



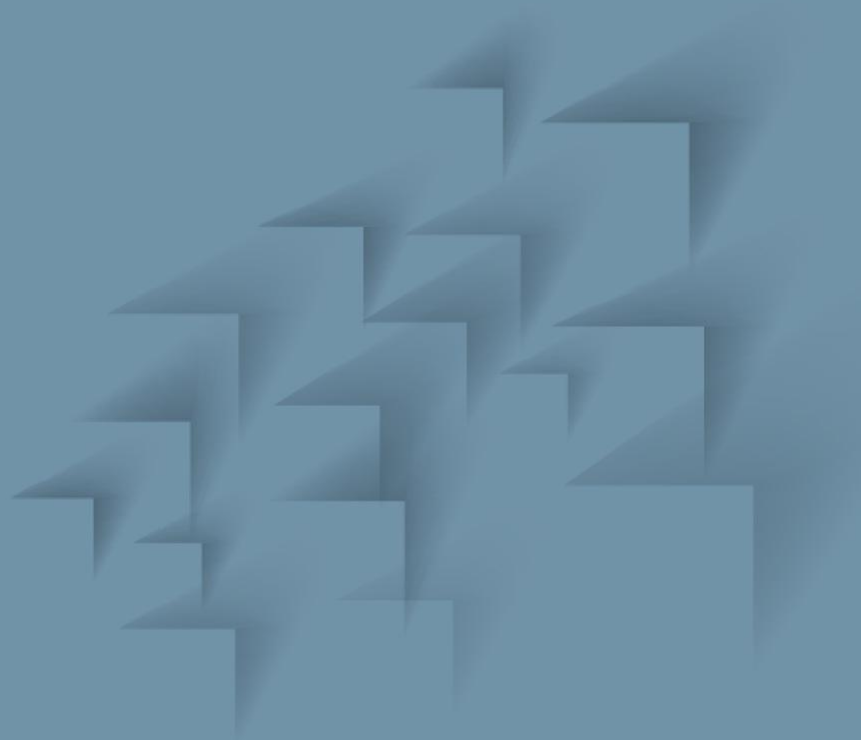
European Union

**Interreg**  
CENTRAL EUROPE

**ForHeritage**

# PILOT PROJEKTI

Prijenosni elementi pilot projekata  
revitalizacije kulturne baštine



## Informacije o dokumentu

Projekt: ForHeritage „Izvrsnost u integriranom upravljanju baštinom u središnjoj Europi“ (CE1649), [www.interreg-central.eu/forheritage](http://www.interreg-central.eu/forheritage)

Sufinancira: Interreg SREDIŠNJA EUROPA

Priprema: Nika Murovec, Damjan Kavaš

Verzija: Rujan 2021.

### Izjava o odricanju odgovornosti:

Ova publikacija odražava stavove autora i programska tijela programa Interreg SREDIŠNJA EUROPA ne mogu se smatrati odgovornima za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 4  |
| 2. Preporuke o testiranju novih pristupa revitalizaciji kulturne baštine u sklopu pilot projekata..... | 6  |
| 2.1. Opća načela.....  | 6  |
| 2.2. FAZA 1: Početak projekta.....   | 8  |
| 2.3. FAZA 2: Planiranje projekta.....  | 12 |
| 2.4. FAZA 3: Provedba projekta.....  | 14 |
| 2.5. FAZA 4: Završetak projekta .....  | 15 |
| DODATAK - Pregled analiziranih pilot projekata.....  | 18 |

## 1. Uvod

### O alatu for heritage

Ovaj alat je rezultat projekta u sklopu programa Interreg Središnja Europa „ForHeritage (4H): Izvrsnost u integriranom upravljanju baštinom u središnjoj Europi“. U smislu promicanja izvrsnosti u upravljanju baštinom, ovaj projekt i dokument oslanjaju se na postojeće znanje prikupljeno u radu na projektima koji su se financirali sredstvima EU-a (primjerice FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC) i druga relevantna iskustva.

U okviru projekta izrađeno je šest alata povezanih s upravljanjem baštinom:

- Dobro/sudioničko upravljanje kulturnom baštinom: Kako uključiti javnost,
- Financijski instrumenti i inovativne financijske sheme za kulturnu baštinu,
- Korištenje javno-privatnog partnerstva u revitalizaciji kulturne baštine,
- Procjena učinka projekata kulturne baštine,
- Prenosivi elementi pilot projekata revitalizacije kulturne baštine,
- Kako organizirati uspješnu obuku za poboljšanje upravljanja u području kulturne baštine.

### O pilot projektima

Pilot projekti (koji se nazivaju i pilot aktivnostima) predstavljaju praktičnu provedbu i testiranje razvijenih alata. Eksperimentalnog ili demonstracijskog su karaktera, što znači da bi trebali testirati, procijeniti ili dokazati izvedivost i učinkovitost novog rješenja, bez presedana u usporedivom okruženju (Interreg CE, 2019.<sup>1</sup>).

U skladu s njihovom definicijom, pilot projekti važni su za učinkovito upravljanje lokalitetima kulturne baštine. Omogućuju testiranje pristupa revitalizaciji kulturne baštine koji su novi ili predstavljaju novinu u određenom okruženju/kontekstu. Na pilot lokalitetima moguće je uočiti određene pogreške pa tako za sve uključene predstavljaju izvrsnu priliku za učenje i stjecanje osobnog iskustva. Osim toga, služe za podizanje svijesti o novim pristupima u stručnoj i široj javnosti. Nadalje, utvrđeno je da su pilot projekti posebno korisni alati za poticanje suradnje i uključivanja ciljnih skupina (Spatial Foresight GmbH, t33 srl, 2019.<sup>2</sup>). Stoga se primjena novih pristupa revitalizaciji kulturne baštine u pilot projektima posebno preporučuje.

1 Interreg Središnja Europa, 2019. Application manual for the fourth call. Capitalisation through coordination.

2 Spatial Foresight GmbH, t33 srl, 2019. Operational evaluation of the Interreg Central Europe Programme - Final evaluation report.

Prilikom testiranja novih pristupa u određenom kontekstu, valjalo bi učiti iz iskustva stečenog u sličnim projektima. Na taj je način moguće nadovezati se na provjerene dobre prakse i pokušati izbjeći potencijalno izazovne aktivnosti i situacije. Međutim, ovaj proces prijenosa znanja otežava činjenica da se specifični pilot projekti mogu dosta razlikovati i da njihov kontekst nije nužno usporediv. Dodatni izazov može predstavljati javno dostupna projektna dokumentacija, koja se može razlikovati prema stupnju kvalitete i razini transparentnosti.

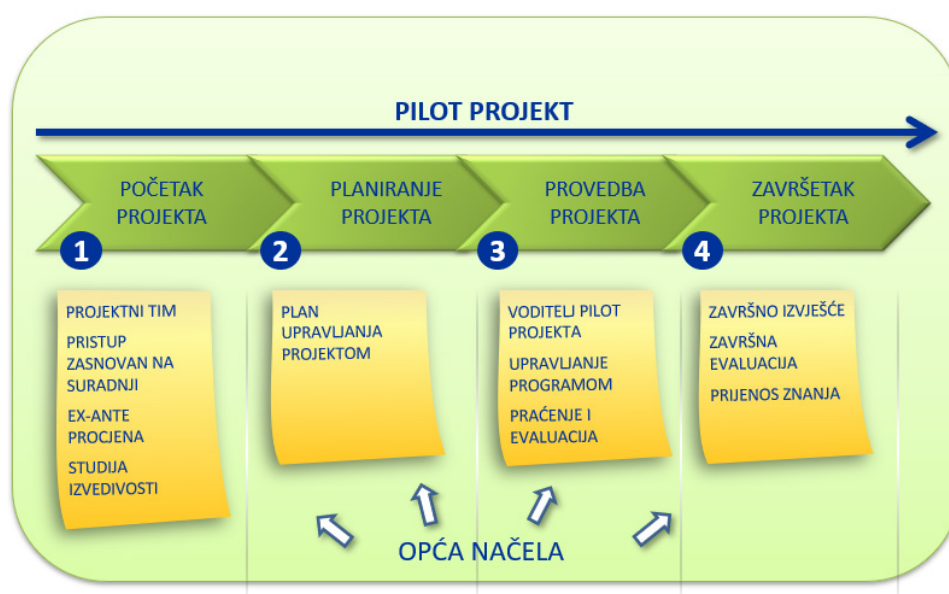
## Svrha i sadržaj ovog alata

U nastavku teksta sažima se iskustvo stečeno u sklopu 12 pilot projekata koji su se bavili revitalizacijom kulturne baštine, a koji su izvedeni u okviru projekata Forget Heritage i Restaura. Svrha ovog alata je pružiti transparentniji pregled dobrih praksi i preporuka koje su primjenjive na širi ili na jasno određeni kontekst.

Alat je strukturiran tako da isprva ističe određena opća načela koja treba uzeti u obzir u svim fazama razvoja pilot projekta. Potom nudi preporuke koje su organizirane prema glavnim fazama životnog ciklusa projekta. Tekst u zelenim okvirima pruža dodatni uvid iz prakse prethodnih projekata. Cilj nam je olakšati postupak testiranja svima koji će se u budućnosti baviti sličnim pilot projektima, pomoći im da izbjegnu određene pogreške i omogućiti uspješniju i učinkovitiju provedbu svojih pilot projekata.

Međutim, nikako ne treba zaboraviti da je svaki pilot projekt priča za sebe. Stoga se na kraju dokumenta nalazi pregled analiziranih pilot projekata i njihovih glavnih karakteristika. Time se zainteresiranim čitateljima omogućuje da sami potraže detaljnije informacije i dodatno procijene prenosivost određenog konteksta na svoj pilot projekt. Ovaj alat trebao bi poslužiti isključivo kao polazna točka za daljnji rad na pilot projektima i daljnji razvoj znanja. Stjecanje osobnog iskustva je nezamjenjivo i predstavlja glavnu prednost kao i glavni argument za provedbu pilot projekata.

## 2. Preporuke o testiranju novih pristupa revitalizaciji kulturne baštine u sklopu pilot projekata



Na temelju pregleda 12 pilot projekata na području revitalizacije kulturne baštine (vidjeti Dodatak), preporučujemo svima koji takve projekte provode da u obzir uzmu dobre prakse i opća pravila koja se primjenjuju na različite faze pilot projekta, a koje su opisane dalje u tekstu i prikazane na gore navedenoj skici.

### 2.1. Opća načela

#### Testirajte nove pristupe u sklopu pilot projekata

Ako revitalizaciji kulturne baštine pristupate primjenom pristupa ili modela koji su novi ili predstavljaju novost u vašoj regiji/specifičnom kontekstu, bilo bi dobro da ih testirate pomoću pilot projekata. Pilot projekti neprocjenjivo su vrijedni zato što omogućuju prikupljanje znanja i osobnog iskustva, a istodobno dopuštaju i određene pogreške. Stoga pilot lokaliteti mogu predstavljati izvrsnu polazišnu točku za ispitivanje budućih (većih) aktivnosti i ulaganja. Prikupljeno znanje ne koristi isključivo projektom timu, već i ostalim dionicima zainteresiranim za slične projekte u regiji.

Nadalje, pilot projekti mogu biti korisno sredstvo za podizanje svijesti i promociju novih ili manje poznatih modela revitalizacije baštine.

## **Pilot lokaliteti trebali bi biti manjih razmjera**

Manji lokaliteti često su prikladniji za testiranje novih pristupa jer je lakše njima upravljati. Veći lokaliteti zahtijevaju puno znanja, podrazumijevaju velika ulaganja, više vremena i političke volje, što otežava planiranje i čini ga podložnim značajnim promjenama, posebno ako je privatni sektor uključen u pripremu i provedbu projekta (javno-privatno partnerstvo). Pored toga, lokaliteti većih razmjera ne predstavljaju dobro mjesto za testiranje zato što su greške u sklopu takvih pilot projekata često skuplje.

U slučaju velikih pilot lokaliteta, dobra praksa nalaže da ih se podijeli u manje prostorne i operativne jedinice ili faze kojima se lakše može upravljati. Procesu revitalizacije tada treba pristupiti korak po korak, u skladu s različitim ograničenjima (financijskim, vremenskim ili ograničenjima vezanim za ljudske resurse itd.). Naravno, pritom se ne smije zanemariti razvojna vizija cijelog lokaliteta. Nakon testiranja i prikupljanja iskustva na manjem, stečeno znanje može se primijeniti i na većem lokalitetu.

Na temelju iskustava s pilot projektima u sklopu projekta Forget Heritage, vrijeme planirano za provedbu malih pilot projekata trebalo bi biti najmanje godinu i pol (npr. 3 - 6 mjeseci za pripremu, 1 godina za provedbu i 2 - 3 mjeseca za praćenje).

## **Budite fleksibilni u planiranju i provedbi**

Iako je važno pripremiti detaljne planove provedbe projekata, jednako je važno zadržati određenu fleksibilnost i pripremiti se na različite scenarije. Aktivnosti u stvarnosti rijetko idu prema planu. Primjerice, potrebni birokratski postupci mogu dovesti do znatnih kašnjenja. Nadalje, njihovi su ishodi često nepredvidljivi i podložni izbornim ciklusima, koji mogu u potpunosti promijeniti planove i prioritete, a postoje i drugi čimbenici i/ili dionici koji mogu značajno utjecati na planove. Na kraju, valja istaknuti i krhkost planova koja je dodatno naglašena nedavnom epidemiološkom situacijom.

## **Dobra i otvorena komunikacija je ključna**

Dobra komunikacija s različitim dionicima od ključne je važnosti u čitavom procesu revitalizacije baštine. Redovna komunikacija ne samo da omogućuje bolju suradnju, već omogućuje i premostiti značajnije praznine (npr. između javnog i privatnog sektora, između javnog sektora i građana...). Iskreni odnosi i otvorena komunikacija potrebni su za izgradnju međusobnog povjerenja, posebice kada se susrećete s nepredviđenim izazovima ili poteškoćama.

## Svaki pilot projekt je specifičan

Unatoč nekim prenosivim elementima i iskustvu, svaki pilot projekt priča je za sebe. Ovisno o njihovom sadržaju, veličini, financiranju, zakonodavnim specifičnostima, projektnom timu i mnogim drugim čimbenicima, određeni koraci u dolje opisanim fazama, pa tako i odgovarajući vremenski raspored, mogu se razlikovati u skladu sa specifičnim zahtjevima. Iako su preporuke i dobre prakse korisne kao polazna točka, opsežno znanje treba razvijati stjecanjem osobnog iskustva u određenom kontekstu.

## 2.2. FAZA 1: Početak projekta

### Oformite dobar projektni tim

Da biste započeli s pilot projektom, prvo morate oformiti dobar projektni tim. Budući da u kontekstu pilot projekata ulazite u novo područje, suočit ćete se s nedostatkom stručnjaka s iskustvom u određenoj temi. To biste trebali nadoknaditi okupljanjem stručnjaka iz različitih odjela/područja u vašem timu. Sa strane javnog partnera, potrebno je uspostaviti međuresorni tim. Vrlo je važno da se on sastoji od službenika različitih odjela (npr. investicijski, gospodarski, kulturni, socijalni, PR...) koji će surađivati u provedbi.

Najveći izazov predstavljat će prevladavanje krute organizacijske strukture gradske uprave. Službenici moraju nekoliko godina zajednički i interdisciplinarno provoditi projekt. To zahtijeva obuku, poduzetnu gradsku upravu i političku potporu. Stoga, prilikom odabira voditelja projektnog tima nije važno da se samo imenuje voditelj projekta s iskustvom, već i da uživa snažnu političku potporu.

Iskustva prošlih pilot projekata ukazuju na to da su entuzijazam i poduzetnost članova projektnog tima važan čimbenik uspjeha projekta. Entuzijastični i poduzetni članovi tima pronalaze kreativne načine za prevladavanje različitih izazova koje nose pilot projekti u novom, nepoznatom polju. Takvi članovi uvijek su spremni usvojiti nova znanja i premostiti mnoge praznine svojim pozitivnim pristupom i otvorenom komunikacijom.

Iskustva prošlih pilot projekata ukazuju i na to da pametno formiranje projektnog tima može smanjiti ovisnost projekta o izbornim ciklusima, što predstavlja jednu od najvećih prijatnji za takve projekte.

Također, trebalo bi osigurati da projektni tim od početka ima pristup profesionalnim savjetima i potrebnu podršku. To može uključivati mentorsku podršku, radionice ili obuku u područjima u kojima se prepoznaje nedostatak vještina projektnog tima.

*Potražite više o organizaciji obuke u području kulturne baštine u sklopu alata ForHeritage [KAKO ORGANIZIRATI USPJEŠNU OBUKU ZA POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA U PODRUČJU KULTURNE BAŠTINE](#).*

Ukratko, prilikom formiranja projektnog tima, vodite računa o sljedećim točkama:



- Stručnjaci iz različitih odjela/područja (npr. investicijski, gospodarski, kulturni, socijalni, PR...)
- Poduzetni i entuzijastični članovi tima
- Iskusni voditelj projekta s političkom podrškom
- Pristup profesionalnim savjetima i podršci od samog početka

## Od početka izgradite pristup zasnovan na suradnji

Vrlo je važno od samog početka uspostaviti snažnu podršku projekta. Potrebno je prepoznati odgovarajuću ulogu javnog, privatnog i neprofitnog sektora. Javni sektor trebao bi osigurati vodstvo, a provedba bi se trebala izvoditi u suradnji svih sektora. Najvažniji dionici trebali bi biti uključeni u ranu fazu projekta. Neformalne konzultacije trebale bi se provoditi s različitim državnim tijelima, poput tijela za zaštitu kulturnih dobara, razvojnih agencija, regionalnih/nacionalnih državnih tijela...

Protekli pilot projekti ukazuju na to da rano uključivanje različitih dionika, njihovi neformalni sastanci i razvoj osobnih odnosa pridonose dobroj suradnji i sinergiji te pomažu u ranom rješavanju mogućih sukoba. Redoviti sastanci interesne skupine doprinose povezivanju različitih kultura, prijenosu znanja te konstruktivnom i učinkovitom pristupu rješavanju problema.

U kasnijim fazama projekta bit će mnogo prilika za širenje početnog kruga glavnih dionika u skladu s potrebama i specifičnostima projekta, a postojat će i potreba za uključivanjem građana.

Iskustva prošlih pilot projekata potvrđuju da dobra praksa podrazumijeva uključivanje svih ključnih dionika u proces od samog početka i trajnu izgradnju zajednice tijekom provedbe.

*Potražite više o mapiranju i uključivanju dionika u sklopu alata ForHeritage **DOBRO/SUDIONIČKO UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM: KAKO UKLJUČITI JAVNOST.***

Dobro i dugoročno partnerstvo između lokalnih tijela vlasti (različitih odjela), voditelja projekta i pilot projekta od ključne je važnosti. Prema dosadašnjem iskustvu s pilot projektima, za to postoje dva glavna razloga. Prvo, partnerstvo se može pokazati iznimno korisnim kad se suočite s postojećim nepovoljnim uvjetima. Kao drugo, dobar odnos s različitim tijelima vlasti i njihovo osobno sudjelovanje također mogu pomoći u postizanju određenih pozitivnih promjena u vanjskom okruženju (npr. izmjena zakona, priprema strategija...).

Ukratko, pri izgradnji pristupa zasnovanog na suradnji uvijek uzmite u obzir sljedeće:

- Savjetovanje s glavnim dionicima
- Savjetovanje s državnim tijelima (tijela za zaštitu kulturnih dobara, razvojne agencije, regionalna/državna tijela...)

- Partnerski rad
- Daljnje širenje mreže dionika tijekom razvoja i provedbe projekta

## Izradite koncept projekta i provedite ex-ante procjenu

Najveći izazov u kontekstu revitalizacije zgrada sa svojstvom kulturne baštine uvijek predstavlja utvrđivanje izvedive i održive uporabe zgrade u pitanju. Ex-ante procjena (predizvedivost) predstavlja trenutak odluke kojim se završava izrada početnog koncepta projekta. Uključuje odluku o tome hoće li se pristupiti detaljnijoj procjeni i planiranju projekata (faza 2).

Ex-ante procjena trebala bi uključivati:

- Opis lokaliteta: fizičko stanje, povijest, obnova i potencijal za promjenu, vlasnik i trenutni upravitelj...
- Mišljenje donositelja odluka/dionika/građana, povezanost s četvrti, postojeći sadržaj/korisnici
- SWOT analiza lokaliteta
- Buduća uporaba i razvoj koncepta projekta: definirati glavne ciljeve, svrhu i usmjerenost programa/aktivnosti koji proizlaze iz analize stanja
- Potrebe povezane sa željenom budućom uporabom: potrebna poboljšanja lokaliteta, financijski aspekt

*Potražite više o mapiranju i uključivanju dionika u sklopu alata ForHeritage **DOBRO/SUDIONIČKO UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM: KAKO UKLJUČITI JAVNOST.***

Projekti revitalizacije baštine ne bi trebali stati na obnovi. Da bi se revitalizirale zgrade sa svojstvom kulturne baštine ili čak regeneriralo cijelo gradsko područje, jednako je važno razviti sadržaj i unaprijediti lokalitet. U tu su svrhu pilot projekti u sklopu projekta ForHeritage još u ranim fazama procesa uključivali kulturne i kreativne industrije (KKI). Kulturnim i kreativnim industrijama potreban je poslovni prostor, a lokaliteti kulturne baštine predstavljaju vrlo inspirativno radno okruženje. Istodobno, KKI predstavljaju jednog od najvažnijih pokretača revitalizacije. Stavljanje revitaliziranih zgrada kulturne baštine na raspolaganje kreativcima može dovesti do raznih pozitivnih eksternalija (od društvenih do gospodarskih), poboljšavajući time kvalitetu života građana. Međutim, KKI se često ne financiraju kratkoročno (a također često ni dugoročno), pogotovo ako pružaju usluge od javnog interesa. Stoga bi se potpora lokalne (gradske) vlasti trebala nastaviti i nakon obnove. Ako je odluka pozitivna, potrebno je napraviti dodatnu procjenu u vidu studije izvedivosti.

## Studija izvedivosti

Studija izvedivosti predstavlja opću procjenu projekta i bitan dio svakog projekta. U slučaju većih projekata (posebno javno-privatnih partnerstava), sama priprema studije izvedivosti može predstavljati pilot projekt.

Studija izvedivosti trebala bi pružiti sve podatke potrebne za donošenje odluke o ulaganju. Komercijalni, tehnički, financijski, gospodarski i okolišni preduvjeti za investicijski projekt trebali bi se stoga definirati i kritički ispitati na temelju alternativnih rješenja razmotrenih u sklopu ex-ante procjene (studije predizvedivosti). Sadržaj, oblik i detalji ovise o prirodi i opsegu projekta i ulaganja. U slučaju većih ulaganja, prije provedbe studije izvedivosti potrebno je provesti nekoliko popratnih studija. Njihovi glavni rezultati zatim bi trebali biti uključeni u studiju izvedivosti, koja bi općenito trebala uključivati:

- Opis lokaliteta: fizičko stanje, povijest, obnova i potencijal za promjenu, vlasnik i trenutni upravitelj...
- Kontekst planiranja: zakonodavstvo, strateški dokumenti, programi potpore na nacionalnoj/regionalnoj/lokalnoj razini...
- Mišljenje donositelja odluka/dionika/građana, povezanost s četvrti, postojeći sadržaj/korisnici
- SWOT analizu lokaliteta
- Mogućnosti buduće uporabe i razvoj koncepta projekta: definirati glavne ciljeve, svrhu i usmjerenost programa/aktivnosti koji proizlaze iz analize stanja.
- Definiranje vrste ulaganja, procjenu (investicijskih) troškova
- Odabir najprikladnije buduće uporabe i definiranje potreba za takvu uporabu: potrebna poboljšanja lokaliteta, financijski aspekt
- Analizu troškova i koristi (financijske i nefinancijske koristi): svi očekivani troškovi i koristi dane mjere izraženi su u novčanim vrijednostima (s budućim tokovima diskontiranim na njihovu sadašnju vrijednost) i međusobno se uspoređuju, pripisujući tako jasno definiranu novčanu „vrijednost“ investicijskom projektu
- Analizu mogućnosti suradnje između privatnog i javnog sektora (preliminarni pregled). Analiza potencijalnih oblika javno-privatne suradnje (JPS), između ostalog, javno-privatno partnerstvo (JPP) kao jedne od mogućnosti za provedbu projekta revitalizacije mora se procijeniti i usporediti s barem jednim od ostalih modela provedbe.
- Zaključke i preporuke: sljedeći koraci.

*Potražite više o mapiranju i uključivanju dionika u sklopu alata ForHeritage **DOBRO/SUDIONIČKO UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM: KAKO UKLJUČITI JAVNOST.***

*U slučaju da se odlučite za javno-privatno partnerstvo, potražite više u sklopu alata ForHeritage KORIŠTENJE PRISTUPA JAVNO-PRIVATNE SURADNJE U REVITALIZACIJI KULTURNE BAŠTINE.*

Iskustva stečena u okviru pilot projekata u području kulturne baštine ukazuju na to da pronalaženje privatnih partnera zainteresiranih za ulaganja u revitalizaciju kulturne baštine u obliku javno-privatnog partnerstva nije lak zadatak. U mnogim regijama to predstavlja ključnu prepreku za provedbu javno-privatnih partnerstava na lokalitetima kulturne baštine. U nedostatku interesa privatnih ulagača, trebalo bi istražiti različite oblike javno-privatne suradnje. Primjerice, postoji cijeli niz dobrih praksi vezanih za uključivanje nevladinih organizacija ili drugih interesnih skupina u upravljanje pilot lokalitetima. Njihovi su interesi često usklađeniji s očuvanjem kulturne baštine i nisu toliko usmjereni na ostvarivanje dobiti. Iako ova opcija ne može riješiti pitanje velikih javnih ulaganja u obnovu, može omogućiti barem djelomičnu financijsku neovisnost lokaliteta. To ne podrazumijeva isključivo manje javne izdatke, već potencijalnu dodanu vrijednost lokalitetu, imidžu grada, kulturnom turizmu, društvenoj integraciji, održivosti itd.

## 2.3. FAZA 2: Planiranje projekta

Prilikom pripreme dokumentacije za planiranje projekta imajte na umu preporuke iz prošlih faza. Narочito, nastavite:

- Biti fleksibilni
- Raditi u partnerstvu s glavnim dionicima
- Održavati redovitu i otvorenu komunikaciju
- Uključivati dodatne dionike i građane/potencijalne korisnike u skladu s napretkom u razvoju vašeg projekta

### Pripremite plan upravljanja projektom

Osnovna struktura plana upravljanja projektom, koji ovdje koristimo kao generički pojam za strateški i provedbeni dokument za male pilot lokalitete, sastoji se od 5 ključnih područja:

- Zašto? Vaši ciljevi, vizija/svrha upravljanja lokalitetom u odnosu na građevinu sa svojstvom kulturne baštine. Ovaj se dio odnosi na dugoročne strateške odluke.
- S kim? Vaši dionici. Ovaj se dio odnosi na četiri osnovne skupine dionika za neprofitne kulturne organizacije: zajednica, akademska zajednica, poslovni sektor i javna uprava.

- Što? Vaše usluge/proizvodi. Ovaj dio se odnosi na usluge i proizvode koje organizacija pruža, način na koji se isporučuju, potrebne ključne aktivnosti i njihove troškove.
- Kako? Vaš model prihoda. Ovaj dio se odnosi na izvore koje organizacija koristi za prikupljanje vrijednosti i privlačenje resursa. Dijeli se na ostvareni prihod (povezan s misijom i nepovezan s misijom) i prihod od doprinosa (novčani doprinosi i nenovčani doprinosi).
- Kad? Vremenski plan provedbe projekta.

Ovisno o specifičnostima projekta, nekim od gore spomenutih područja treba posvetiti veću/manju pozornost.

*Više informacija o mogućim izvorima financiranja i financijskim instrumentima potražite u sklopu alata ForHeritage FINANCIJSKI INSTRUMENTI I INOVATIVNI PROGRAMI FINANCIRANJA KULTURNE BAŠTINE.*

*Potražite više o izradi mapiranju i uključivanju dionika u sklopu alata ForHeritage DOBRO/SUDIONIČKO UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM: KAKO UKLJUČITI JAVNOST.*

Iskustvo prijašnjih pilot projekata ukazuje na to da će uključivanje zajednice i ključnih dionika u donošenje odluka u različitim fazama procesa planiranja omogućiti odgovarajući razvoj projekata.

Zajednička vizija i ciljevi uvijek bi trebali služiti kao smjernice za sve uključene strane. Iskustvo prijašnjih pilot projekata ukazuje na to da bi u kasnijim fazama projekta moglo doći do problema ako ciljevi nisu utvrđeni u suradnji sa svim glavnim dionicima od samog početka.

Jednako je važno da dionici dobro razumiju ostale elemente planiranog projekta (projektne aktivnosti, vremenski raspored, model prihoda...)

Javna uprava i voditelji projekata trebali bi uzeti u obzir da bi različiti procesi i birokratski postupci potrebni za revitalizaciju lokaliteta mogli trajati dulje od očekivanog. O tom treba voditi računa u procesu planiranja zato što su uočena kašnjenja u provedbi mnogih dosadašnjih pilot projekata.

Kao što se pokazalo i u prošlim pilot projektima, u početnim fazama razvoja čak i vizije mogu biti podložne značajnim promjenama. Iako to može uzrokovati brojne poteškoće, vrlo je važno tijekom cijelog procesa ostati otvoren i biti fleksibilan s obzirom na promjene u okruženju, kao i na nove ili promijenjene potrebe građana ili dionika, te u skladu s tim s vremena na vrijeme revidirati svrhu/viziju, pritom pazeci da se o tome jasno komunicira. Ciljevi projekta trebali bi biti usklađeni s poslovnim modelom, ali se po potrebi i redovito provjeravati i mijenjati.

Kao što je gore navedeno, predloženi plan upravljanja projektom prikladan je kao strateški i provedbeni dokument za manje lokalitete (jedna građevina), što je u skladu s našom preporukom o pilot lokalitetu manjih razmjera. U slučaju da radite na pilot

projektu većih razmjera (cijelo gradsko područje), potrebno je izraditi integrirani plan revitalizacije graditeljske baštine.

*Potražite više o integriranom planu revitalizacije graditeljske baštine u dokumentu projekta Restaura VODIČ ZA LOKALNE VLASTI O JAVNO-PRIVATNOM PARTNERSTVU U STRATEGIJAMA UPRAVLJANJA KULTURNOM BAŠTINOM.*

## 2.4. FAZA 3: Provedba projekta

### Odabir voditelja pilot projekta

U slučaju da ćete imati vanjskog voditelja pilot projekta (npr. javno-privatna suradnja), trebali biste ga imenovati u ovoj fazi, ako već niste ranije. Iskustva prošlih pilot projekata ukazuju na važnost izbora voditelja pilot projekta. Voditelj pilot projekta trebao bi biti iskusan profesionalac s fleksibilnim i kreativnim timom i vrlo dobrom mrežom dionika/različitih ciljnih skupina.

Također je vrlo korisno da voditelji pilot projekata imaju iskustva u suradnji s javnom upravom te da su upoznati sa zakonima, javnim politikama i strategijama (lokalnim/regionalnim/ nacionalnim) od važnosti za pilot projekt. U suprotnom, preporučujemo voditeljima da poboljšaju vlastito znanje o ovoj temi i/ili imenuju nekoga tko može preuzeti ulogu posrednika.

### Upravljanje programom

Upravljanje zgradom sa svojstvom kulturne baštine u skladu s planom upravljanja i provedbom predviđenih pilot aktivnosti.

U skladu s dobrim praksama na prijašnjim pilot projektima, u početku biste trebali smanjiti raznolikost ponuđenih usluga/proizvoda/aktivnosti i posvetiti veliku pozornost kvaliteti prvotno ponuđenog programa. Redovito prikupljajte povratne informacije o ponudi i povremeno revidirajte aktivnosti. Javna uprava trebala bi podržati aktivnosti voditelja pilot projekta.

Organizacija otvorenih događanja i izložbi pokazala se vrlo korisnom za privlačenje novih dionika i povećanje interesa građana. Iskoristite takva događanja za daljnju izgradnju zajednice i proširenje mreže dionika.

### Redovito praćenje i evaluacija projekta

Praćenje i evaluacija pilot projekata važan je postupak koji se prečesto izostavlja. Evaluacije u tijeku provedbenog razdoblja najkorisniji su alat jer omogućuju pravovremene prilagodbe i poboljšanja pilot projekata.

Da bi se mogao procijeniti napredak projekta, prvo je potrebno uspostaviti sustav redovitog praćenja (svakih šest mjeseci ili godinu dana). Praćenje dionicima daje uvid u relevantne podatke i informacije o napretku ili kašnjenjima u vezi s planiranim projektnim aktivnostima, rezultatima, projektnim zadacima itd.

Podaci prikupljeni u procesu praćenja pružaju ulazne podatke za (internu) evaluaciju u tijeku provedbenog razdoblja. Važno je da informacije prikupljene u procesu praćenja budu realistične kako bi se mogle predložiti i poduzeti odgovarajuće aktivnosti te što brže ispraviti nedostaci.

Razmotrite i metodu vrednovanja od strane stručnjaka iz istog područja (*peer-review*), pod uvjetom da su vam na raspolaganju stručnjaci koji su spremni sudjelovati u vrednovanju.

Pokazalo se da je transnacionalni postupak stručnog vrednovanja proveden u okviru pilot projekata Forget Heritage doprinio prijenosu znanja i razmjeni ideja između partnera, voditelja pilot projekata i ostalih članova uključenih u timove za stručni pregled. Timovi za stručni pregled uspjeli su uočiti nekoliko uobičajenih problema (npr. probleme u komunikaciji i probleme financijske i upravljačke prirode) o kojima su mogli iznijeti svoj dragocjeni uvid te na taj način ohrabriti sve uključene istaknuvši da su i drugi pilot projekti morali prevladati slične izazove i poteškoće.

Međutim, isti je postupak predstavljao i određene izazove. Prije svega, stručnjaci nisu bili upoznati sa samim postupkom pa su im bile potrebne detaljne smjernice. Nadalje, prilično je teško pronaći odgovarajuće stručnjake s iskustvom u sličnom kontekstu. Na kraju, valja istaknuti da su posjeti lokalitetu, koji su potrebni za kvalitetno stručno vrednovanje, povezani s visokim troškovima.

U pogledu praćenja i evaluacije, potrebno je osigurati sljedeće:

- Uspostavljanje sustava redovitog praćenja
- Realistično izvještavanje
- (Interna) evaluacija u sredini provedbenog razdoblja
- Pravovremene prilagodbe i poboljšanja
- Razmatranje stručnog vrednovanja

## 2.5. FAZA 4: Završetak projekta

### Završno izvješće i završno vrednovanje

Po završetku pilot projekta potrebno je pripremiti završno izvješće, koje također pruža ulazne podatke za završno vrednovanje. Završno vrednovanje može biti unutarnje ili vanjsko, a njime se ujedno procjenjuju provedba postupka i sadržaj, tj. ishodi, rezultati i dugoročni (gospodarski, društveni i okolišni) učinci projekta.

Kao i u slučaju vrednovanja u tijeku provedbenog razdoblja, od ključne je važnosti da završno izvješće i završno vrednovanje budu realistični.

Neophodni elementi ovog koraka su:

- Završno izvješće
- Realistično izvještavanje
- Završno vrednovanje

Procjena učinka također je dio vrednovanja.

Potražite više o procjeni učinka u alatu ForHeritage [PROCJENA UČINKA KAO PRILIKA](#).

## **Potičite prijenos stečenog znanja i dijalog o suočavanju s izazovima**

Stjecanje novog znanja i iskustva te njegov prijenos na buduće projekte u regiji jedan je od glavnih razloga za provedbu pilot projekata. Stoga je iznimno važno da se ne prenose isključivo informacije o dobrim praksama, već i o onim ne tako dobrim praksama i izazovima. Poteškoće i problemi s kojima je određen projekt bio suočen ponekad mogu predstavljati čak i važniju lekciju za buduće projekte od dobrih praksi. Stoga je važno istaknuti da bi prezentacije o projektnom iskustvu i prijenos znanja trebali biti realistični te ih se ne bi trebalo zamijeniti s promotivnim aktivnostima. Dodatnu prepreku ovome predstavlja činjenica da je nesklonost priznavanju određenih neuspjeha ili slabih točaka dio ljudske prirode. Razlozi za to mogu biti poslovne ili osobne prirode, a često su rezultat straha od posljedica. Zbog toga treba stalno poticati dijeljenje izazova, problema i/ili loših odluka. Uključeni projektni tim trebao bi biti svjestan da projekt u tom smislu nije uspješan sve dok „slabosti“ nisu prenesene, a proces učenja na tuđim pogreškama omogućen.

Stvari koje treba imati na umu na kraju pilot projekta:

- Prenesite stečeno znanje
- Potaknite dijeljenje informacija o izazovima, problemima i/ili donesenim lošim odlukama
- Samo nedostatak dijeljenja slabosti pilot projekta predstavlja neuspjeh

Analizirani pilot projekti su kao eksperimentalni lokaliteti imali vrlo važan utjecaj na buduće slične projekte. S jedne strane, uspostavljeni su novi osobni odnosi, suradnja i procesi unutar različitih odjela javne uprave koji će biti vrlo korisni u budućim projektima. S druge strane, poboljšana je odnos između uključenih partnera i javne uprave u smislu bolje komunikacije, međusobnog razumijevanja i osobnog sudjelovanja. U slučajevima kad su privatni partneri (KKI) i/ili zajednica izrazili nepovjerenje prema javnoj upravi, ono se polako, ali u značajnoj mjeri iznova izgradilo.



Poboljšano znanje, svijest, odnosi, umrežavanje, kao i uspjeh samih pilot projekata, odrazili su se i u većem broju ideja i povećanom interesu različitih strana za sudjelovanje u sličnim projektima. Slični su projekti u nekoliko gradova već u fazi planiranja. Osim toga, pilot projekti nadahnuli su i nekoliko drugih inicijativa za suradnju ili integriranih projekata s pristupom odozdo prema gore.

## DODATAK - Pregled analiziranih pilot projekata

| GRAD, DRŽAVA         | NAZIV PILOT AKTIVNOSTI                           | PROJEKT INTERREG CE | VREMENSKI OKVIR | ZGRADA  | LOKACIJA  | VLASNIK | FOKUS/TEMA   | POVEZNICA   |
|----------------------|--|---------------------|-----------------|---|---|---------|--|---|
| Genova, Italija      | Kazalište Strada Nuova                           | Forget Heritage     | 2018. - 2019.   | Povijesna dvorana u fazi obnove, završeni su glavni radovi  | Srž povijesne i kulturne baštine u centru grada | Općina  | Četverostruka uzvojnica: učiniti područje ugodnijim za život uvođenjem komičnog sadržaja u revitalizirano kazalište                                      | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html</a>         |
| Ljubljana, Slovenija | Književno središte za očuvanje Vodnikove baštine | Forget Heritage     | 2018. - 2019.   | Dvije sobe na drugom katu glavne zgrade; bila je potrebna djelomična obnova i preuređenje                           | Stambeno naselje nedaleko od centra grada       | Općina  | Kreativnost za očuvanje povijesnog identiteta: razvoj književnog središta (radionice, mentorstvo, suradnja, događaji...)                                 | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html</a> |
| Nürnberg, Njemačka   | Interkulturni vrt u sklopu Z-Bau Nordgarten      | Forget Heritage     | 2018. - 2019.   | Napušteno područje pored nekadašnje vojarne Z-Bau koja se danas koristi kao društveno-kulturni centar za supkulture | Jug Nürnberga                                   | Općina  | Društvena inovacija i integracija: uspostavljanje interkulturnog vrta koji pripada zajednici, uključujući društvene i kreativne aktivnosti, radionice... | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html</a>   |
| Bydgoszcz, Poljska   | Mladi obrtnici u starom gradu                    | Forget Heritage     | 2018. - 2019.   | Prizemlje stambene kuće od 100m2 kojem je   | Centar grada, srce Starog grada                 | Općina  | Podržavanje pristupa radnim mjestima za mlađe generacije:  | <a href="https://www.interreg-central.eu/Cont">https://www.interreg-central.eu/Cont</a>   |

|                       |  |                 |               |  |  |        |  |  |
|-----------------------|--|-----------------|---------------|--|--|--------|--|--|
|                       |  |                 |               | potrebna djelomična obnova   |  |        | Makerspace laboratory - otvorena, opremljena radionica za potporu razvoju praktičnih vještina  | ent.Node/Bydgoszcz.html  |
| Ústí nad Labem, Češka | Integrirana turistička ponuda na području Hraničář | Forget Heritage | 2018. - 2019. | Povijesna ulica korištena kao parkiralište, bez urbanog namještaja...  | Središte grada                                       | Općina | Integrirane turističke usluge: umjetnički prezentacije grada, projekcije razmjera  | https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Usti-Nad-Labem.html |
| Rijeka, Hrvatska      | Centar za ponovnu uporabu                          | Forget Heritage | 2018. - 2019. | Podrum i prizemlje povijesne zgrade u centru i industrijska zgrada   | Centar grada i industrijsko područje u blizini luke  | Općina | Promocija održivosti okoliša i zelenog gospodarstva: razvoj inovativnog zelenog poduzetničkog centra s obrazovnim aktivnostima o ekologiji i postupcima recikliranja i ponovne uporabe | https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Rijeka2.html        |
| Milano, Italija       | Marketing i promocija u zgradi Fabrica del vapore  | Forget Heritage | 2018. - 2019. | Dio većeg bivšeg industrijskog kompleksa   | Središnje područje                                   | Općina | Marketing KKI, promocija i umrežavanje: ponuditi prostor i priliku za kreativnost i umrežavanje za mlade kreativce i druge u sklopu KKI  | https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html         |
| Varšava, Poljska      | Inovacije u okrugu North Praga                     | Forget Heritage | 2018. - 2019. | Dvije velike zgrade kojima je potrebna cjelovita obnova (napuštena zgrada na 8 etaža, spaljena zgrada na 4 etaže). Program, koji | North Praga, središnje, ali manje popularno područje | Općina | Nove tehnologije i inovacije (tehnoške i društvene): osmišljeni Centar kreativnosti uključit će lokalnu  | https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html         |

|                               |                                    |          |               |  |   |   |  |   |
|-------------------------------|------------------------------------|----------|---------------|--|---|---|--|---|
|                               |                                    |          |               | će se kasnije provoditi u tim zgradama, osmišljen je u maloj sporednoj zgradi smještenoj na istom trgu kojoj je bila potrebna djelomična obnova.                             |   |   | zajednicu u proces promjene njihovog susjedstva  |   |
| Branik, Slovenija             | Dvorac Rihemberg                   | Restaura | 2016. - 2019. | Veliki napušteni dvorac, s teškim oštećenjima, zatvoren za javnost, potrebna su opsežna ulaganja u obnovu.   | Ruralno područje  | Općina  | Promocija i ispitivanje mogućnosti za provedbu JPP-a, postupak pripreme za obnovu i revitalizaciju dvorca  | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a> |
| Bratislava, Slovačka          | Rezidencija Konventna              | Restaura | 2016. - 2019. | Dvoetažna zgrada s podrumom i potkrovljem, površine 2542 m <sup>2</sup> , kojoj je potrebna revitalizacija i preinaka za daljnju upotrebu                                    | Centar starog grada   | Ekonomsko sveučilište, Bratislava                   | Priprema analiza i dokumentacije potrebne za rekonstrukciju i revitalizaciju primjenom JPP-a, s ciljem stvaranja prostora koji potiče poduzetništvo i inovacije. | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a> |
| Buzet, Hrvatska               | Palača Biggato                     | Restaura | 2016. - 2019. | Glavna zgrada (palača Bigatto) i 4 pripadajuća prazna objekta koji propadaju (budući stanovi); 1,099 m <sup>2</sup> zatvorenog prostora, 62 m <sup>2</sup> vanjskih površina | Povijesno središte Starog grada                               | Općina  | Uspostava modela JPP-a koji će omogućiti revitalizaciju s privatnim kapitalom; promocija JPP-a, analize, tehnička dokumentacija itd.                             | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a> |
| Nowy Dwór Mazowiecki, Poljska | Povijesni trg Solny i nasipi Narew | Restaura | 2016. - 2019. | Velik dio grada, uključujući povijesni trg, priobalno područje i infrastrukturu za novo stambeno područje. Potrebna modernizacija, proširenje                                | Područje koje se širi od starog grada do stambenog naselja na | Općina i ostalo (potpune informacije nisu dostupne) | Priprema analiza i dokumentacije za revitalizaciju i nove funkcionalnosti, rasprava o budućem razvoju.   | <a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a> |

---

|  |  |  |  |  |                               |  |  |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|
|  |  |  |  | zgrada, rušenje, izgradnja<br>(zgrade, kolnici...),<br>razvijanje zelenih površina<br>itd. | sjeveroistočnoj<br>periferiji |  |  |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|