

# STRATEGIA ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM KULTUROWYM ZA POŚREDNICTWEM SEKTORA KULTURY I SEKTORA KREATYWNEGO

DOKUMENT ZAWIERAJĄCY ZALECENIA O CHARAKTERZE  
MIĘDZYNARODOWYM

D.T3.3.3. DOCUMENT



**Interreg**  
CENTRAL EUROPE



**Forget Heritage**

European Union  
European Regional  
Development Fund





## **FORGET HERITAGE**

Niniejszy dokument stanowi podsumowanie działań w ramach projektu Forget Heritage, zweryfikowanych poprzez działania pilotażowe, wdrożonych i skoordynowanych przez działania partnerstwa projektu Forget Heritage.

Opracowanie i redakcja : Dr. Nika Murovec i Dr. Damjan Kavas, PP2



## SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	2
2. WYZWANIA I ROZWIĄZANIA	3
3. PODEJŚCIE PRZYJĘTE W PROJEKCIE FORGET HERITAGE	9
4. KIERUNKI STRATEGICZNE I ZALECENIA	13
4.1 KIERUNKI STRATEGICZNE	16
4.2 ZALECENIA	30
5. WNIOSKI	37





## 1. WSTĘP

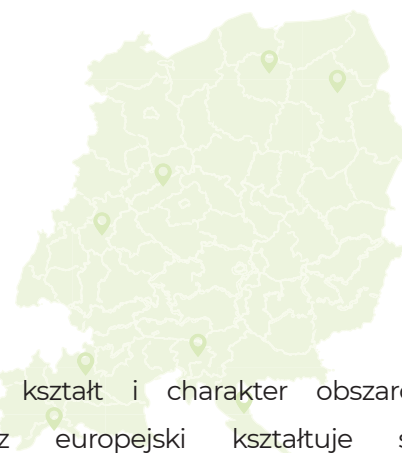
Głównym celem projektu Forget Heritage było zidentyfikowanie innowacyjnych, powtarzalnych i zrównoważonych modeli współpracy publiczno-prywatnej na rzecz opuszczonych obiektów dziedzictwa kulturowego oraz nadanie tym obiektom wartości dodanej poprzez ustanawianie przedsiębiorstw działających w sektorze kultury i sektorze kreatywnym.

W ramach projektu Forget Heritage podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób możemy uwolnić ukryty potencjał dziedzictwa kulturowego na rzecz poprawy jakości życia, a jednocześnie stworzyć nowe możliwości i zapewnić dodatkowe informacje dotyczące zarządzania sektorem kultury i sektorem kreatywnym? Odpowiedź na to pytanie, sformułowane w początkowej fazie projektu, po 42 miesiącach została przedstawiona w Strategii zarządzania dziedzictwem kulturowym za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego (D.T3.3.3), stanowiącej dokument zawierający ZALECENIA o charakterze międzynarodowym. Dokument ten wskazuje kierunki działań, które są planowane, realizowane i koordynowane przez samorządy lokalne/regionalne i rządy krajów (występujące jako podstawowi interesariusze) w ramach ochrony i użytkowania zasobów historycznych za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego (ang. Cultural and Creative Industries, CCI). Obok wytyczenia kierunków strategicznych, dokument formułuje zalecenia w kwestii działań i inwestycji, które pozwolą zapewnić zrównoważone wtórne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego za pośrednictwem ww. sektorów.

Treść strategii opiera się na wnioskach z realizacji działań pilotażowych, informacjach zawartych w Międzynarodowym raporcie z ewaluacji działań pilotażowych (D.T3.3.2), Międzynarodowej weryfikacji wzajemnej (D.T3.3.1), Podręczniku zarządzania (D.T1.3.1), Podręczniku strategicznym (D.T1.3.1) i Raporcie z ewaluacji ex-post międzynarodowego modelu wdrożonego lokalnie (D.T2.3.6), a także osobistej komunikacji z kierownikami działań pilotażowych, partnerami projektu i decydentami. Strategia uzyska wsparcie lokalnych decydentów, co zapewni jej długoterminową stabilność.



## 2. WYZWANIA I ROZWIĄZANIA



Dziedzictwo kulturowe wywiera silny wpływ na kształt i charakter obszarów miejskich i wiejskich w Europie. Krajobraz europejski kształtuje się, prawdopodobnie w większym stopniu niż na innych kontynentach, pod wpływem historii, z wykorzystaniem budowli i obiektów przekazywanych przez kolejne stulecia z pokolenia na pokolenie, które ewaluowały wskutek zmieniających się warunków społecznych, ekonomicznych, kulturowych i politycznych, a także ludzkich potrzeb i pragnień. Dziedzictwo kulturowe stanowi jednocześnie wspólne dobro wytworzone przez przodków i spuściznę dla przyszłych pokoleń. Jest czymś, co definiuje Europę. Z uwagi na wyjątkowe bogactwo i różnorodność stanowi ono istotny czynnik tożsamości europejskiej i atrakcję naszego kontynentu.

Jak uznano w Komunikacie Komisji pt. „Ku zintegrowanemu podejściu do dziedzictwa kulturowego w Europie” z 2014 r., dziedzictwo kulturowe to zasób dzielony i wspólne dobro. Podobnie jak inne dobra, może być narażone na nadmierną eksploatację i niedofinansowanie, co może skutkować zaniedbaniem, niszczeniem, a w niektórych przypadkach nawet zapomnieniem. Dbanie o dziedzictwo jest zatem naszym wspólnym obowiązkiem. Chociaż obowiązek ochrony dziedzictwa kulturowego spoczywa przede wszystkim na władzach krajowych, regionalnych i lokalnych, Unia Europejska również odgrywa w tym względzie pewną rolę, w myśl postanowień traktatów europejskich i zasady subsydiarności. Dziedzictwo kulturowe Europy uosabia naszą historię i tożsamość. Jest prawdziwą duszą całego kontynentu. Posiada ono także ogromny potencjał ekonomiczny i społeczny; pomaga nam wspierać z atrudnienie i działalność gospodarczą w kluczowych sektorach, a także realizować istotne wyzwania społeczne naszych czasów.





Jak podkreślono w Strategii Rady Europy na rzecz europejskiego dziedzictwa kulturowego na XXI wiek z 2017 r., istnieje pilna potrzeba repozycji polityki w zakresie dziedzictwa kulturowego i umiejscowienia jej w samym sercu zintegrowanego podejścia do konserwacji, ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego przez ogół społeczeństwa – zarówno przez władze krajowe, jak i społeczności, które są jego strażnikami – tak, by wszyscy, nie tylko ci najbardziej zaangażowani, ale także ci związani nieco słabiej, mogli je docenić i czuć się za nie współodpowiedzialni.

Choć konieczność ochrony dziedzictwa kulturowego jest powszechnie uznana, równie powszechny jest niedobór środków finansowych na ten cel. Kryzys gospodarczy w wielu przypadkach skutkowałam ograniczeniem budżetu na kulturę, a w szczególności na konserwację zabytków. Utrudnił on także dostęp do prywatnych źródeł finansowania. Istnieje zatem pilna potrzeba możliwie najefektywniejszego wykorzystania dostępnych środków, analizowania możliwości uruchamiania dodatkowych źródeł finansowania (np. kapitał prywatny, fundacje itd.) oraz wskazywania nowych form współpracy publiczno-prywatnej. Problem ten wydaje się jeszcze bardziej naglący, gdy zamiast na ugruntowane zabytki kulturowe spojrzymy na te obiekty, które dotąd były marginalizowane, a ich bezpowrotnej utracie może zapobiec jedynie niezwłoczne podjęcie działań konserwatorskich i restauracyjnych. Użytkowanie budynku, nawet tymczasowe czy częściowe, stanowi najlepszą metodę jego ochrony. Sytuacja, w której dla niektórych budynków historycznych trudno będzie znaleźć zastosowanie wydaje się jednak nieunikniona, szczególnie na tych obszarach, gdzie rynek nieruchomości jest słaby a możliwości sprzedaży czy ponownego wykorzystania wydają się ograniczone. Obiekty te mogą stać się jednak ważnymi elementami przyszłej regeneracji. Historie i wspomnienia, dawna duma i lekcje płynące z historii stanowią zasoby rozwoju miejskiego i 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.





Wsparcie publiczne (w postaci wytycznych, zarządzania, finansowania itd.) jest zatem niezwykle istotne.

W raporcie Cultural Heritage Counts for Europe (Dziedzictwo kulturowe ma znaczenie dla Europy) z 2015 r. podkreślono potrzebę przyjęcia zintegrowanego podejścia opartego o holistyczny wpływ dziedzictwa na różne sfery życia – społeczeństwo, kulturę, środowisko naturalne i gospodarkę. Stwierdzono, że stosowane w przeszłości i obecne podejście zakładające następczą ocenę inwestycji w obszarze dziedzictwa kulturowego nie wydobywa z niego pełnego potencjału. Korzyści płynące z dziedzictwa kulturowego można zmaksymalizować poprzez przyjęcie w pełni zintegrowanego podejścia. W raporcie zaproponowano podejście zakładające uprzednią ocenę inwestycji, w ramach którego tradycyjne plany inwestycyjne wspierane są zasobami pochodzącymi z innych sektorów. Oznacza to zainwestowanie zasobów niezwiązanych bezpośrednio z dziedzictwem kulturowych w realizację innych celów (tj. spójność społeczna czy zmniejszenie bezrobocia), przy jednoczesnym zabezpieczeniu obiektów dziedzictwa. Wykorzystanie pełnego potencjału proponowanego podejścia, w połączeniu ze zwiększoną integracją wpływu dziedzictwa na różne sfery życia, społeczeństwo, gospodarkę, kulturę i środowisko naturalne sprawi, że dziedzictwo kulturowe stanie się źródłem zrównoważonego rozwoju. Pomędzy dziedzictwem kulturowym a współczesną twórczością powstają obecnie nowe zależności, tworząc większe pole dla kreatywności i innowacji. Zgodnie z Konwencją ramową Faro, uznawanie dziedzictwa traktowane jest jako wspólna odpowiedzialność: nie ogranicza się ono wyłącznie do tych elementów, które zostały oficjalnie uznane przez władze krajowe - stanowiąc dziedzictwo podlegające ochronie - lecz obejmuje także obiekty uznane za dziedzictwo przez lokalną ludność i władze. Powyższe stwierdzenie skłania do wypracowania nowych metod zarządzania opartych w większym stopniu na uczestnictwie i współpracy.





Konserwacja i ponowne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego wiążą się z koniecznością zaangażowania wielu podmiotów z różnych sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. Ich zaangażowanie jest niezbędne nie tylko w kontekście podjęcia i realizacji działań zmierzających do ponownego wykorzystania obiektów, ale także dla ich utrzymania po zakończonej interwencji (efekt zrównoważenia). Praktyczne metody i mechanizmy służące realizacji ww. celów dopiero niedawno stały się przedmiotem opracowania teoretycznych i praktycznych metod.

Budynki historyczne stanowią znak towarowy wielu (środkowo-) europejskich miast, miasteczek i wiosek: posiadanie obiektów historycznych świadczy o ich wyjątkowości. Stanowią one żywy symbol bogatego dziedzictwa kulturowego Europy, odzwierciedlając tożsamość społeczną. Z różnych przyczyn (ekonomicznych, społecznych, historycznych itd.) w większości środkowo-europejskich miast istnieją jednak niewykorzystane obiekty dziedzictwa kulturowego, które w pewien sposób zapisały się w historii społeczności lokalnych. Chodzi tu nie tylko o powszechnie uznane obiekty kulturowe „wpisane na listę zabytków”, ale również o takie budynki jak dawne fabryki, szpitale, szkoły czy baraki, które stanowią jedynie tło i często nie są wystawiane na widok publiczny. Są to jednak budowle, które kształtowały historię i życie lokalnych społeczności, i nadal stanowią istotny element regionalnej tożsamości kulturowej. W przypadku pustostanów będących budynkami o znaczeniu historycznym ryzyko uszkodzenia i zniszczenia, a ostatecznie popadnięcia w ruinę jest szczególnie wysokie.

Choć wiele tego rodzaju budynków należy do podmiotów publicznych i jest utrzymywane z ich środków, sytuacja zaczyna się zmieniać i coraz bardziej pożądanym jest udział podmiotów prywatnych i stowarzyszeń obywatelskich. Zaangażowanie sektora prywatnego pozwala opracować koncepcje wychodzące poza działania bezpośrednio związane z konserwacją. Przykładowo, dzięki przekształceniu budynku może zyskać wartość dodaną i znaczenie dla obywateli, branży kreatywnej i całej gospodarki. Obecnie w wielu krajach podmioty prywatne, instytucje obywatelskie i organy rządowe nawiązują współpracę partnerską na rzecz konserwacji dziedzictwa kulturowego i wykorzystania go w kontekście społeczno-gospodarczym.







Kluczowe dla ponownego wykorzystania obiektów dziedzictwa kulturowego jest wskazanie solidnego zastosowania gospodarczego przy jednoczesnym zachowaniu wartości historycznej, w celu utrzymania równowagi pomiędzy działaniami ukierunkowanymi na rozwój a konserwacją. Ponowne wykorzystanie budynków historycznych wiąże się również z koniecznością przyjęcia podejścia interdyscyplinarnego, angażującego wiele podmiotów, nie tylko w kontekście podjęcia i realizacji działań konserwatorskich, ale także utrzymania (ponownego wykorzystania) obiektu. Powszechnie uznaje się potrzebę ujęcia kwestii ponownego wykorzystania w strategiach społecznych, środowiskowych i dotyczących rozwoju gospodarczego, z uwzględnieniem mechanizmów motywowania i pozyskiwania wkładu podmiotów publiczno-prywatnych i trzeciego sektora.

Obiekty dziedzictwa kulturowego w całej Europie były i będą rewitalizowane na potrzeby branży handlowej i usługowej, pełniąc funkcję muzeów, miejsc spotkań, przedszkoli i klubów młodzieżowych. Podmioty z sektora kreatywnego i sektora kultury odgrywają ważną rolę w procesie rewitalizacji, generując wzrost gospodarczy i innowacje. Ponadto w sektorze kreatywnym i sektorze kultury wciąż istnieje duże zapotrzebowanie na przestrzeń roboczą. W Europie brak jest wspólnej definicji sektora kreatywnego i sektora kultury. UNESCO definiuje je jako ogół „działań, których nadrzędnym celem jest tworzenie lub odtwarzanie, promocja, dystrybucja lub komercjalizacja towarów, usług i działań o charakterze kulturowym, artystycznym lub związanym z dziedzictwem”. W Programie Kreatywna Europa sektor kreatywny i sektor kultury zdefiniowano natomiast jako sektory, w których działania opierają się na wartościach kulturowych lub innych formach artystycznej ekspresji twórczej, indywidualnej lub zbiorowej. Terminy „sektor kultury” i „sektor kreatywny” są w praktyce stosowane wymiennie. Pojęcie „sektora kultury” w większym stopniu wiąże się z dziedzictwem kulturowym i tradycyjnymi formami twórczości, podczas gdy „sektor kreatywny” obejmuje praktyki sztuki użytkowej, innowacje oraz generowanie zysków i tworzenie miejsc pracy poprzez tworzenie własności intelektualnej. Teatr, sztuki wizualne, kino, telewizja, radio, muzyka, działalność wydawnicza, gry komputerowe, nowe media, architektura, projektowanie, moda i reklama - wszystkie one tworzą sektor kultury i sektor kreatywny. Zgodnie z Nową Europejską Agendą Kultury przyjętą w 2018 r. sektor kultury i sektor kreatywny w Europie zapewniają pracę w wymiarze ponad 12 mln pełnych etatów, do stanowi 7,5% unijnej siły roboczej i zasila PKB kwotą ok. 509 mld EUR.





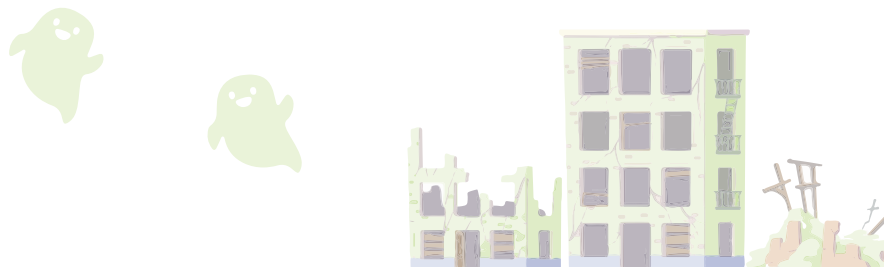
Od momentu przyjęcia Europejskiej Agendy Kultury w 2009 r. jednym z zasadniczych celów Komisji Europejskiej jest promowanie Europy jako globalnego ośrodka kreatywności i kultury przy jednoczesnej ochronie i promowaniu europejskiej różnorodności kulturowej. W komunikacie strategicznym z 2012 r. Komisja zachęcała kraje, regiony i najważniejsze miasta UE do promowania ich własnych sektorów kultury i sektorów kreatywnych na rzecz tworzenia nowych możliwości i wspierania rozwoju. W związku z tym w ostatnich latach coraz więcej krajów i miast na terenie Unii Europejskiej opracowuje strategie służące pełnemu wykorzystaniu potencjału tych sektorów. Ponadto sektor kultury i sektor kreatywny są silnie uzależnione od lokalizacji i źródeł tradycji lokalnych, a zatem stanowią dogodny obszar dynamicznego wykorzystania wewnętrznej energii miasta i inicjowania oddolnych procesów rozwoju. Z tego względu są one coraz częściej postrzegane jako kluczowy element lokalnego rozwoju gospodarczego. Leżąc na pograniczu sztuki, biznesu i technologii, pełnią one funkcję katalizatora i czynnika napędzającego innowację, przynosząc korzyści o szerszym oddziaływaniu na gospodarkę. To właśnie w tym obszarze miasta i gminy, jako lokalne jednostki administracji rządowej, mają do odegrania istotną rolę. Miasta stanowią uprzywilejowane obszary z uwagi na gęstą sieć osób, rynków i działalności, które wzajemnie na siebie oddziałują. Miasto, jako całość, funkcjonuje jako swoista przestrzeń kreatywna, w której następuje przepływ informacji pomiędzy różnorodnymi podmiotami gospodarczymi i społecznymi działającymi w przestrzeni miejskiej.

Miasta Europy Środkowej charakteryzuje koncentracja sektora kultury i sektora kreatywnego. Podmioty kreatywne niezaprzeczalnie stanowią jedną z grup, które miasto stara się przyciągnąć. Jednocześnie potrzebują one przystępnej cenowo i elastycznej przestrzeni roboczej. Autentyczność i charakter budynków historycznych (nawet tych nieco młodszych) stanowią dla nich wartość dodaną, której nie mogą zapewnić nowe obiekty. Sektor kultury i sektor kreatywny mają do odegrania ważną rolę w procesie ponownego odkrywania przez miasta i regiony swojej wartości oraz nadawania opuszczonym obszarom nowego znaczenia i tożsamości.





### 3. PODEJŚCIE PRZYJĘTE W PROJEKCIE FORGET HERITAGE



Projekt Forget Heritage skupia się na problemie obserwowanym w większości miast. Dotyczy on wyłączonych z użytku budynków historycznych, które w pewien sposób zapisały się w historii społeczności lokalnych. Ich funkcjonalność jest często ograniczona, przez co stają się pustostanami, które negatywnie oddziałują na przyległe obszary. Każde miasto mierzy się z presją wyburzenia tego rodzaju budowli i zbudowania w ich miejsce nowych kompleksów mieszkaniowych lub biznesowych, zgodnych z ideą rozwoju. Istnieje jednak szereg dowodów, że właśnie budowle wyłączone z użytku mają potencjał stać się czynnikami napędzającymi rozwój terenów sąsiadujących. Skupiska mniejszych budowli datowanych na różne okresy nie tylko nadają miastom wyjątkowy charakter i urok, ale też tworzą fundament dla rozwoju różnych form lokalnej działalności gospodarczej i innowacyjnych startupów. Podczas gdy duże i nowoczesne budynki stanowią dogodną przestrzeń dla ugruntowanych przedsiębiorstw, których nie ogranicza budżet, starsze, skromne i nierzucające się w oczy obiekty same w sobie posiadają potencjał rozwoju gospodarczego. Motywem przewodnim projektu Forget Heritage było hasło stworzone przez Jane Jacobs: „Stare pomysły mogą korzystać z nowych budynków. Nowe pomysły potrzebują starych budynków”.

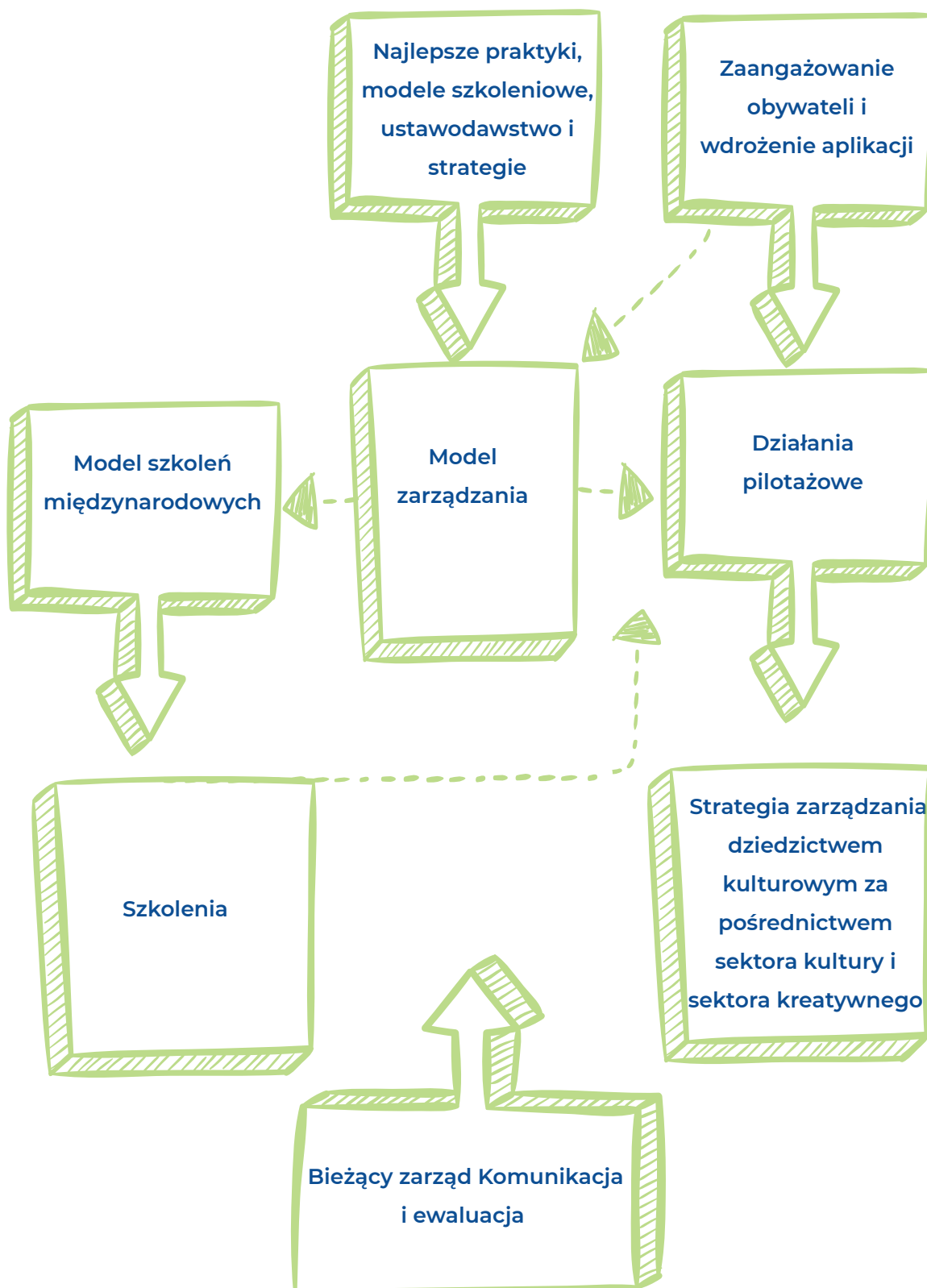




Innowacyjne pomysły wszelkiego rodzaju zawsze wiążą się z ryzykiem na etapie rozwoju, niezależnie od tego jak duży jest ich ostateczny sukces. Zawsze potrzebna jest też przestrzeń do eksperymentowania: miejsce na próby i błędy.

Głównym celem projektu była promocja współpracy miast partnerskich w procesie identyfikowania innowacyjnych, powtarzalnych i zrównoważonych modeli współpracy publiczno-prywatnej na rzecz opuszczonych obiektów historycznych (tworzących dziedzictwo kulturowe) oraz nadanie im wartości dodanej poprzez ustanawianie przedsięwzięć działających w sektorze kultury i sektorze kreatywnym. Konsorcjum zamierza sformułować zalecenia dla innych miast dotyczących wykorzystania ukrytego potencjału zabytków (kulturowych), w celu wzmocnienia i poprawy możliwości roboczych i umiejętności z zakresu zarządzania w sektorze kultury i sektorze kreatywnym oraz wpływania na jakość życia mieszkańców. Partnerzy projektu dostrzegają wśród kreatywnych podmiotów zapotrzebowanie na odpowiednie i inspirujące środowisko pracy, jak również istotną rolę różnorodnych korzyści zewnętrznych (społecznych, ekonomicznych), jakie niesie udostępnienie im obiektów dziedzictwa kulturowego poddanych rewitalizacji. Projekt Forget Heritage jest zatem próbą zidentyfikowania tych miejsc oraz udostępnienia informacji i narzędzi, które pomogą wykorzystać ukryty potencjał za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego. Jednocześnie ma zwiększyć świadomość i zrozumienie wśród głównych uczestników tego procesu, administracji publicznej i podmiotów kreatywnych na rzecz wspólnego wypracowania zrównoważonych ekonomicznie modeli, przetestowania ich oraz wskazania przykładów, które będą mogły inspirować także inne miasta.





Ryc.1:  
Podejście przyjęte w projekcie



Informacje zebrane w projekcie Forget Heritage poprzez włączanie różnych grup (interesariuszy), wymianę doświadczeń, zindywidualizowane programy szkoleń oraz badania zostały przetestowane w ramach ośmiu projektów pilotażowych a sformułowane zalecenia przekazane innym miastom. Projekty pilotażowe były różnorodne pod względem treści i przestrzeni, co umożliwiło przetestowanie modelu zarządzania Forget Heritage w różnych kontekstach. Każde miasto partnerskie mogło doświadczyć, że dziedzictwo kulturowe jest ważnym czynnikiem rozwoju społecznego, gospodarczego, środowiskowego, terytorialnego i kulturowego poprzez działania, które inspiruje i strategię, na jakich się opiera. Zintegrowane podejście w obszarze konserwacji, ochrony, rewitalizacji i promocji dziedzictwa na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym wydawało się więc nieodzowne. W oparciu o wiedzę i doświadczenia zgromadzone w projekcie, opracowano zalecenia dotyczące działań i inwestycji zapewniających zrównoważone zarządzanie obiektami kulturowymi za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego. Omówiono je szerzej w kolejnym rozdziale.

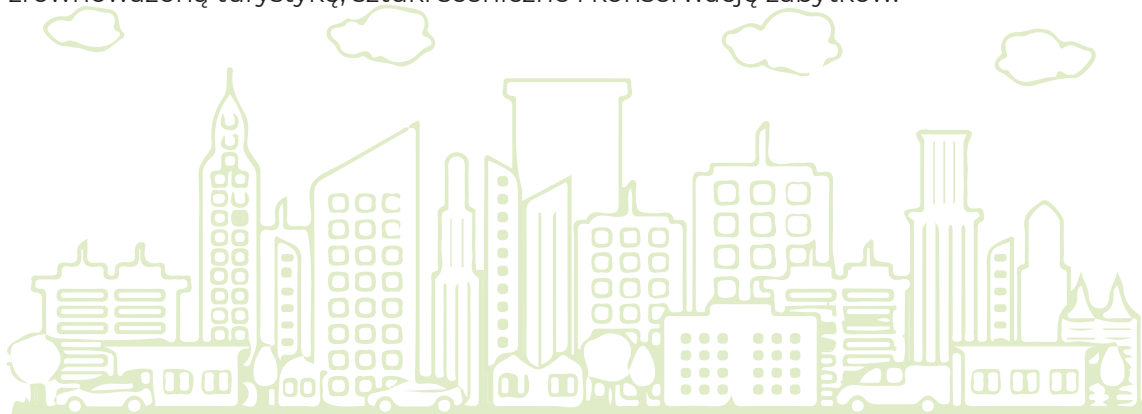




## 4. KIERUNKI STRATEGICZNE I ZALECENIA

W Europejskich Ramach Działania na rzecz Dziedzictwa Kulturowego z 2019 r. dziedzictwo kulturowe traktuje się jako zasób na przyszłość, który należy chronić, rozwijać i wspierać, również przez zachęcanie do tworzenia synergii ze współczesną twórczością. W ramach tego podejścia w centrum uwagi znajduje się człowiek, w związku z czym ważne jest zwiększanie dostępności i zaangażowania oraz powiększanie grona odbiorców, ze szczególnym uwzględnieniem społeczności lokalnych, dzieci i młodzieży, a także osób niepełnosprawnych, dzięki czemu propaguje się włączenie społeczne i integrację. Zrównoważenie i innowacja stanowią nadrzędne zasady przyjęte w ramach Działania i promowanego przez nie podejścia do dziedzictwa kulturowego.

W Nowej Europejskiej Agendzie Kultury przyjętej przez Komisję Europejską w maju 2018 r. uznano, że miasta i regiony z całej Unii Europejskiej są liderami rozwoju opartego na kulturze, czego dowodem jest sukces inicjatywy Europejskie Stolice Kultury. Ośrodki miejskie są więc naturalnymi partnerami eksperymentów, biorą udział w przewidywaniu trendów i badaniu modeli innowacji społecznych i gospodarczych. Również Nowa Agenda Miejska, przyjęta w 2016 r. podczas Konferencji ONZ nt. Mieszkalnictwa i Zrównoważonego Rozwoju Miast (Habitat III), podkreśla rolę, jaką odgrywa dziedzictwo materialne i niematerialne w procesie wzmacniania uczestnictwa społecznego i kształtowania postaw obywatelskich. Agenda mówi również o żywych, zrównoważonych i opartych na zasadzie włączenia gospodarkach miejskich, kształtujących się w oparciu o endogeniczny potencjał, przewagę konkurencyjną, dziedzictwo kulturowe i lokalne zasoby. Nowa Agenda Miejska nawołuje ponadto do podtrzymywania i wspierania gospodarek miejskich m.in. poprzez promowanie sektora kultury i sektora kreatywnego, zrównoważoną turystykę, sztuki sceniczne i konserwację zabytków.





Zainteresowane podmioty zachęca się do wspierania procesu wykorzystywania dziedzictwa kulturowego na rzecz zrównoważonego rozwoju miejskiego i uznania jego znaczenia dla stymulowania uczestnictwa i odpowiedzialności. W Rekomendacji UNESCO w sprawie historycznego krajobrazu miejskiego dziedzictwo kulturowe zostało również powiązane z kreatywnością i rozwojem (Gustafsson, 2019).

Chociaż dziedzictwo jest niewątpliwie wspólnym zasobem europejskim, to właśnie na poziomie lokalnym posiada ono ważny potencjał rozwojowy. Rewitalizacja obszarów historycznych i ochrona dziedzictwa kulturowego mogą zapewnić istotne korzyści ekonomiczne lokalnym systemom produkcyjnym, dostarczając bodźca dla działalności gospodarczej i tworząc lokalne miejsca pracy. Dziedzictwo kulturowe przynosi istotne korzyści zewnętrzne na szczeblu lokalnym pod względem wizerunku i atrakcyjności. Ponadto, wyróżniając daną miejscowość spośród innych, w kontekście konkurencji globalnej stanowi ono kluczowy element tworzenia marki miast i regionów oraz poprawy międzynarodowego wizerunku, co służy przyciąganiu nie tylko odwiedzających, ale także nowych talentów, przedsiębiorstw i inwestycji. Promowanie i nadawanie wartości dziedzictwu kulturowemu może przyczynić się do regeneracji obszarów borykających się z problemami, takimi jak deindustrializacja, niska atrakcyjność i zwrot ku nowej gospodarce. Bogate i zróżnicowane dziedzictwo europejskie posiada ogromny potencjał w zakresie promowania mniej znanych miejsc i rozwoju zrównoważonej turystyki kulturowej.

Podczas Europejskiego Roku Dziedzictwa Kulturowego (2018 r.) sieci finansowane z unijnego budżetu, Komisja Europejska i inni właściwi interesariusze podjęli współpracę, w ramach której dzielono się doświadczeniami, omawiano wyzwania i wskazywano wartościowe zasady ponownego wykorzystania dziedzictwa kulturowego. Pod koniec 2018 r. sporządzono Deklarację w sprawie adaptacyjnego ponownego wykorzystania obiektów dziedzictwa kulturowego: Zachowanie i umocnienie wartości obiektów dziedzictwa kulturowego dla przyszłych pokoleń (Deklaracja Leeuwarden). Stanowi ona podsumowanie doświadczeń zebranych w ciągu Europejskiego Roku Dziedzictwa Kulturowego i analizę dobrych praktyk dotyczących interwencji. Poprzez inteligentną renowację i transformację obiekty dziedzictwa kulturowego mogą zyskać zupełnie nowe, mieszane lub rozszerzone zastosowanie. Wzrośnie tym samym ich wartość społeczna, środowiskowa i ekonomiczna, zaś znaczenie kulturowe zostanie wzmocnione.





**Aspekty kulturowe:** obiekty dziedzictwa kulturowego często stanowią wizytówkę przestrzenną i społeczną, która charakteryzuje dany krajobraz i wyróżnia go na tle otoczenia. Stwarzają one poczucie miejsca i determinują poczucie tożsamości lokalnej i regionalnej. Adaptacyjne ponowne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, przyczyniające się do jego ochrony, pomoże podtrzymać i wzmocnić nasze własne tradycje i historię, a także zapewnić perspektywy na przyszłość, jednocześnie odpowiadając na potrzeby społeczeństw wieloetnicznych i wielokulturowych.



**Aspekty społeczne:** adaptacyjne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego, poprzez ponowne otwarcie zamkniętych lub wyłączonych z użytku przestrzeni, może nadać otoczeniu nową dynamikę społeczną, wspierając proces regeneracji miejskiej. Projekty te stwarzają możliwość zaangażowania obywateli w kształtowanie ich żywego środowiska, co z kolei zwiększa poczucie miejsca i demokracji. Ponadto ponownie wykorzystane obiekty mogą być podstawą dla realizacji programów szkolnych i edukacyjnych. Rozwiązanie to jest zatem kluczową dźwignią bardziej spójnych terytoriów, zarówno miejskich, jak i wiejskich.



**Aspekty środowiskowe:** ponowne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego zmniejsza zużycie materiałów budowlanych i energii oraz ogranicza skalę rozrostu miast. Często jest ono szansą na podjęcie działań związanych z dogłębną modernizacją energetyczną, co skutkuje wydajniejszymi, odporniejszymi na oddziaływanie warunków klimatycznych i zdrowszymi budynkami. Ponadto wysokiej jakości projekty z natury zapewniają długofalową żywotność, elastyczność i możliwość adaptacji do przyszłych potrzeb. Adaptacyjne ponowne wykorzystanie przyczynia się zatem do powstawania prężniejszych i bardziej zrównoważonych miast oraz zastosowania zasad gospodarki obiegowej na zabudowanych obszarach.



**Aspekty ekonomiczne:** ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego może przyczynić się do wzrostu atrakcyjności obszarów. Z jednej strony dobrej jakości architektura jest istotnym czynnikiem kształtowania marki, tworzenia miejsc pracy i rozwoju, szczególnie w branży turystycznej, z drugiej zaś nowe funkcje przyciągają nowych użytkowników i pozycjonują obszar w obrębie nowych sieci ekonomicznych. Ponownie wykorzystane obiekty historyczne przestają być odizolowane i w szerszym kontekście mogą pełnić funkcje katalizatorów.



## 4.1 KIERUNKI STRATEGICZNE

Głównym celem ponownego wykorzystania obiektów dziedzictwa kulturowego jest przekształcenie ich w zasób ekonomiczny, społeczny, kulturowy i stymulujący zrównoważony rozwój miast. Miasta wymagają strategicznego podejścia do waloryzacji dziedzictwa kulturowego (obejmującego ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego), regeneracji miejskiej oraz sektora kultury i sektora kreatywnego.

Obiekty dziedzictwa kulturowego znajdujące się w centrum miasta są często atrakcyjniejsze niż obiekty w innych lokalizacjach. W przypadku, gdy obiekty te pozostają wyłączone z użytku z powodu braku koncepcji ich ponownego wykorzystania lub odstąpienia od ich realizacji, dochodzi do niepowetowanej straty. Stąd też wskazanie nowych, sensownych koncepcji ponownego wykorzystania jest tak ważne. W tym względzie istotną rolę może odegrać sektor kultury i sektor kreatywny, wnosząc wkład w postaci nowych perspektyw, wiedzy fachowej i zaangażowania na rzecz rewitalizacji, konserwacji i ochrony tych miejsc, które nadal oferują dostatecznie dużo przestrzeni dla obecnego i przyszłego rozwoju. Aby w pełni wykorzystać potencjał dziedzictwa kulturowego, potrzeba nowych, bardziej elastycznych i przejrzystych strategii i modeli finansowania.

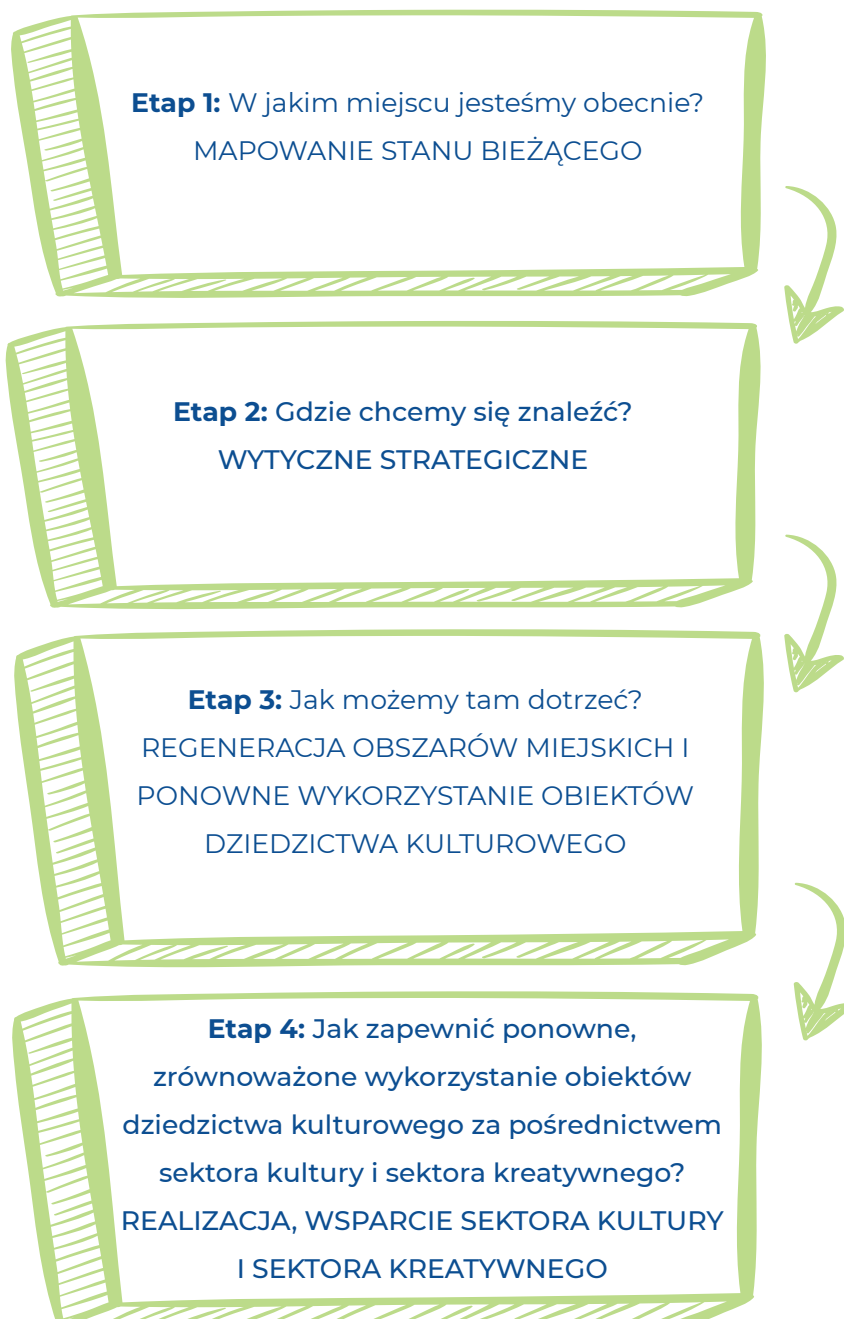
Celem opartych na współpracy projektów rewaloryzacji dziedzictwa kulturowego jest nie tylko ponowne wykorzystanie opuszczonych obiektów dziedzictwa kulturowego, ale także realizacja szeregu innych założeń, takich jak: zapewnienie przystępnej cenowo przestrzeni dla kreatywnych inicjatyw i rzemiosła, prowadzenie przyszłych eksperymentów miejskich czy poprawa żywotności społeczno-kulturowej dzielnic miast. Obok celów o charakterze administracyjnym i oddolnym, ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego posiada ogromny potencjał w zakresie kształtowania tożsamości kulturowej, tworzenia nowych możliwości w branży turystycznej i inspirowania projektów współczesnego wykorzystania.





Cele te, powiązane z wartościami społecznymi, kulturowymi i ekonomicznymi, stanowią podstawę opartego na współpracy publiczno-prywatnej podejścia do rewaloryzacji (obiektów) dziedzictwa kulturowego. Wiążą się one z zastosowaniem różnych modeli użytkowania, co prowadzi do energetycznych, tętniących życiem, otwartych formatów, wydobywających ukryty kapitał społeczny i kulturowy oraz zwiększających możliwości transformacji miast.

W toku wytyczania strategicznych kierunków postawiono następujące pytania:





## ETAP 1: MAPOWANIE STANU BIEŻĄCEGO

Mapowanie jest procesem systematycznej identyfikacji dóbr kultury danej społeczności, pozwalającym lepiej zrozumieć lokalny ekosystem kulturowy i kreatywny. Ułatwia ono także rozpoznanie niematerialnych elementów tożsamości danej społeczności i poczucia miejsca. Analiza stanu bieżącego może być zatem przydatna dla stymulowania zmiany: może dostarczyć informacji w procesie tworzenia strategii, przyciągnąć fundusze i zasoby oraz okazać się nieodzowną dla przyjęcia nowych podejść w kwestii lokalnego rozwoju.

Mapowanie stanu bieżącego obejmuje dwie powiązane ze sobą czynności:

- Mapowanie obiektów dziedzictwa kulturowego.
- Mapowanie sektora kultury i sektora kreatywnego.

Mapowanie obiektów dziedzictwa kulturowego obejmuje mapowanie tych obiektów, które stoją puste lub wymagają nowej formy zagospodarowania (adaptacyjne ponowne wykorzystanie). Konieczne są co najmniej następujące dane: lokalizacja, obiekt/budynek, struktura własności, powiązania z otoczeniem, oryginalne zagospodarowanie, obecny status i użytkownicy, obecna forma zarządzania, stan zakonserwowania, zdjęcia.

Jeżeli dany budynek czy obiekt dziedzictwa kulturowego należy do lokalnych organów administracji, zebranie tych danych jest łatwiejsze. Bardzo przydatnym rozwiązaniem jest także prowadzenie rejestru obiektów dziedzictwa kulturowego na terenie miasta, znajdujących się w posiadaniu podmiotów prywatnych. W tym celu można korzystać z narzędzi internetowych. W ramach projektu Forget Heritage stworzono aplikację „OffSpaces”. Jest to narzędzie wyszukiwania, platforma informacyjna i interfejs o charakterze niedochodowym, które umożliwiają podmiotom kreatywnym wyszukiwanie odpowiednich pustych powierzchni. Celem aplikacji jest dostarczenie informacji dotyczących zapotrzebowania na powierzchnie, wspieranie operatorów z sektora kultury i sektora kreatywnego, ochrona dziedzictwa kulturowego oraz ułatwianie obywatelom, administratorom i właścicielom prywatnym wyszukiwania form współpracy.



Mapowanie sektora kultury i sektora kreatywnego obejmuje analizę statystyczną głównych organizacji (przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, instytutów publicznych i prywatnych, przedsiębiorców indywidualnych), identyfikację wiodących pośredników i elementów strategicznych (decydentów, planów finansowania na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i unijnym), identyfikację ośrodków kreatywnych (przestrzeni coworkingowych, inkubatorów, akceleratorów itd.), dostępności programów edukacyjnych i szkoleniowych, głównych barier itd. Mapowanie sektora kultury i sektora kreatywnego powinno mieć formę badań „za biurka” połączonych z warsztatami i/lub wywiadami z kluczowymi interesariuszami politycznymi i liderami inicjatyw obywatelskich; przedstawicielami lokalnych instytucji/ organizacji kultury; artystami i twórcami kultury; interesariuszami z nieformalnych, niezależnych grup kulturalnych; interesariuszami z branży turystyki i dziedzictwa kulturowego; lokalną izbą handlową; organizacjami biznesowymi i kluczowymi osobami zaangażowanymi w rozwój i kształtowanie reputacji miasta.

## ETAP 2: WYTYCZNE STRATEGICZNE

Istnieje wiele różnych dokumentów strategicznych o zasięgu lokalnym i regionalnym, w tym plan rozwoju miasta, lokalna/regionalna strategia kultury, strategia zrównoważonego rozwoju miejskiego (szczególnie w latach 2010-2020) i inne plany rozwoju miasta. Dziedzictwo kulturowe stanowi nieodłączny element lokalnych planów zagospodarowania przestrzennego i jest w nich uwzględniane w dwojnasób:

- Poprzez zintegrowanie w ramach lokalnych dokumentów strategicznych. Dziedzictwo kulturowe staje się wówczas integralną częścią strategii rozwoju miasta pod względem zasad społecznych, kulturowych i związanych z rozwojem gospodarczym. Może być ono także istotne w kontekście lokalnych planów ochrony środowiska, lokalnej strategii rozwoju turystyki, planu głównego rozwoju turystyki itd. Wspomniane włączenie dziedzictwa kulturowego w procesy lokalnego rozwoju pozwala uruchomić integrującą funkcję zarządzania dziedzictwem, jednocześnie stwarzając warunki do powstania efektu synergii, jaki oczekiwany jest na danym obszarze.





- Opracowanie odrębnego dokumentu strategicznego o zasięgu lokalnym: strategii zarządzania dziedzictwem kulturowym miasta. Dokument ten nie powinien ograniczać się do celów związanych z ochroną i restauracją dziedzictwa kulturowego, ale powinien także wspierać rozwój miasta, wzmocniać jego tożsamość i wizerunek, oddziałując tym samym na atrakcyjność, poprawiać warunki życia mieszkańców, a także podnosić atrakcyjność miasta jako produktu turystycznego. Strategia zarządzania dziedzictwem kulturowym miasta to dokument programowy. Nie dostarcza on zatem konkretnych rozwiązań, ale określa misję, wizję, działania, analizy, cele strategiczne i szczegółowe oraz zadania. W zakres realizacji strategii wchodzi opracowanie szczegółowych danych, analizy, rozwiązania organizacyjne i przygotowanie planu (Plan działań). Ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego wyłączonych z użytku powinno stanowić ważny element strategii. Wyznacza bowiem ramy współpracy pomiędzy różnymi sektorami, w tym sektorem kultury i sektorem kreatywnym, sektorem turystyki, edukacji, nauki i sektorem prywatnym.

Jeżeli opracowanie lokalnej strategii zarządzania dziedzictwem kulturowym jest politycznie niewykonalne, należy stworzyć odrębny dokument strategiczny dotyczący ponownego wykorzystania wyłączonych z użytku obiektów dziedzictwa (kulturowego), obejmujący następujące aspekty: ochrona dziedzictwa, regeneracja miejska, rozwój kultury, zagospodarowanie przestrzenne, wsparcie dla sektora kultury i sektora kreatywnego, współpraca publiczno-prywatna.

Ważne jest, by ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego zawsze opierało się na podejściu strategicznym umożliwiającym realizację celów gospodarczych, społecznych, kulturowych i środowiskowych.





## ETAP 3: REGENERACJA OBSZARÓW MIEJSKICH I PONOWNE WYKORZYSTANIE OBIEKTÓW DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

Ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego przynosi szereg korzyści ekonomicznych, społecznych, kulturowych i środowiskowych, ale może się wiązać z zastosowaniem różnych podejść, takich jak:

- Regeneracja obszarów miejskich.
- Ponowne wykorzystanie pojedynczych obiektów dziedzictwa kulturowego.

Regeneracja jest procesem przywrócenia danego obszaru do życia pod względem społecznym, kulturowym, ekonomicznym i środowiskowym. Przegląd literatury wskazuje na kluczowe czynniki, które mogą ułatwić opracowanie potencjalnej definicji pomyślnego projektu regeneracyjnego. Projekty regeneracji dziedzictwa miejskiego mogą stanowić katalizator działalności gospodarczej na danym obszarze. Poza tym wymóg związany z pomyślnym przeprowadzeniem regeneracji przyczynia się również do osiągnięcia spójności w społeczeństwie i społeczności oraz wysokiej jakości projektowania. Wydaje się, że pomyślne projekty regeneracyjne powinny być podstawą dla partnerskiej współpracy pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym. Jak wynika z przeglądu literatury, mogą się one także przyczynić do odwrócenia niekorzystnych tendencji gospodarczych na danym obszarze. Centralnym aspektem koncepcji regeneracji jest jej efektywny pomiar. Uważa się, że ocena pomyślnej regeneracji jest możliwa wyłącznie w perspektywie długookresowej z uwagi na czas potrzebny do uwidocznienia korzyści płynących z danego projektu (Jones, 2017). Każdy projekt regeneracji miejskiej jest tak unikatowy jak miejsce, w którym jest realizowany i zależy od kontekstu i okoliczności, oceny możliwości oraz istniejących zasobów.





W raporcie „Cultural Heritage Counts for Europe” zauważono, że obiekty dziedzictwa kulturowego już od późnych lat 70-tych ubiegłego stulecia uznawane są za „źródło rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez regenerację miejską”. Stwierdzenie to odnosi się jednak przede wszystkim do konserwacji fizycznej. Dopiero w latach 90-tych rozszerzono definicję dziedzictwa kulturowego, kładąc dodatkowo nacisk na dziedzictwo niematerialne, co skutkowało bardziej holistycznym podejściem do historycznego środowiska miejskiego. Korzyści ekonomiczne mogą wynikać z szeregu czynników, które uwidaczniają się w postaci miejsc pracy i przedsiębiorstw, na które pozytywnie oddziałuje konieczność naprawy i konserwacji historycznych cech/budynków, wpływu na wartość nieruchomości w następstwie renowacji obszarów historycznych i atrakcyjności miast historycznych w kontekście lokalizacji firm, w szczególności z sektora kultury i sektora kreatywnego. Wszystkie te czynniki mają pozytywny wpływ na konkurencyjność gospodarczą. Dziedzictwo kulturowe przyczynia się także do poprawy jakości życia, sprawiając, że dana lokalizacja staje się bardziej atrakcyjnym miejscem do życia i pracy, a także tworząc silne poczucie tożsamości obywatelskiej i dumy.

Większość ekspertów i władz lokalnych ma świadomość ograniczeń płynących z tradycyjnej polityki w zakresie dziedzictwa kulturowego, skupiającej się przede wszystkim na ochronie obiektów tego dziedzictwa. Podejście to nie prowadzi do wyraźnych zmian w krajobrazie miejskim, ponieważ wpływ tego typu projektów na atrakcyjność miasta, gospodarkę, spójność społeczną i jakość życia jest bardzo niski. W teorii i praktyce występują również inne podejścia, takie jak regeneracja poprzez dziedzictwo kulturowe (ang. heritage-led regeneration), regeneracja poprzez kulturę (culture-led regeneration) czy regeneracja poprzez sektor kreatywny (creative-led regeneration).

W większości europejskich miast rozumiano już znaczenie działań kreatywnych i związanych z kulturą dla ich rozwoju. Od ponad dekady miasta w Europie (Bilbao, Frankfurt, Glasgow i wiele innych) z powodzeniem „wykorzystują” je jako decydujący element inicjatyw z zakresu regeneracji miejskiej. W wyniku realizacji planów regeneracji miejskiej odnotowano bardzo pozytywne rezultaty, w tym: tworzenie miejsc pracy, przyciąganie turystów, stymulowanie branży turystycznej, zwiększenie liczby odwiedzających centrum miasta, stymulowanie lokalnej działalności gospodarczej, stymulowanie i wspieranie rozwoju sektora kreatywnego, poprawa wizerunku, przyciąganie wykwalifikowanych osób i inwestycji, rozwijanie umiejętności, wiedzy i pewności siebie wśród mieszkańców, wzmacnianie spójności i dumy wśród społeczności, wspieranie poprawy zdrowia mieszkańców, zapewnianie mieszkańcom rozrywki.





Z drugiej strony zaobserwowano także pewne negatywne skutki, w tym podniesienie statusu miasta wskutek działań regeneracyjnych, co w niektórych przypadkach spowodowało niepokoje społeczne, protesty i agresję wśród mieszkańców walczących o prawo do pozostania części tkanki miejskiej i zamieszkiwania w przestrzeni miasta (przykład Berlina). Należy zatem mieć na uwadze fakt, iż działań w obszarze kultury nie można ograniczać do instrumentów służących poprawie atrakcyjności miast. Działania te mogą odgrywać kluczową rolę w procesie kształtowania bardziej zrównoważonych społeczności lokalnych poprzez: wzmacnianie wśród mieszkańców poczucia własnej wartości i poczucia przynależności do miasta oraz rozwijanie kreatywności wśród społeczności lokalnej, szczególnie tej narażonej na wykluczenie.

Poszczególne budynki mogą być mniej istotne niż całość otoczenia. Innymi słowy, cała przestrzeń publiczna ma większe znaczenie niż suma jej części składowych. Obszary zabudowane obiektami historycznymi, które pojedynczo mogą nie posiadać szczególnej wartości architektonicznej lub historycznej, tworzą pewnego rodzaju otoczenie, które może być podstawą dla zrównoważonej regeneracji miejskiej. Jak podkreślono w publikacji *Heritage Works 2017* r., budynki i inne dobra tworzące dziedzictwo kulturowe mają różne kształty i wymiary, przez co sposób wykorzystania ich w projektach regeneracyjnych jest bardzo różny, począwszy od dużych inicjatyw obejmujących dany obszar a skończywszy na projektach ukierunkowanych na pojedyncze budynki. W razie braku standardowego projektu lub metody projektowej istnieje kilka etapów, przez które przechodzi realizacja większości planów zagospodarowania. Ogólnie mówiąc, każdy program regeneracji miejskiej wymaga:

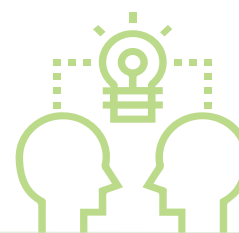
- Opracowania szczegółowej analizy bieżącego stanu dziedzictwa kulturowego i sytuacji miejskiej.
- Opracowania strategii rozwoju miejskiego poprzez dziedzictwo kulturowe.
- Wskazania i oceny priorytetowych interwencji miejskich poprzez dziedzictwo kulturowe w oparciu o studia wykonalności.
- Zebrania nowych sposobów zagospodarowania na potrzeby projektów rewitalizacji dziedzictwa kulturowego.





To samo dotyczy ponownego wykorzystania pojedynczych obiektów dziedzictwa kulturowego, które wymagają przeprowadzenia szczegółowej analizy stanu obiektu i jego otoczenia, wizji strategicznej, studium wykonalności i nowej formy zagospodarowania (status, program, zarządzanie, finansowanie).

Z organizacyjnego punktu widzenia oba podejścia wiążą się z koniecznością:



- Ustanowieniem w obrębie wspólnoty pionowego i poziomego systemu zarządzania.
- Dokładnego przygotowania procesu zagospodarowania.
- Rozwoju potencjału zespołu odpowiedzialnego za realizację.

Duże projekty regeneracji poprzez dziedzictwo kulturowe lub kulturę są bardzo wymagające i powodują konieczność ustanowienia przywództwa strategicznego, czasu i znacznych nakładów finansowych, wliczając fundusze prywatne. Dlatego też, opierając się na doświadczeniach zebranych w projekcie Forget Heritage, proponujemy rozpocząć od ponownego wykorzystania pojedynczych budynków, ponieważ tego typu projekty mogą stanowić trzon regeneracji miejskiej. Ponadto w sektorze kreatywnym i sektorze kultury występuje duże zapotrzebowanie na przestrzeń roboczą. Bardzo ważne jest, by rewitalizacja pojedynczego obiektu dziedzictwa kulturowego stanowiła element strategii rozwoju gospodarczego, społecznego i środowiskowego na szczeblu lokalnym/regionalnym/krajowym. Podejście to nie powinno jednak zastąpić regeneracji miejskiej. Ponowne wykorzystanie pojedynczego obiektu dziedzictwa kulturowego jest użyteczne w kontekście zabezpieczenia wsparcia społeczności na początkowych etapach regeneracji miejskiej, ale nie zapewnia długoterminowej stabilności większego obszaru miejskiego. Realizacja tego celu wymaga bowiem szerszego podejścia do kwestii planowania i polityki finansowej, aby zapewnić długofalowy sukces.





Lokalny organ administracji publicznej (miasto) musi odegrać rolę przywódczą. Jako główny fundator kultury, zaznajomiony z potrzebami lokalnymi, posiada odpowiedni potencjał koordynacji i realizacji działań w obszarze kultury i regeneracji.

Proces ponownego wykorzystania obiektu dziedzictwa kulturowego możemy podzielić na następujące etapy ogólne:

1. Pozyskanie obiektu (jeśli nie stanowi własności publicznej).
2. Zainicjowanie projektu: konsultacje z interesariuszami (Wytyczne FH dotyczące zaangażowania obywateli w kwestie obiektów historycznych, konsultacje z władzami (organami odpowiedzialnymi za ochronę dziedzictwa kulturowego, agencje rozwoju, władze regionalne/krajowe itd.).
3. Opracowanie koncepcji (ocena ex-ante).
4. Opracowanie projektu (dokumentacja projektowa).
5. Realizacja (w tym działania związane z renowacją, zakup sprzętu, przetarg na zarządcę obiektu, opracowanie planu realizacji projektu).
6. Eksploatacja i zarządzanie.

Źródła finansowania działań związanych z ponownym wykorzystaniem obiektów zależą od modelu organizacyjnego w danym kraju. W krajach o scentralizowanym modelu budżet krajowy stanowi najważniejsze źródło, podczas gdy w krajach federalnych odpowiedzialność finansowa w tym względzie i uprawnienia decyzyjne są często przypisywane samorządom regionalnym lub lokalnym.





Warto zauważyć, że im bardziej lokalny charakter ma dane źródło finansowania, tym lepiej może odpowiadać potrzebom i preferencjom lokalnym. Krajowy, regionalny i lokalny potencjał finansowy jest często skorelowany z uwarunkowaniami gospodarczymi i poziomem dobrobytu; stąd też im słabiej rozwinięty jest dany obszar krajowy, regionalny czy lokalny, tym mniej funduszy zostanie przeznaczonych na ochronę i ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego. W słabiej rozwiniętych krajach to z kolei polityka spójności jest istotnym źródłem finansowania projektów z zakresu ochrony i waloryzacji dziedzictwa kulturowego. W wielu przypadkach zarządzanie i ponowne wykorzystanie tego rodzaju obiektów, w szczególności gdy są one w złym stanie, jest skomplikowane i nawet w krajach anglosaskich trudno je zrealizować w obrębie tradycyjnego rynku nieruchomości komercyjnych. Z uwagi na rosnącą popularność partnerstw publiczno prywatnych (PPP) i ich powstawanie w różnych sektorach, można oczekiwać, że coraz częściej będą one postrzegane jako metoda realizacji celów związanych z konserwacją i waloryzacją. Sektor publiczny dąży do zapewnienia szerszej społeczności dostępu do dóbr o znaczeniu kulturowym i tożsamościowym, przy jednoczesnym zapewnieniu, że będą one katalizatorem szerzej zakrojonego rozwoju społecznego, kulturowego i gospodarczego. Podmioty z sektora prywatnego postrzegają z kolei obiekt lub budynek historyczny jako majątek nieruchomy, który - dzięki nowej formie zagospodarowania lub szerszemu wykorzystaniu (jako obiekt hotelowy, biurowiec, apartamentowiec) - pozwoli wypracować przychód. Z tego względu metoda PPP jest niezwykle rzadko stosowana w Europie kontynentalnej w kontekście ponownego wykorzystania obiektów dziedzictwa kulturowego za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego. Niemniej jednak trzeci sektor odgrywa ważną rolę w opracowywaniu i realizacji projektów regeneracyjnych. Definiuje się go jako ogół instytucji non-profit, pozarządowych, społecznych i wywodzących się ze społeczności lokalnych; może on obejmować także osoby żyjące w pobliżu obiektu dziedzictwa kulturowego.

Nawet jeśli wsparcie inwestycyjne pochodzi ze źródeł krajowych czy unijnych, koszty eksploatacji i utrzymania bardzo często są ostatecznie pokrywane ze źródeł regionalnych lub lokalnych.





## ETAP 4: WSPARCIE SEKTORA KULTURY I SEKTORA KREATYWNEGO



Istotne jest, żeby wsparcie samorządów lokalnych (miasta) nie ograniczało się do rewitalizacji obszarów miejskich i ponownego wykorzystania zabytkowych budynków (Etap 3). Przemawiają za tym co najmniej dwa powody:

- Finansowanie kosztów inwestycji pokrywa tylko część łącznych potrzeb finansowych związanych z ponownym wykorzystaniem zabytkowych budynków. Z perspektywy czasu dużą ich część pochłaniają bieżące koszty eksploatacji i utrzymania budynku; niestety często są pomijane na początkowym etapie, prawdopodobnie z tego powodu, że źródła finansowania i darczyńcy mogą być różni w przypadku inwestycji i kosztów eksploatacji i utrzymania. Istotne jest również współfinansowanie działań na terenie zrewitalizowanych zabytkowych budynków, ponieważ działalność kulturalna i kreatywna nie jest samowystarczalna finansowo w perspektywie krótkoterminowej i często również w perspektywie długoterminowej, w szczególności jeśli podmioty te świadczą usługi leżące w interesie publicznym.
- Podmioty sektora kultury i sektora kreatywnego potrzebują odpowiedniego wsparcia ze względu na ich wkład w rozwój miasta. Miasta odgrywają kluczową rolę dla rozwoju ekosystemów kreatywnych, wspierając nowe formy działalności gospodarczej i nowe branże. Podczas gdy innowacje są zwyczajowo napędzane przez przemysł, miasta coraz częściej eksperymentują z nowymi sposobami przyciągnięcia twórczych talentów i wykorzystania potencjału podmiotów z sektora kultury i sektora kreatywnego do wprowadzania innowacji. Wiele miast i regionów tworzy nowe narzędzia i udogodnienia do przyspieszenia rozwoju sektora kultury i sektora kreatywnego. Strategie rozwoju skupiające się na sektorze kultury i sektorze kreatywnym są środkiem do uzyskania pozytywnej koniunktury na szczeblu lokalnym. Promowanie przedsiębiorczości kreatywnej jest ważnym bodźcem do tworzenia nowych form działalności, tym samym generując nowe miejsca pracy i możliwości rozwoju. Ponadto obecność sektora kultury i sektora kreatywnego może odegrać istotną rolę w przyciąganiu prywatnych inwestycji w celu wsparcia strategii związanych z kulturą.



Odpowiednie (kompleksowe) warunki ramowe i działania podejmowane w ramach polityki nie wystarczą do rozwiązania wszystkich problemów podmiotów z sektora kultury i sektora kreatywnego, lecz ich obecność może znacznie przyspieszyć rozwój tych sektorów. Nie istnieje ogólne („dopasowane do wszystkich”) podejście do promocji sektora kultury i sektora kreatywnego, które należałoby zastosować. Działania, które sprawdziły się w jednym regionie/mieście, nie muszą sprawdzić się w innym miejscu, ponieważ na pomyślność zastosowanych środków w ramach polityki in ustalonych warunków ramowych wpływają niezliczone czynniki kontekstowe (historyczne, gospodarcze, demograficzne, kulturowe i inne okoliczności).

Cele i działania wsparcia ww. sektorów na szczeblu lokalnym/regionalnym przedstawiono w tabeli poniżej.



Cele	Działania służące realizacji celów
<p><b>Poprawa otoczenia biznesowego dla rozwijającego się sektora kultury i sektora kreatywnego na szczeblu lokalnym (miasta).</b></p>	<p><b>Wyznaczenie i analiza potencjału sektora kultury i sektora kreatywnego:</b> Zrozumienie specyfiki sektora kultury i sektora kreatywnego na szczeblu lokalnym: mocne i słabe strony, kluczowe czynniki wspierające i ogólne tendencje rozwoju wszystkich podsektorów.</p> <p><b>Wzmocnione ramy instytucjonalne:</b> Połączenie różnych interesariuszy reprezentujących organy administracji publicznej, kręgi biznesowe, branżę edukacyjną, sektor kultury i sektor kreatywny (stowarzyszenia zawodowe, podmioty kreatywne) i organizacje pozarządowe w celu stworzenia zintegrowanej strategii na rzecz sektora kultury i sektora kreatywnego.</p> <p><b>Podnoszenie świadomości i promowanie potencjału sektora kultury i sektora kreatywnego w stymulowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego:</b> seminaria, nagrody, dyskusje, portale internetowe, materiały promocyjne, również przy współpracy z innymi branżami; rozpowszechnienie wyników ww. działań</p>



**Konkurencyjne podmioty z sektora kultury i sektora kreatywnego**

**Budowanie potencjału (szkolenia):** szkolenia adresowane do podmiotów kreatywnych dotyczące umiejętności biznesowych, zarządzania projektami, umiejętności cyfrowych, własności intelektualnej; wsparcie mentora; szkolenie urzędników

**Łatwiejszy dostęp do finansowania:** Granty (ukierunkowanie na wyniki); nowe instrumenty finansowe (mikrokredyty), vouchery.

**Wspieranie infrastruktury fizycznej i inkubacji podmiotów kreatywnych:** Budowanie infrastruktury fizycznej i rewitalizacja miejsc; wsparcie finansowe dla inkubatorów kreatywnych i przestrzeni co-workingowych (koszty zarządzania, dotacje kosztów najmu, systematyczne finansowanie).

**Szybsze uzyskanie pozytywnego skutku pośredniego sektora kultury i sektora kreatywnego na inne sektory, w tym na administrację publiczną**

**Networking:** Tworzenie sieci kontaktów, platformy internetowe (w oparciu o podejście uwzględniające cały łańcuch wartości).

**Projekty pilotażowe w sektorze publicznym, wspieranie innowacji społecznych:** Dotacje w ramach projektu; zamówienia publiczne; spotkania służące nawiązywaniu kontaktów.

Na podstawie: Grupa robocza OMK ds. sektora kultury i sektora kreatywnego, 2012:

Podręcznik strategiczny o sposobach wykorzystania programów wsparcia UE, w tym Funduszy Strukturalnych, do zwiększenia potencjału kultury w zakresie rozwoju lokalnego, regionalnego i krajowego, oraz uzyskania pozytywnych skutków pośrednich na gospodarkę.



## 4.2 ZALECENIA

W oparciu o wyniki testów pilotażowych tego innowacyjnego, powtarzalnego i zrównoważonego modelu zarządzania współpracą publiczno-prywatną, ukierunkowaną na ponowne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego za pośrednictwem sektora kultury i sektora kreatywnego, stworzonego w ramach projektu Forget Heritage, opracowano następujące rekomendacje dla przedstawicieli samorządów lokalnych oraz kierowników projektu odpowiedzialnych za realizację podobnych projektów rewitalizacyjnych w innych miastach.

### ZALECENIA OGÓLNE

- Rewitalizacja zabytkowych budynków ma silne uzasadnienie ekonomiczne. Korzyści nie ograniczają się tylko do poszczególnych obiektów, lecz również obejmują szerszy obszar i społeczność. Działania takie przynoszą korzyści gospodarcze, społeczne, kulturowe i środowiskowe dla miasta, przedstawicieli sektora kultury i sektora kreatywnego oraz mieszkańców.
- Przed przystąpieniem do wdrażania projektów o szerszej skali miasta są zachęcane do realizacji projektów pilotażowych obejmujących obiekty działań eksperymentalnych. Ponieważ głównym celem projektu pilotażowego jest testowanie, oznacza to możliwość wystąpienia błędów i niepowodzeń, które są również istotną częścią w procesie zdobywania wiedzy i pozwalają miastom uniknąć poważniejszych błędów w przyszłości.
- Ważne jest zrozumienie kontekstu, charakteru i tożsamości danego zabytkowego budynku i jego otoczenia.
- Zalecamy wykorzystanie inwestycji publicznych jako katalizatora dla rewitalizacji na większą skalę.
- Istotnym czynnikiem powodzenia rewitalizacji jest znalezienie możliwego do wprowadzenia komercyjnego zastosowania obiektu, co pozwoli na wstępną renowację, zapewni miastu znaczny (społeczny) zwrot z inwestycji oraz pozwoli na uzyskanie wystarczających dochodów zapewniających w części/całości środki na eksploatację i utrzymanie budynku.





- Praca w ramach partnerstwa: Uwzględnienie roli sektora publicznego, prywatnego i społecznego. Przedstawiciele sektora publicznego powinni przyjąć funkcję lidera.
- Angażowanie lokalnej społeczności i kluczowych interesariuszy w podejmowanie decyzji. Konsultacje z interesariuszami na wczesnym etapie pozwolą na odpowiednie opracowanie projektu, przy czym zapewnią, że interesariusze zyskają lepsze zrozumienie celów i harmonogramu projektu, jak również podejmowanych działań.
- Myślenie i działanie strategiczne.
- Ograniczanie ryzyka można osiągnąć poprzez właściwą politykę planowania projektu - odzwierciedlającą zarówno cele rewitalizacji, jak i zachowanie dziedzictwa.
- Korzystanie z umiejętności i potencjału specjalistów
- Monitorowanie wyników i gromadzenie danych ilościowych dotyczących korzyści środowiskowych, społecznych i gospodarczych.
- Zaangażowanie społeczności - młodzi ludzie są niezbędni dla powodzenia i trwałości projektu.
- Istotne jest myślenie perspektywiczne i planowanie długoterminowego zarządzania obiektem dziedzictwa od samego początku.
- Działania w obszarze kultury i sektor kreatywny stanowią strategiczne zasoby i siłę napędową rewitalizacji miasta.
- Rewitalizacja miasta jest tak unikalna, jak miejsca, w których jest prowadzona. Uzależniona jest od kontekstu i okoliczności oraz od oceny możliwości i dostępnych zasobów.





## REALIZACJA PROJEKTU



- W oparciu o doświadczenia działań pilotażowych w ramach projektu Forget Heritage, wdrożenie działań pilotażowych powinno trwać co najmniej półtora roku (np. 3-6 miesięcy na etap przygotowawczy, 1 rok na wdrożenie i 2-3 miesiące na działania uzupełniające).
- Analizę otoczenia zewnętrznego należy przeprowadzić przed rozpoczęciem realizacji projektów pilotażowych, ponieważ wyznacza to ramy (korzystne lub niekorzystne) realizacji działań pilotażowych. Istotne jest nie tylko podjęcie próby maksymalnego wykorzystania korzystnych czynników zewnętrznych, lecz również umiejętne przystosowanie się do czynników niekorzystnych lub nawet upatrywanie w nich nowych możliwości.
- Zaangażowanie wszystkich kluczowych interesariuszy w ramach całego procesu od samego początku i budowanie trwałej społeczności w trakcie realizacji projektu. Organizacja otwartych imprez i wystaw przyczynia się do przyciągania nowych interesariuszy i zwiększenia zainteresowania mieszkańców.
- Budowanie zaufania wśród interesariuszy i społeczności lokalnej poprzez stabilne i stałe działania i obecność oraz poprzez utrzymywanie opartych na szczerości i otwartości relacji, również w przypadku napotkania niespodziewanych wyzwań lub trudności. Silna społeczność jest gotowa na zaoferowanie swojego wsparcia, a to z kolei może umocnić istniejące relacje.
- Należy zawsze kierować się wspólną wizją i wspólnymi celami. Jeżeli wizja i cele nie zostały opracowane we właściwy sposób oraz przy współpracy ze wszystkimi najważniejszymi interesariuszami od początku może to powodować problemy na etapach późniejszych.





- Na wczesnych etapach opracowywania wizje mogą podlegać znacznym zmianom. Chociaż może to powodować wiele trudności, podczas całego procesu należy pozostać otwartym na zmiany środowiska, potrzeby mieszkańców, różnych interesariuszy i odpowiednio aktualizować cel/wizję, upewniając się, że zostanie to jasno zakomunikowane.
- Cele projektu powinny być zgodne z biznesplanem. Cele powinny podlegać regularnej kontroli i w miarę potrzeb być modyfikowane.
- Ograniczenie zróżnicowania oferowanych usług/produktów/działań, przynajmniej na początku, i przywiązywanie uwagi do jakości początkowego programu. Regularne zwracanie się z prośbą o informacje zwrotne dotyczące oferty i okresowa aktualizacja działań.
- Co najmniej część działań musi generować dochody w celu sfinansowania innych działań na terenie obszaru pilotażowego. Alternatywnie można poszukiwać dodatkowych funduszy publicznych lub prywatnych (głównie poprzez udział w procedurze zaproszenia do składania ofert).
- W miarę możliwości zapewnienie konsultacji z ekspertami zewnętrznymi (w sprawach dotyczących planowania finansowego, tworzenia modelu biznesowego, promocji itp.) w celu podniesienia kwalifikacji i umocnienia potencjału kierowników projektu i przedstawicieli sektora kultury i sektora kreatywnego.
- Wydarzenia powinny być organizowane poprzez koprodukcję z podmiotami prywatnymi, gdzie organy publiczne pokrywają wyłącznie koszty wykorzystania danej przestrzeni.
- Fundusze na działania marketingowe i kampanie reklamowe są niezbędne w celu osiągnięcia wskaźników wyznaczonych w planach wdrożenia (biznesplanach).





- Przedstawiciele administracji publicznej i kierownicy projektu powinni wziąć pod uwagę, że różne procesy niezbędne do rewitalizacji danego miejsca mogą trwać dłużej niż zakładano, co powinno zostać uwzględnione w procesie planowania.
- Podręcznik zarządzania przygotowany w ramach projektu FH opisuje przydatny punkt wyjścia dla miast i kierowników projektu zajmujących się waloryzacją dziedzictwa kulturowego poprzez zakładanie podmiotów sektora kultury i sektora kreatywnego w różnych kontekstach. Narzędzia proponowane w Podręczniku zarządzania są oczywiście przykładowe. Można wykorzystać inne podobne narzędzia w zależności od sytuacji, dostosowując je do indywidualnych potrzeb kierowników projektu.
- Dobre i długofalowe partnerstwo pomiędzy samorządem lokalnym (różnymi wydziałami) i kierownikami projektu jest kluczowe. Po pierwsze, może okazać się ogromnym wsparciem w rozwiązywaniu problemu istniejących niekorzystnych uwarunkowań. Po drugie, dobre relacje z różnymi organami władzy i ich bezpośrednio zaangażowanie może pomóc w osiągnięciu pewnych pozytywnych zmian w środowisku zewnętrznym (np. zmiana przepisów prawa, przygotowanie strategii ...).
- W oparciu o informacje zwrotne udzielone przez kierowników działań pilotażowych, korzystna i niezbędna jest wymiana doświadczeń, dzielenie się codziennymi problemami związanymi z zarządzaniem, rekomendowanie sprawdzonych praktyk i wskazywanie tych, które się nie sprawdziły. Mogą oni uczyć się nawzajem na kilku płaszczyznach działania. Z tego powodu, istotne jest, żeby kierownicy działań pilotażowych i przedstawiciele administracji publicznej dzielili się swoimi doświadczeniami z przedstawicielami podobnych projektów.





## WSPÓŁPRACA PUBLICZNO-PRYWATNA



- Kluczową wagę odgrywa wybór właściwej osoby na kierownika działań pilotażowych, zarządzającego profesjonalnym, elastycznym i kreatywnym zespołem z wartościową siecią interesariuszy/ różnorodnymi grupami docelowymi.
- Administracja publiczna powinna wspierać kierownika działań pilotażowych w pełnieniu obowiązków. Konieczne jest współfinansowanie sprzętu i inwestycji przez organ publiczny będący właścicielem obiektu.
- Kluczowa jest dobra komunikacja. Aby wypełnić lukę pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym, należy utrzymywać codzienne/cotygodniowe kontakty i realistycznie podchodzić do realizacji projektu. Luka pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym jest spowodowana różnymi mechanizmami pracy, stąd potrzeba dzielenia się codziennymi problemami w celu szybszego rozwiązywania ich w przyszłości. Dzielenie się wizją/celami/treściami/informacjami dotyczącymi realizacji projektu i zaufanie pomiędzy organami publicznymi a kierownikiem projektu są istotne w początkowej fazie działań pilotażowych. Niezbędna jest elastyczność z obu stron. Kierownicy działań pilotażowych potrzebują wsparcia i wskazówek organów administracji publicznej na początkowym etapie i podczas realizacji działań pilotażowych, bez ograniczania niezależności w podejmowaniu decyzji. Role powinny być jasno określone od samego początku. Niemniej jednak, partnerzy publiczni i prywatni powinni uczestniczyć w regularnych spotkaniach i systematycznie omawiać wizję, cele i działania w ramach projektu podczas jego realizacji w celu uniknięcia rozbieżności celów, która może pojawić się w tym okresie. Zaleca się opracowanie zasad/procedur rozwiązywania problemów i postępowania w sytuacjach kryzysowych.
- Ze strony partnera publicznego, niezbędny jest zespół złożony z przedstawicieli różnych jednostek organizacyjnych. Oprócz kierownika projektu, ważni są również urzędnicy z innych wydziałów (np. Wydział ds. inwestycji, gospodarki, kultury, opieki społecznej, PR ...) wspólnie zaangażowani w realizację działań. Największym wyzwaniem jest wyjście poza sztywne ramy struktury organizacyjnej organów administracyjnych miasta. Urzędnicy powinni wspólnie realizować projekt w sposób interdyscyplinarny przez kilka lat. Wymaga to szkolenia, wsparcia politycznego i sprawnego zarządzania po stronie władz miasta.



- Ze strony kierowników działań pilotażowych, korzystnym byłoby zatrudnienie co najmniej dwóch osób, przy czym jedna z nich odpowiadałaby za kwestie zarządcze i administracyjne, a druga za program działań i wszelkie związane z nim kwestie. Przyczyniłoby się to do obniżenia stresu, terminowej realizacji działań, lepszych programów/usług/produktów, ponieważ każda z ww. osób mogłaby skupić się na własnych priorytetach (bez konieczności wykonywania wielu zadań jednocześnie w ramach tak różnorodnych obszarów działania). Żeby to umożliwić, sektor publiczny (właściciel budynków) powinien zapewnić środki finansowe na pokrycie kosztów zatrudnienia, a sektor prywatny (podmioty z sektora kultury i sektora kreatywnego) powinien zapewnić środki na program.
- Doświadczenie kierowników działań pilotażowych we współpracy z organami administracyjnymi i ich znajomość przepisów prawa oraz polityk i strategii publicznych stanowią ogromne wsparcie. Jeśli nie mają takiego doświadczenia, zaleca się wyznaczenie osoby, które przyjmie rolę mediatora i poszerzenie przez nich wiedzy w tym zakresie. Podręcznik strategiczny (D.T1.4.1), który jest jednym z rezultatów projektu Forget Heritage może stanowić dobry punkt wyjścia. Oprócz tego, każdy kierownik projektu powinien znać treść wszystkich dokumentów strategicznych (lokalnych/regionalnych/krajowych) mających zastosowanie do projektu pilotażowego.
- Każde miejsce, każde miasto, każdy projekt charakteryzuje się odmiennymi warunkami ramowymi. Działania, które sprawdzają się w jednym mieście, niekoniecznie mogą być korzystne w innym. Nie ma jednej metody, które mogłaby zostać zastosowana wszędzie.
- Włączenie decydentów jest niezbędne dla rozwoju projektów obejmujących współpracę publiczno-prywatną w przyszłości. Bez strategicznego podejścia do projektów obejmujących współpracę publiczno-prywatną, pomyślna realizacja większych projektów jest wątpliwa.





## 5. WNIOSKI

Niniejsza strategia wyznacza ramy służące opracowywaniu dokumentów strategicznych na szczeblu regionalnym i lokalnym. W dokumencie wytyczono kierunki strategiczne i rekomendacje w sprawie ponownego wykorzystania zabytkowych budynków poprzez zaangażowanie podmiotów z sektora kultury i sektora kreatywnego w celu promowania rozwoju gospodarczego, kulturalnego i środowiskowego w miastach i regionach. Strategia nie jest przeznaczona wyłącznie dla miast partnerskich, lecz może znaleźć zastosowanie również w innych miastach i regionach Europy (środkowej).



# STRATEGIA ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM KULTUROWYM ZA POŚREDNICTWEM SEKTORA KULTURY I SEKTORA KREATYWNEGO

