

PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIA

|  |  |
| --- | --- |
| **D.T1.3.1** |  |

30 października 2017 r.

Dipl. Des. Chris Herrmann i M.A. Maria Trunk

W imieniu Miasta Norymbergi *(Wydział ds. Kultury i Rekreacji)*

**Spis treści**

**1. Wstęp**

**1.1 Znaczenie rewitalizacji obiektów dziedzictwa**

**1.2 Funkcja podręcznika**

**1.3 Odniesienie do najlepszych praktyk**

**1.4 Metodologia i struktura**

**2. Podejścia do rewitalizacji oparte na współpracy**

**2.1 Wstęp**

**2.1.1 Cele publicznej rewitalizacji nieruchomości**

**2.2.2 Strony zaangażowane**  
**2.2 Wyzwania**

**2.2.1 Współpraca**

**2.2.2 Budowanie potencjału**

**2.2.3 Pomoc administracyjna**

**2.2.4 Zaangażowanie społeczne**

**3. Porozumienia i umowy**

**3.1 Wstęp**

**3.2 Wyzwania**

**3.2.1 Role**

**3.2.2 Współpraca publiczno-prywatna**

**3.2.3 Rodzaje umów**

**4. Model zarządzania**

**4.1 Wstęp**

**4.2 Wyzwania**

**4.2.1 Ustanawianie celów**

**4.2.1.1 Jakie wartości chcemy dodać?**

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

**4.2.1.3 Ochrona dziedzictwa**

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

**4.2.2 Interesariusze**

**4.2.2.1 Kim są interesariusze?**

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

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

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

**4.2.3 Działania, formaty, wykorzystanie**

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

**4.2.3.2 W jaki sposób oceniać pomysły i stworzyć dobrą kombinację formatów**

**4.2.3.3 Inspiracje - przeszłość i przyszłość**

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

**4.2.3.5 W jaki sposób można ustalić wymogi względem infrastruktury i procesów?**

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

**4.2.4 Infrastruktura, procesy, zarządzanie**

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

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

**4.2.4.3 Jakie procesy są niezbędne do zarządzania obiektem?**  
**4.2.4.4 Jakie inne narzędzia zarządzania są niezbędne do prowadzenia obiektu?**

**4.2.5 Model biznesowy**

**4.2.5.1 Szablon modelu biznesowego**

**4.2.5.2 Podstawowy plan finansowy**

**4.2.6 Wdrażanie i planowanie**

**4.2.6.1 Oś czasu - etapy kluczowe**

**4.2.6.2 Etapy logiczne**

5. **Wdrożenia w formie projektów**

**5.1 Poczwórna helisa**

**5.2 Kreatywność na rzecz zachowania tożsamości historycznej**

**5.3 Innowacje społeczne i integracja**

**5.4 Wspieranie młodego pokolenia w dostępie do rynku pracy**

**5.5 Zrównoważenie środowiskowe**

**5.6 Zintegrowane usługi turystyczne**

**5.7 Działania marketingowe, promocyjne i networkingowe CCI**

**5.8 Nowe technologie i innowacje**

**6. Załączniki**

**6.1 Literatura**

**6.2 Materiały przekazywane w formie cyfrowej**

**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 stanowi zbiór praktycznych potrzeb, uporządkowanych podejść i spisanych przykładów najlepszych praktyk oraz służy 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. Obecnie dość powszechnie obserwuje się promowanie współpracy między miastami partnerskimi ukierunkowanej na identyfikację innowacyjnych, powtarzalnych i zrównoważonych modeli zarządzania opuszczonymi obiektami historycznymi (uznawanymi za elementy dziedzictwa kulturowego) w ramach współpracy publiczno-prywatnej poprzez waloryzację takich obiektów w drodze zakładania

przedsiębiorstw 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, formami i znaczeniem. 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 perspektyw długoterminowych dla danych projektów, jak również w odniesieniu do najlepszych praktyk dotyczących konkretnych podejść do zarządzania.

Społeczno-polityczne ramy tematyczne służące odejściu od odgórnego, procesowego podejścia do waloryzacji dziedzictwa kulturowego opierają się na podstawowej wiedzy na temat wspólnego podejścia WPP nieukierunkowanego głównie na korzyści komercyjne.

Rozważane podejście oparte na współpracy publiczno-prywatnej (WPP), polegające na unikaniu problemów, które mogą się pojawić, jest użytecznym narzędziem sprzyjającym korzystnej dla obu stron współpracy między wszystkimi interesariuszami, także dla mieszkańców, którzy 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 pomagają ustrukturyzować zarządzanie po jego realizacji, jak również eksploatację 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, jak również mechanizmy finansowania przez podmioty zewnętrzne zapewniane przez organy udzielające dotacji lub pożyczki, które mogą być amortyzowane dzięki zdolnościom generowania dochodu przez odnowione zabytkowe budynki.

Zyskiwanie 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 odpadów miejskich 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 partnera Forget Heritage: Wytyczne dotyczące zaangażowania mieszkańców, możliwe do wykorzystania elementy badań nad najlepszymi praktykami, naukowe oceny projektów waloryzacji oddolnej, doświadczenia z poprzednich projektów Interreg lub podejścia do opracowywania najlepszych praktyk. Wiedze tę zebrano w celu przedstawienia jednoznacznych wytycznych tematycznych dotyczących zrozumienia kwestii „jak i dlaczego” w odniesieniu do projektów waloryzacji dziedzictwa opartych na współpracy.

Podejście wzorca projektowego – Elementy modelu zarządzania (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 poszczególnych punktów. Rozdziały zostały uporządkowane w kolejności realizowanych krok po kroku zadań, które generują wyniki dla dalszych etapów.

**2. Podejścia 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 przejrzyście rozdzielone: władze lokalne zapewniały komfortowe warunki dla prywatnych deweloperów. Korzyści wynikające z tworzenia wartości i szybkiej realizacji 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 i nie były wykorzystywane w pełni oraz stały się narażone na 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 twórczości czy przestrzeni dla rozwoju miejskiego. Nieruchomości publiczne stały się rzadkim i często ostatnim miejscem dostępnym dla inicjatyw kreatywnych w rozsądnej cenie, 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 są coraz częściej uznawane za równe: 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 tworzyć środki finansowe wydatkowane w celu zagospodarowania opuszczonych budynków? W jaki sposób można prowadzić współpracę i 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 gmina płacąca za utrzymanie obiektów, nie zyskując dochodów. Celem projektów rewaloryzacyjnych nieruchomości spółdzielczych 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 oraz wspieranie społeczno-kulturowego ożywienia w dzielnicach itd. Poza tymi celami administracyjnymi i inicjatywami oddolnymi kwestia ochrony dziedzictwa wykazuje znaczny potencjał tworzenia tożsamości kulturowej, możliwości dla branży turystycznej i inspiracji dla idei nowoczesnego ponownego wykorzystania. Cele te zsyntetyzowane przez społeczne i kulturowe zrównoważone wartości ekonomiczne stanowią podstawę podejścia opartego na rewaloryzacji nieruchomości spółdzielczych. Pociągają za sobą zróżnicowane modele użytkowania prowadzące do dynamicznych, żywych i otwartych form, które rozbudzają uśpiony społeczny i kulturowy kapitał i wzmacniają 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 czwartą stronę rozwoju, która obejmuje uczelnie, szkoły, ośrodki kształcenia dorosłych i inne oferty edukacyjne. Projekty waloryzacji spółdzielczych nieruchomości publicznych skupią 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 tych dwóch stron, można dostrzec kilka mocnych i słabych stron, ale też wspólne interesy:

**Organy administracji lokalnej** – są silne pod względem realizacji strukturalnej, 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, produkcję 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, rozwoju biznesu i produkcji 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 bezczynszowy lub przy niskim czynszu, elastyczną przestrzeń, projektowanie i użytkowanie budynków, pracę twórczą, innowacje środowiskowe i społeczne, możliwości gospodarcze - samozatrudnienie, 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 rolą, każda strona zna procesy, przepisy i dokumenty niezbędne do wykorzystania, zakupu lub przebudowy budynku. Jednak przy uczestnictwie nowej strony z SKK praktycznie żaden z tych procesów nie jest dostępny. W przypadku większości WPP są one nieznane, a nawet w pewnym zakresie kwestionowane. Należy podnosić świadomość w zakresie rozwoju nowych procesów. Najlepsze praktyki biznesowe nie sprawdzają się już dla organów administracyjnych, ale mogą być przykładem na to, ile kosztuje wysiłek włożony w opracowywanie nowych sposobów. 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 zachęcające do dalszego jego użytku.

**Poziom dóbr obywatelskich** – organy administracji zmieniają status budynku na „miejskie dobro obywatelskie”. Odgrywają rolę właściciela i zarządcy budynku, powierzając lub wynajmując obiekt lub jego części partnerom z SKK. Kierownictwo budynku zobowiązuje się względem partnerów z SKK do prowadzenia działalności przyczyniającej się do ochrony dziedzictwa lub dóbr społeczno-kulturowych.

**Poziom partnera** – organy administracji uważają, że rozwój budynku użyteczności publicznej (będącego obiektem dziedzictwa) jest istotny dla osiągnięcia jego 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 nieodzowny 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. Organy administracji muszą uczyć się i zmienić swój punkt widzenia, jeśli chcą z powodzeniem nawiązywać relacje w ramach partnerstw oddolnych. W wytycznych „Forget Heritage” zebrano pewne przykłady poznawania dziedziny 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 mogłoby okazać się 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 poniżej.

**2.2.3 Pomoc administracyjna**

Zarządzenie procesem administracji i wspólnego rozwoju projektów realizowanych wraz z partnerami z SKK wymaga ustanowienia nowych struktur i procedur organizacyjnych, aby zapewnić przejrzystość oraz ustrukturyzowany i przewidywalny sposób rozwoju. W „Wytycznych dotyczących 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 i międzynarodowych działań należy przygotować przejrzysty plan obejmujący wdrażanie przez interesariuszy, planowanie na wielu szczeblach oraz 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”, by napędzić rozwój społeczno-kulturowy.  
  
**Opracowanie kryteriów oceny** – umożliwiających obliczenie stopnia osiągnięcia celów oraz zapewniających przejrzyste wytyczne dla działań/wartości dodanej interesariuszy. Umożliwia to ocenę propozycji dotyczących projektu i współpracy oraz etapów projektu.  
  
**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 do wymiany doświadczeń i dyskusji na temat zasobów niezbędnych do konserwacji lub renowacji.  
  
**Przestrzeń dla eksperymentów** – uwalnianie podejść odgórnych 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.  
  
**Uproszczone procedury** – należy stworzyć zbiór uproszczonych procedur administracyjnych, jeśli obecne nie są odpowiednie dla oddolnej współpracy. 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 Lublana 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 form uczestnictwa. Jeśli ci liderzy opinii są osobami o „trudnych poglądach”, cały wynik może stać się wątpliwy.  
  
- **Brak odpowiednich narzędzi –** W wielu przypadkach organy administracji zlecają na zewnątrz proces uczestnictwa w niektórych ważnych kwestiach, co prowadzi do dosyć ograniczonych sposobności do zaangażowania. Rzadko obserwuje się strategie zaangażowania długoterminowego. Inna trudność wynika z faktu, że stosowane narzędzia nie generują odpowiedniego rezultatu.  
  
**- Jakość wyników –** Czasami jakość wyników procedur uczestnictwa niczym się nie wyróżnia, 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 pytaniami, które generują szeroki wachlarz rozwiązań. Jakie 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 budowlane muszą zadbać na pewnym etapie projektu. Partycypacja jest jednak procesem społecznym, kulturowym i administracyjnym angażującym wiele stron. Plany uczestnictwa powinny mieć to na uwadze, przedstawiać różne etapy oraz środki dot. uczestnictwa, współprojektowania, współpracy i wykorzystania.  
  
**Wartość dodana** – Organy administracji mogą przygotować grunt dla większej liczby uczestników, jeśli format uczestnictwa został zintegrowany z innym popularnym wydarzeniem. W przeciwnym razie podmioty odpowiedzialne mogą zorganizować wydarzenie o niejednowymiarowej 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 udziału w jednorazowych wydarzeniach 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 należny wziąć pod uwagę przy zawieraniu takich porozumień.

**3.2 Wyzwania**

**3.2.1 Role**

W procesie rozwijania współpracy uczestniczące strony przyjmują różne role lub podwójne role. Przypisanie 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 kierownikiem obiektu.  
  
**Rada nadzorcza** – Komitet kontroli odpowiedzialny za prawowanie kontroli nad zespołem zarządczym 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 woluntariatu, 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 zamówienie na obsługę.  
  
**Partner** – Interesariusz związany prawami i zobowiązaniami umownymi w ramach projektów długo- i krótkoterminowych.  
  
**Inwestor** – Strona zainteresowana staniem 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 przenoszonego 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 użytkowania. W interesie administracyjnym WPP leży wspieranie kiełkujących projektów, które przyczyniają się do osiągania 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 osiągania 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/współudziałowców spółki lub instytucji. Celem jest projektowanie, budowanie, planowanie, finansowanie, utrzymanie i eksploatacja infrastruktury waloryzacyjnej 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: Collection of Best Practices, FH)*

|  |  |
| --- | --- |
| WPP | Współpraca publiczno-prywatna |
| * Umowy krótkoterminowe * Współne/uzupełniające się cele dotyczące działalności kulturalnej * Partner prywatny wnosi wkład w publiczną działalność kulturalną |
| PPP | Partnerstwo publiczno-prywatne |
| * Umowy długoterminowe * Partnerstwo na potrzeby specjalnego celu * Zadania i ryzyko ponoszone przez władze publiczne są przenoszone na partnerów prywatnych |
| JV | Wspólne przedsięwzięcie publiczno-prywatne |
| * Nielimitowany czas trwania * Spółka/instytucja utworzona na potrzeby specjalnego celu * Ryzyko dzielone między wspólników prywatnych i publicznych |

**3.2.3 Rodzaje umów**

Na każdy cel przygotowywana jest odrębna umowa – 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 szczere zamiary partnerów w kwestii współpracy z podmiotami zewnętrznymi. List intencyjny niczego nie reguluje, nie wiążą się z nim żadne prawa ani obowiązki.  
  
**Umowa użytkowania** – Takie umowy dotyczą użytkowania 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 niewiążących 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 spółki 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. Darowizny nie prowadzą do żadnej wymiany. Umowy sponsorskie obejmują zazwyczaj pewne usługi marketingowe i wynagrodzenie.  
  
**Umowa najmu** – Umowy najmu regulują warunki zamieszkania najemcy. 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 w większym stopniu umotywowany.  
  
**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 przydają się podczas powierzenia zarządu nad obiektem podmiotowi zarządzającemu.  
  
Umowy usługowe – Takie umowy regulują sposób zamawiania usług przez dany okres i na określonych warunkach. Ponadto regulują wynagrodzenie z tytułu świadczonych usług oraz ich zakres. Zazwyczaj są to umowy biznesowe. Zamówienia publiczne muszą podlegać procedurze przetargowej.

**4. Model zarządzania**

**4.1. Wstęp**

Celem modelu zarządzania jest omówienie i wskazanie kierunku doskonalenia systemu operacyjnego projektów rewaloryzacyjnych. 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.  
  
**Omówienie:** Pakiety robocze

|  |  |
| --- | --- |
| **Rozdział** | **Narzędzia - Rezultaty** |
| Cele | Szablon celów warsztatów |
| Cele – Tabela wartości dodanej |
| Interesariusze | Mapa interesariuszy |
| Tabela interesariuszy |
| Działania, treści, oferty | Szablon działań warsztatowych |
| Działania-Procesy-plan |
| Typowe użytkowanie obiektu |
| Tabela oceny działań |
| Infrastruktura i procesy | Działania-Procesy-Wykaz planów |
| Harmonogram prototypowy |
| Obszary działań |
| Planowanie procesów |
| Obowiązki związane z zarządzaniem obiektem |
| Koncepcja działalności | Szablon modelu biznesowego |
| Podstawowy plan finansowy |
| Planowanie wdrożenia | Ramy czasowe projektu |

**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 pomniejszymi 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 dzięki procesowi transformacji. Oczywiście należy spisać potrzeby oraz pomysły dotyczące wartości dodanej, które byłyby w stanie sprostać tym potrzebom.

Na przykład Ogród północny (Northern Garden) centrum kultury i obiektu dziedzictwa *Z-Bau* w Norymberdze nie był wcześniej wykorzystywany pomimo 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. Przestrzeń dla eksperymentów. Zaangażuj okolicę i uchodźców.

To już prawie wszystko! Nie należy jednak odpowiadać na pytanie JAK konkretnie przeprowadzić tę przemianę. Odpowiedź na nie znajdziemy na etapie „Działania, formaty, wykorzystanie”. Zadaniami 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. 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
* Dokumentację

Rozpatrzenie tych kwestii pozwoli na otrzymanie odpowiedzi na poniższe pytania:

* Jaką wartość można dodać dzięki wiedzy na temat aspektów 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 sprawdzać w czasie realizacji projektu, czy cele są odpowiednio realizowane?**

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 |
| Liczbę zrealizowanych współpracy/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 rozwoju możliwości w zakresie wykorzystania, działalności kulturalnej i 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 należny 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 specjalna: 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
* Obecni i przyszli pracownicy
* Obecni i przyszli najemcy
* Administracja
* Sąsiedzi
* Usługodawcy np. architekci, projektanci wystaw
* Użytkownicy/goście
* Artyści rezydenci
* Mieszkańcy
* Partnerzy biznesowi
* Wolontariusze
* Branża kreatywna
* Uchodźcy
* Partnerzy kulturowi
* Partnerzy międzynarodowi
* Uczelnie - partnerzy badawczy
* Właściciele obiektów dziedzictwa, współwłaściciele
* Patroni, sponsorzy, fundacje
* Partnerzy medialni
* Inni obecni i przyszli partnerzy

**4.2.2.3 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 umożliwia przedstawienie informacji na kilku poziomach. Cztery sektory odpowiadają czterem częściom „poczwórnej helisy”: działalność gospodarczą, administrację, społeczność i środowisko akademickie. 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 rozwoju i nadawania 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 istotnego wpływu, mogą jednak wnosić wkład w projekt. PRZYKŁAD: Przyszły najemca – niezależny teatr chce wynająć jedno pomieszczenie magazynowe i wykorzystać salon do prób raz w tygodniu. Może to być również ważny wolontariusz regularnie organizujący imprezy w budynku.
* **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.

**4.2.2.4 Jaką wartość dodaną interesariusze mogą wnieść do projektu?**

Aby lepiej poznać interesariuszy, należny wiedzieć, jaki wkład mogą wnieść do projektu. Niekiedy partnerstwo jest dosyć jednostronne lub nieistotne – 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, jeśli wartości dodane interesariusza zbiegają się z pożądanymi rezultatami transformacji. W tym celu należy posłużyć 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 | Zaspokajanie potrzeb | Oś wpływów |

**4.2.2.5 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 inicjatyw 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 bieżąca 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 realizowanegow 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, ale 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 Appleby 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 rozrysowane.

PRZYKŁAD:

Pani Sophie, 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, formaty, 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 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 zmieniać 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 przydatne. Zaleca się kontynuowanie podejścia opartego na współpracy. Oznacza to, że do określania działań należy włączyć kluczowych interesariuszy. Należy więc:

* Zorganizować warsztaty partycypacyjne
* Ocenić 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 strategie 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.

Aby uzyskać lepszy wgląd w dwa ostatnie wyniki, należy wykorzystać mapę działań interesariuszy. Jest to dokument, który pomaga określić wszystkie relacje, procesy i czynności przygotowawcze dla wcześniej wybranych działań. W następnym rozdziale „infrastruktura i procesy” skupiono się na analizie wyników i pozyskiwaniu istotnych informacji.

**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 koncepcji.

W tym celu należy posłużyć się tabelą oceny przedstawioną w załączniku.  
  
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 A: 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 wprowadzą zmiany do ich zaplanowanych działań w ramach tej perspektywy.

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, fundacji 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 pewnych 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 i dyskusje wymagają podstawowej organizacji – krzeseł, 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. Łączenie działań jest innym podejściem, które można wypróbować. 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 obiektem?

**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 mogą posłużyć do zaplanowania specjalnego wykorzystania budynku lub później podczas oceny potrzeb architekta lub działu budowlanego prowadzonej po stronie podmiotu zarządzającego.  
  
***Przykład:*** *Poniższy przykład ze wstępnie uzupełnionego Planu Działań i procesów pokazuje, jak pozyskiwać informacje dotyczące infrastruktury.*

Po uzyskaniu wszelkich informacji o wariantach infrastrukturalnych potrzebnych do zarządzania obiektem 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. W jaki sposób 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 modularny 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 uzasadnione procesy. W następujących przykładach zawarto trzy wskazówki dot. przykładowych procesów wskazanych we wstępnie uzupełnionej „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 księgowe** – 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 konfiguracji projektu do 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 projektów 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 i komunikacja w jej ramach wraz 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 różnych działów.
* **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.
* Inne typowe zagadnienia związane z zarządzaniem projektami zostały omówione w Wikipedii pod adresem: https://en.wikipedia.org/wiki/Project\_management

**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 równolegle wypełnić podstawowy plan finansowy.

Link do wersji do wydruku i objaśnienie szablonu modelu biznesowego: <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 umożliwia 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 równolegle z innymi?
* Aktywa niezbędne dla tego etapu
* Rezultaty danego etapu
* Tworzenie zadań – podzadania powinny być przygotowane przez kierownika pilotującego.

Zadaniem dla Państwa będzie uzupełnienie dołączonego szablonu ram czasowych lub stworzenie własnego (przemyślane 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 obrachunkowe 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 poradzili sobie z danym wyzwaniem. Trzeba też udostępnić swoim interesariuszom informacje i dodatkowe materiały na temat dobrych przykładów, aby mogli lepiej zrozumieć istotę problemu. Z kolei nieudane strategie i negatywne doświadczenia innych pomogą Państwu we współpracy z partnerami, np. w celu zawierania umów o współpracy, realizacji postępowań i prowadzenia negocjacji, a tym samym wdrażania długoterminowej perspektywy dla Państwa projektu.

Jednak informacje, które nie są dostatecznie konkretne, będą bezużyteczne. Dlatego 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. 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 – Złap 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 referencyjny 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 regeneracji 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.

Na początek konieczne jest odpowiednie umiejscowienie siebie w takim kontekście. Za przykład może tu posłużyć projekt *Loggia della Mercanzia* w Genui (Włochy). Projekt ma solidne podstawy, gdyż wpisuje się w działania polityczne, gospodarcze i społeczne, które władze Genui już od dawna realizują na tym obszarze. Organy administracji publicznej od lat prowadzą dialog z mieszkańcami i podmiotami (stowarzyszeniami i przedsiębiorcami) z tego regionu.

Jeśli w Państwa w przypadku nie jest to możliwe, należy taki proces mimo wszystko zainicjować. Niezależnie od sytuacji, aby proces waloryzacji można było uznać za udany, konieczne wydaje się dysponowanie klastrem firm z sektora kreatywnego i sektora kultury zrzeszonych w sieci. Ponadto niezbędne jest istnienie lub stworzenie otoczenia sprzyjającego kreatywności.

> Proszę przeanalizować doświadczenia z realizacji następującego renomowanego 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](https://www.watershed.co.uk/food-drink/cafe-bar/), wygodne [pomieszczenia do celów konferencji i innych wydarzeń](https://www.watershed.co.uk/hire/conferencing/) oraz [Pervasive Media Studio](http://www.pmstudio.co.uk/), 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 go jako narzędzie oraz holistyczny, inspirowany życiem 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 może zaistnieć konieczność stworzenia złożonej struktury interesariuszy z różnych 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 przedmiotem daleko posuniętych zmian strukturalnych. Niegdyś mieściły się tu siedziby różnych firm, które jednak zaczęły upadać, czemu towarzyszyła walka o nową tożsamość i 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 dotyczy dużych odpadów z terenów miejskich, a charakter nadaje mu charakterystyczna 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 wsparcia postępów w profesjonalizacji współpracujących z Państwem podmiotów prywatnych i publicznych 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 możliwości, poczucia własnej wartości i samorealizacji z myślą 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 w oparciu o wykorzystanie narzędzia takiego jak wysoka kultura na słabo rozwiniętych obszarach, stojących przed koniecznością zintensyfikowania wysiłków i jak najwcześniejszego sformułowania dla siebie tematu przewodniego. Projektem tego typu jest na przykład gospodarstwo Vodnikova w Lublanie na Słowenii, które stało się siedzibą klubu literackiego. Autorzy projektu poszukują działań, które w dobitny sposób pokażą, jak ważna w dzisiejszym świecie jest literatura oraz że jest to narzędzie, z którym można wchodzić w interakcję i go rozwijać.

W tym przypadku największym wyzwaniem jest zazwyczaj uzgodnienie treści, w oparciu o którą przestrzeń ma zostać poddana rewitalizacji, a następnie przyciągnięcie gości. 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.

Może też bezpośrednio nawiązywać do danego zagadnienia w celu ustalenia treści i sformułowania jasnych kryteriów wyboru managera. Funkcja ta nie powinna mieć zbyt ograniczonego zakresu i umożliwiać swobodną komunikację z ogółem społeczeństwa. Lepszym rozwiązaniem może być ustalenie tematu głównego (np. książki) i pod jego kątem uzgodnić wymagane kryteria wyboru. Przykładowo gospodarstwo Vodnikova mogłoby podjąć działania takie jak promocja książek i czytelnictwa czy czerpanie inspiracji z innych gałęzi kultury (muzyka, sztuka wizualna i sztuka sceniczna). Ponadto w ramach wymogów/kryteriów do pełnienia tej funkcji i związanego z nim programu organizatorzy przewidzieli współpracę z okolicznymi szkołami i przedszkolami (m.in. miasto Lublana poprosiło o listy intencyjne ws. współpracy) oraz niewielką liczbą instytucji kulturalnych uczestniczących w dorocznym programie. W ten sposób powstał impuls do tworzenia połączeń między sektorem kreatywnym (CCI) a środowiskiem lokalnym. Bardzo ważne jest, aby zapewnić wystarczającą ilość zasobów na bieżące potrzeby (np. miasto udostępnia środki na pokrycie ogólnych kosztów operacyjnych niezwiązanych z poszczególnymi programami czy projektami i niebędących kosztami rutynowych działań konserwacyjnych ani kosztami operacyjnymi, za które zgodnie z prawem odpowiada wybrany manager programu) oraz na program.

* Przypatrzmy się doświadczeniom płynącym z realizacji kolejnego projektu waloryzacji zabytków. Dotyczył on inteligentnej i zgodnej z duchem czasów interpretacji wysokiej kultury na potrzeby ochrony zabytków.

*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 szczere 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 niezmienne formaty mogą być w oparciu o nie wdrażane i współfinansowane. Tego rodzaju projektem jest Z-Bau North Garden w Norymberdze (Niemcy). To międzykulturowy projekt z zakresu ogrodnictwa realizowany na terenie byłych koszarów z udziałem uchodźców i przedstawicieli sektora kreatywnego.

Koszary są miejscem o mrocznej i smutnej historii, czego ślady widać w samym budynku. Został on wzniesiony w okresie III Rzeszy z przeznaczeniem na baraki. Później Amerykanie urządzili tu bazę wojskową, która istniała, dopóki ostatni żołnierz nie opuścił tzw. baraków Merrela. Kultura po raz pierwszy zawitała do Z-Bau w 2000 r. Różne kolektywy i stowarzyszenia działały tu aż do roku 2011. Gdy okazało się, że tego tymczasowego pobytu nie można przedłużyć poza rok 2011, władze Norymbergi zleciły przygotowanie koncepcji ewentualnego zaadaptowania tego miejsca na cele kulturalne, z uwzględnieniem kwestii zapotrzebowania na projekt i jego realizacji. Dziś *Z-Bau - Haus für Gegenwartskultur* jest otwarty dla wszystkich osób, które odrzucają wszelkie formy dyskryminacji. Atmosfera otwartości sprawia, że miejsce to przyciąga osoby, które mają różne plany, oczekiwania, marzenia, pomysły i cele. Z tego też względu jest to miejsce sprzyjające spotkaniom, dyskusjom, nawiązywaniu kontaktów i wzajemnemu zrozumieniu niezależnie od obszaru aktywności. Samo źródło nie jest ujęte w programie, a projekt ma w zamierzeniu przyczynić się do powstania dynamicznej subkultury, a nie wypracować program o tematyce nawiązującej do historii. Manager tego typu projektu musi znaleźć ludzi z dobrymi pomysłami na formaty i środkami na ich sfinansowanie oraz gotowością do przekazania pracy w przyszłości kolejnym osobom.

* Poniżej przedstawiamy projekt z zakresu waloryzacji zabytków, który wspaniale 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 specjalnych właściwościach i projektach o otwartym kodzie źródłowym do realizacji na całym obszarze, np. Wiki of Wuppertal lub wydanie mapy terenów zielonych w Wuppertalu. Kampania crowdfundingowa 1m² Utopiastadt umożliwi nabycie większej ilości 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 opracowali narzędzia, jak również plany inicjatyw, projektów i podmiotów zajmujących się nowymi impulsami i pomysłami 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, które cechują się scentralizowanym podejściem do wykorzystania historycznej zabudowy na potrzeby stworzenia otoczenia sprzyjającego edukacji i dostępowi do rynku pracy, muszą główny nacisk kłaść na współpracę i podstawowe formaty. Ponadto ważne są programy dotyczące edukacji publicznej i certyfikowane szkolenia, a także wyjście naprzeciw potrzebom firm w danym mieście i regionie. A z myślą o uzyskaniu wsparcia finansowego możecie Państwo podkreślić, jak ważny jest Państwa projekt dla całej okolicy.

Przykładem takiego projektu jest *Young Craftsmen in the old city* (*Młodzi rzemieślnicy na Starym Mieście*) realizowany w Bydgoszczy. Ma on na celu wydobycie historii ze starych murów i przywrócenie jej miastu oraz ukazanie jej w nowoczesnym otoczeniu. Bydgoszcz to przemysłowe miasto położone nad rzeką, w przeszłości siedziba farbiarni, mydlarni, fabryk, zakładów przetwórstwa drewna, mennic oraz młynów. Proces rewitalizacji nawiązuje do tych czasów w nowym kształcie opartym na nowatorskich pomysłach i młodych ludziach, którzy zakładają własne formy działalności, czerpiąc z historii. Celem jest tu zatem rozwijanie kreatywności i stworzenie na Starym Mieście centrum artystycznego wraz z przestrzenią do pracy, centrum wiedzy oraz miejsca rozpowszechniania cyfrowych umiejętności komunikacyjnych w kontekście historycznych korzeni miasta. W projekcie uczestniczą młodzi rzemieślnicy i przedstawiciele sektora komunikacji cyfrowej (materiały audio-wideo, media społecznościowe, gry).

* Przeanalizujmy 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 w ramach przestrzennego zestawienia wzajemnie się przenikają, krytykują i motywują. Zróżnicowane procesy pracy i nietypowe potraktowanie czasu służą zakwestionowaniu rzeczywistości".[7]

**5.2.5 Przypadek 5: Zrównoważenie środowiskowe: niech Twoja praca będzie prototypowa!**

Projekty charakteryzujące się tym podejściem łączą w sobie ważny cel, jakim jest ponowne wykorzystanie odpadów do celów zrównoważenia środowiskowego, gdzie działania prowadzone przez młodzież wiążą się z zasadniczym wyzwaniem, jakim jest realizacja tych celów w połączeniu z budową fundamentów finansowych poprzez prototypowe przepływy pracy, formaty i produkty.

Tego rodzaju projektem jest Reuse center (Centrum ponownego wykorzystania) w dawnym młynie w miejscowości Margavono (Chorwacja). Jest to innowacyjne, ekologiczne centrum kreatywnej przedsiębiorczości i zakład przetwórczy, który z wykorzystaniem innowacyjnych i twórczych metod zajmuje się odpadami takimi jak stara odzież, meble czy książki. Można tam nabyć ekologiczne i funkcjonalne produkty do użytku osobistego i domowego. Projekt opiera się na założeniu, że społeczeństwo nie jest w pełni świadome związku między recyklingiem a gospodarką odpadami, jako że nie ma instytucji obywatelskich, które mogłyby promować tę wiedzę wśród konsumentów i rozwijać ich świadomość w tym zakresie. Dlatego też Centrum będzie aktywnym propagatorem i pierwszym przykładem kreatywnego przedsiębiorstwa społecznego, które za cel stawia sobie rozwiązanie problemu bezrobocia wśród młodzieży, kładąc jednocześnie nacisk na budowę otoczenia sprzyjającego ponownemu wykorzystaniu nabywanych produktów, jak również prowadzeniu działań edukacyjnych w celu zmiany społecznego nastawienia do recyklingu. W ramach tego procesu autorzy projektu stworzą ofertę mogącą skutecznie konkurować z tanimi produktami z importu i być awangardą lokalnego rozwoju w oparciu o innowacyjność i produkcję.

W przypadku tego typu projektów waloryzacji zabytków ważne jest, by od samego początku w jak największym stopniu zakładały one cele oparte na konsensusie (takie jak kwantyfikacja) z perspektywy rozwoju społeczeństwa i grupy docelowej (tj. sektora kultury). Równie istotną kwestią, jeśli chodzi o wczesne opracowanie tego typu modeli oraz w trakcie procesu, jest przesunięcie tych aspektów na drugi plan. Wraz z przestrzenią przydzielany jest także określony program, co wskazuje na potrzebę dokonania pomiaru zadowolenia grupy docelowej z programów. Należy także zmierzyć poziom braku zadowolenia, zwłaszcza z uwzględnieniem możliwości, że ktoś inny nie otrzymał danej przestrzeni na potrzeby innego rodzaju działań.

* Przeanalizujmy doświadczenia z pomyślnie zakończonych projektów i programów, które na kolejnym etapie zostały objęte dofinansowaniem dla najważniejszych kwestii środowiskowych, z jednoczesnym tworzeniem perspektyw.

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 i z uznaniem przyjęto funkcje, jakie spełnia. 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 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 z podstawowymi formatami w celu zapewnienia turystom wyjątkowych wrażeń – nie tylko poprzez bierne uczestnictwo, ale też możliwość dania czegoś od siebie. To daje szansę na stworzenie solidnych podstaw dla tętniącej życiem kultury w Państwa okolicy oraz magnesu, który będzie przyciągać osoby kreatywne mogące wnieść wkład do projektu, przekształcając wraz z Państwem otoczenie w ramach swoich własnych projektów.

Przykładem takiego projektu waloryzacji zabytków jest *Dom pisarza Jaroslava Foglara* w Usti nad Labem (Czechy). Projekt dotyczy rozwoju zintegrowanej oferty kulturalnej/turystycznej w związku z postacią J. Foglara, autora literatury dziecięcej, w powiecie Predlice. Foglarowi zostanie poświęcona ekspozycja stała. Jest budynek szkoły uczestniczącej w programie Szkół Stowarzyszonych UNESCO, mieszczącej się w okolicy, która nie ma pozytywnego wizerunku.

* 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. Dziewczęta 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. Dorośli wspierają je jako równorzędnych partnerów – sami niczego nie tworzą, ale zapewniają im miejsce i czas. Oprócz niezależnej, samodzielnej pracy umożliwiającej integrację dzieci i młodzieży szczególna cecha pracy introligatora kryje się we wszystkich etapach procesu tworzenia książki: od pierwszego linorytu, przez wstępny druk aż do prezentacji własnych książek, które są potem sprzedawane w małych nakładach w wytwórni książek. Prezentacja ukończonych książek, zarówno publicznie podczas targów książek, jak i obszarze chronionym kursu to ważne wydarzenia będące motywacją dla dzieci i młodzieży.[1]

* Ponadto należy rozpatrzyć doświadczenia płynące z projektu poprzez tworzenie przestrzeni dostępnych dla wszystkich:

*Casscina 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 charakteryzują się mniejszymi barierami w porównaniu ze skomercjalizowanymi przestrzeniami o ściśle wytyczonych granicach. W takich miejscu zatem można poczuć się swobodnie i nie potrzeba pieniędzy, by wziąć udział w organizowanych tam przedsięwzięciach.

* 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:

Menschenskinder (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 CCI – Stwórz formaty dopasowane do Twoich kluczowych najemców!**

Projekty z zakresu waloryzacji zabytków spajają społeczność najemców dzięki tętniącej życiem synergii sieci i możliwości wsparcia się nawzajem, np. poprzez opracowywanie ulotek dotyczących programu, a także wymagają odpowiedniego przygotowania programu i formatów dopasowanych do swoich współpracowników. Skupiać się one będą na kluczowych stanowiskach i użytkownikach przyciągających kolejne osoby, a także najważniejszych formatach o ramowym modelu zarządzania biznesowego.

Takim projektem jest Manifattura Tabbacchi realizowany w Mediolanie. W związku z nim osiedlają się tu nowe firmy i startupy kreatywne z sektora kultury, zajmujące się kinem, modą, projektowaniem i turystyką.

W ramach projektu istnieje jednorodna strefa pełniąca funkcje przemysłowe, a także specjalna strefa z możliwością stworzenia funkcjonalnej mieszanki miejskiej. Charakter prywatny mają bezpłatne elementy mieszkalne, komercyjne i łączące te funkcje. Należą do nich obiekty takie jak Experimental Cinema Center (eksperymentalne centrum kinematograficzne), Civic Cinema Schools (obywatelskie szkoły kina), Cine-Audio-Visual Cube (przestrzeń kinematografii i form audiowizualnych), Temporary Residence (miejsce czasowego pobytu), University Residency (uniwersytet), Social Residency with the Elderly Recreation Center (mieszkania społeczne z centrum rekreacji dla osób starszych), Asylum (tzw. azyl) oraz koszary.

* A oto projekt z wiodącym współautorem programu kulturalnego, którego główny atut polega na współpracy w ramach rozbudowanej międzynarodowej sieci:

*Stara Elektrarna* w Lublanie (Słowenia): Do zarządzania projektem Stara mestna elektrarna wyznaczono współautora *Bunker*. W programie Stara Elektrarna znajdują się 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 zróżnicowanym charakterze i tematyce. Bunkier aktywnie współpracuje z wieloma artystami, teatrami, festiwalami i sieciami 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 napotykanych wyzwań. Współautorzy powinni o tym pamiętać w razie jakichkolwiek trudności. Ponadto zainteresowane strony muszą mieć pewność co do kluczowych aspektów projektu 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 współautorów stanowią dobre uzupełnienie wątku przewodniego danego projektu.

Tego typu projektem jest warszawskie *Centrum Kreatywności*, które mieści się na terenie dawnego magazynu w dzielnicy Praga Północ. Jest tu także sala konferencyjna i wystawowa, a także specjalistyczne laboratoria i warsztaty. Otwarto laboratoria „fab lab”, laboratoria szybkiego prototypowania i wydruków 3D oraz przestrzeń do skanowania w trójwymiarze. Projekt kładzie nacisk na zmierzenie poziomu realizacji następujących celów konsensualnych: Jak największy stopień kwantyfikacji z perspektywy rozwoju społeczeństwa i grupy docelowej (dla sektora kultury). Po pierwszym okresie podmioty uczestniczące w projekcie uznały, że na wczesnym etapie rozwoju tych modeli oraz w trakcie procesu aspekty te należy przesunąć na drugi plan. Wraz z przestrzenią przydzielany jest także określony program, co wskazuje na potrzebę dokonania pomiaru zadowolenia grupy docelowej z programów. Należy także zmierzyć poziom braku zadowolenia, zwłaszcza z uwzględnieniem możliwości, że ktoś inny nie otrzymał danej przestrzeni na potrzeby innego rodzaju działań. Po upływie okresu próbnego Państwa współpracownicy muszą stać się rzetelnymi długoterminowymi partnerami.

* 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]

* Przyjrzyjmy się głównym punktom programu oraz najemcom i współpracownikom w ramach projektu – czy wszystkie elementy są spójne? *Fabryka Norblin*[8] (Polska) lub *Dzielnica Kulturalna Zsolnay* [9] (Węgry), gdzie mieści się również przestrzeń na potrzeby *Wydziału Muzyki i Sztuk Pięknych Uniwersytetu w Peczu*.

**5.3 Zalecenia**

Zasadniczo, pomimo istnienia aspektów, które są charakterystyczne dla danego projektu i nie da się ich zastosować uniwersalnie, istnieje element, który sprawia, że partnerzy i managerowie projektów z zakresu ochrony dziedzictwa są pionierami na tle społeczności ich miast. Elementem tym jest fakt, że pracują razem na rzecz kapitału społecznego i kulturowego. Aspekt ten zyskuje na znaczeniu szczególnie w odniesieniu do ochrony dziedzictwa kulturowego – samego istnienia starej zabudowy i prób jej ujęcia w kontekście kultury, historii i tożsamości społeczeństwa – i w z związku z tym rewitalizacji i zapewnienia dostępu do odzyskanych odpadów miejskich, a nie „zamiatania ich pod dywan”, jako kwestii warunkującej jakość życia w mieście w prężnym społeczeństwie demokratycznym.

[1] Por.: Carayannis, Elias G. / David F. J. Campbell (2012). Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development. SpringerBriefs in Business. New York, NY: Springer

[2] [Por.: https://www.watershed.co.uk/about/about-us](https://www.watershed.co.uk/about/about-us)

[3] [Por.: www.heizhaus.org](http://www.heizhaus.org/)

[4] [Por.: http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=homepage](http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=homepage)

[5] [Por.: http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=eng](http://www.cuccagna.org/portal/IT/handle/?page=eng)

[6] Por.:<http://www.layer.si/en/layer-house/layer-house>

[7] [Por.: http://www.exrotaprint.de/arbeit-kunst-soziales/](%20Por.:%20http://www.exrotaprint.de/arbeit-kunst-soziales/)

[8] Por.: [http://prinzessinnengarten.net](http://prinzessinnengarten.net/)

[9] Por.: <http://prinzessinnengarten.net/about>

1. **Załączniki**

**6.1 Literatura**

* 1. **Materiały przekazywane w formie cyfrowej**

|  |  |
| --- | --- |
| **Rozdział** | **Narzędzia – Rezultaty projektów** |
| Cele | Szablon do warsztatów celów |
| Cele – Tabela wartości dodanych |
| Interesariusze | Mapa interesariuszy |
| Tabela interesariuszy |
| Działania, treść, oferty | Szablon do działań warsztatowych |
| Działania-procesy-plan |
| Najczęstszy sposób korzystania z obiektu |
| Tabela oceny działań |
| Infrastruktura i procesy | Działania-procesy-plan – lista |
| Harmonogram prototypów |
| Obszary działalności |
| Planowanie procesu |
| Zarządzanie zakresem odpowiedzialności |
| Koncepcja biznesowa | Szablon modelu biznesowego |
| Podstawowy plan finansowy |
| Planowanie realizacji | Harmonogram projektu |