania decyzji
- Rozmowy kwalifikacyjne, zatrudnienie, pisemne ostrzeżenia, wypowiedzenia
- Tworzenie wydziałów, mianowanie kierowników
- Udział w spotkaniach zespołu
- Przygotowanie zasad pracy i zakresu obowiązków
- Kwalifikacje i szkolenia
- Przekazywanie informacji

### Kontrolowanie (8%)

- Nadzór nad zespołami, monitorowanie realizacji celów, monitorowanie jakości
- Opracowanie adekwatnych rozwiązań w przypadku problemów i złego zarządzania
- Uzgadnianie planowanych celów w stosunku do możliwych rezultatów

## 2. Zadania komercyjne(21%)

### Planowanie ekonomiczne (10%)

- Plan inwestycyjny (2 lata)
- Nadrzędny plan (1 rok)
- Plan płynności (1 rok)
- Plan sukcesu (5 lat)
- Roczne sprawozdanie finansowe i bilans
- Planowanie budżetu dla wydziałów
- Specyfikacja celów finansowych
- Ocena wyników i wyciągnięcie konsekwencji
- Kredyty, pożyczki, zobowiązania
- Specyfikacja kryteriów oceny i monitorowanie generowanych kosztów w stosunku do efektów
- Ścisła współpraca z audytorami i księgowością

### Rozwój biznesu (8%)

- Optymalizacja procesów
- Rozwój i poszerzanie struktury kadrowej i administracyjnej
- Wspieranie wydziałów w tworzeniu struktur
- Uczestnictwo i moderowanie spotkań zespołu
- Udział w spotkaniach networkingowych
- Ustanawianie nowych oddziałów biznesowych
- Tworzenie i przestrzeganie zasad przewodnich
- Ewolucja koncepcji operacyjnej
- Ustanowienie krótko-, średnio- i długoterminowych celów i priorytetów
- Opracowanie metod rozwiązywania problemów

### Uruchamianie dotacji i inwestycji (3%)

- Terminowe dostarczanie dokumentów związanych z bieżącym funkcjonowaniem
- Terminowe dostarczanie dokumentacji związanej z pozyskiwaniem finansowania
- Dotacje do wydatków inwestycyjnych zgodnie z planami inwestycyjnymi
- Prowadzenie dokumentacji wydatków

