

STRATEGIE ŘÍZENÍ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ S VYUŽITÍM KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ (KKO)

NADNÁRODNÍ DOPORUČJÍCÍ ZPRÁVA
D.T3.3.3. DOCUMENT



Interreg
CENTRAL EUROPE



Forget Heritage

European Union
European Regional
Development Fund





FORGET HERITAGE

Tento dokument je souhrnem aktivit projektu Forget Heritage, ověřených prostřednictvím pilotních akcí, implementovaných a koordinovaných partnerství Forget Heritage.

Napsali a editovali: Dr. Nika Murovec a Dr. Damjan Kavas, PP2



OBSAH

1. ÚVOD	2
2. VÝZVY A ŘEŠENÍ	3
3. PŘÍSTUP PROJEKTU FORGET HERITAGE	9
4. STRATEGICKÉ SMĚRY A DOPORUČENÍ	13
4.1 STRATEGICKÉ SMĚRY	16
4.2 DOPORUČENÍ	30
5. ZÁVĚRY	37





1. ÚVOD

Hlavním cílem projektu Forget Heritage (Zapomenuté dědictví) je určit inovativní, zopakovatelné a udržitelné modely řízení spolupráce veřejného a soukromého sektoru pro nepoužívané budovy kulturního dědictví a dát těmto historickým památkám přidanou hodnotu založením kulturních a kreativních podniků.

Projekt Forget Heritage se snaží zodpovědět následující otázku: Jak můžeme uvolnit skrytý potenciál kulturního dědictví k tomu, aby zlepšoval kvalitu života lidí a zároveň vytvářel nové příležitosti a nabízel kulturnímu a kreativnímu sektoru další informace o řízení? Po 42 měsících je odpověď na otázku vznesenou na začátku projektu podrobně rozpracována v aktuální (D.T3.3.3) Strategii řízení kulturního dědictví s využitím kulturních a kreativních odvětví (KKO) (Nadnárodní doporučující zpráva). Dokument definuje směřování aktivit, které jsou plánovány, realizovány a koordinovány místní/krajskou samosprávou nebo národní vládou (jako zásadními zainteresovanými stranami), v rozsahu ochrany a využití historických zdrojů prostřednictvím využívání kulturních a kreativních odvětví (KKO). Strategie obsahuje strategické směry, dále doporučení ohledně aktivit a investic k zajištění udržitelnosti opětovného využívání budov kulturního dědictví s využitím KKO.

Obsah strategie vychází z poznatků získaných během realizace zkušebních (pilotních) akcí, z informací získaných z Nadnárodní hodnoticí zprávy o pilotních akcích (D.T3.3.2), z recenze od kolegů na nadnárodní úrovni (D.T3.3.1), z Manažerského manuálu (D.T1.3.1), z Příručky k politice (Policy handbook) (D.T1.3.1), z ex-post hodnoticí zprávy o nadnárodním, lokálně zavedeném modelu (D.T2.3.6), z osobní komunikace s vedoucími testovacích projektů a tvůrci politik. Strategie bude odsouhlasena místními tvůrci politiky, aby byla zajištěna její dlouhodobá udržitelnost.



2. VÝZVY A ŘEŠENÍ



Evropské městské i venkovské oblasti jsou silně formovány a charakterizovány svým kulturním dědictvím. Evropská krajina, možná narozdíl od mnoha jiných kontinentů, se rozvíjela historicky, zakládala si na stavbách a areálech, které po staletí přecházely z jedné generace na druhou, přizpůsobovala se měnícím se společenským, hospodářským, kulturním nebo politickým podmínkám, lidským potřebám a touhám. Kulturní dědictví je veřejně prospěšné a přechází z předchozích generací jako dědictví těm, kteří přijdou, a je definujícím rysem Evropy. Díky své jedinečné bohatosti a rozmanitosti je zásadním faktorem v rámci evropské identity a přitažlivosti tohoto kontinentu.

Dle zprávy od Komise pod názvem „Směrem k ucelenému přístupu ke kulturnímu dědictví pro Evropu“ (2014) je kulturní dědictví sdíleným zdrojem a veřejně prospěšným majetkem. Stejně jako jiný takovýto majetek ho lze poškodit nadměrným využíváním a podfinancováním, jejichž důsledkem může být zanedbání, chátrání, v některých případech i zánik. Starat se o naše dědictví je proto naším společným úkolem. Zatímco ochrana dědictví je primárně záležitostí pro celostátní, krajské a místní úřady, role, kterou hraje Evropská unie, je v souladu se smlouvami EU a zohledňuje princip subsidiarity. Kulturní dědictví Evropy zahrnuje naše dějiny a identitu – samotnou duši našeho kontinentu. A navíc – má nesmírný ekonomický a sociální potenciál; dědictví nám může pomáhat zvyšovat zaměstnanost a podnikání v nejdůležitějších odvětvích a zároveň řešit některé nejnaléhavější společenské výzvy naší doby.





Dle dokumentu Rady Evropy Strategie evropského dědictví pro 21. století (2017) existuje naléhavá potřeba změnit stanoviska politik zabývajících se kulturním dědictvím. Řadí tyto politiky k jádru uceleného přístupu se zaměřením na památkovou péči, ochranu a propagaci dědictví ze strany společnosti jako celku – jak celostátních úřadů, tak společenství spravujících toto dědictví – aby se z něj mohli těšit a vnímat pocit zodpovědnosti všichni, od těch nejvíce zapojených po ty se vzdálenějším vztahem.

Zatímco potřeba chránit kulturní dědictví je všeobecně uznávána, dostupnost finančních zdrojů na tuto ochranu je často nepostačující. V mnoha případech ekonomická krize snížila rozpočtové přídělky celkově na kulturu i konkrétně na památkovou péči. Tím se znesnadnila mobilizace soukromých zdrojů financování. Proto je naléhavě nutné využívat dostupné zdroje co nejúčinněji, vyhodnocovat způsoby, jak se napojit na nové zdroje financování (např. soukromý kapitál, nadace atd.), aby byly objeveny nové způsoby spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Tento problém je mnohem palčivější, jdeme-li nad rámec případu zavedených kulturních památek a podíváme-li se naopak na místa, která byla dosud poměrně zanedbávaná a v nebezpečí, že dojde k jejich nenávratné ztrátě, pokud se brzy nepodniknou kroky k jejich záchraně a renovaci. Nejlepší způsob, jak budovu ochránit, je neustále ji obývat, i když jde o využívání dočasné nebo částečné. Některé historické budovy budou nevyhnutelně bojovat o to, aby se pro ně našlo nějaké využití, hlavně v oblastech, kde je trh s nemovitostmi slabý a příležitosti k prodeji nebo opětovnému využití jsou omezené. Ale takovéto budovy se mohou stát ústředními body budoucí obnovy. Příběhy a vzpomínky, dřívější sláva a poznatky z minulosti spojené s historickými místy jsou zdrojem rozvoje měst a regionální identity a lze je oživit, tlumočit a transformovat do nového života. Pro tento nový život je charakteristické znovuvyužití historických budov jako středisek pro kulturní obnovu, inkubátorů sociálního kapitálu a experimentálních hřišť pro nové rozvíjení měst. Proto je zásadní veřejná podpora





Zpráva Kulturní dědictví je pro Evropu důležité (Kulturní Heritage Counts for Europe, 2015) zdůrazňuje potřebu uceleného přístupu, v němž se zásadní měrou prolínají sociální, kulturní, environmentální a ekonomické dopady. Uvádí se v ní, že minulé i aktuální hodnocení investic do kulturního dědictví pomocí sestupného přístupu neodhaluje plný potenciál kulturního dědictví. Skutečně integrovaným přístupem k dědictví lze výhody dědictví maximalizovat. Zpráva navrhuje vzestupný přístup ke kulturnímu dědictví, kdy jsou tradiční programy ekonomických investic rozšířeny o zdroje z dalších sektorů. To s sebou přináší zavádění investic zdrojů nesouvisejících s dědictvím, aby byly souběžně dosaženy cíle nesouvisející s dědictvím (např. sociální soudržnost nebo snížení nezaměstnanosti), stejně jako zabezpečení majetku kulturního dědictví. Plné využití potenciálu vzestupného přístupu, v kombinaci s užší integrací sociálních, ekonomických, kulturních a environmentálních vlivů dědictví, znamená, že se kulturní dědictví stává zdrojem udržitelného rozvoje. V současnosti se vytvářejí nové vztahy mezi kulturním dědictvím a soudobou tvorbou, čímž vznikají další příležitosti pro kreativitu a inovace. V souladu s rámcovou úmluvou z Faro (Faro Framework Convention) je dědictví pojato jako sdílená odpovědnost: dědictví se už neomezuje jen na součásti, které jsou jako takové oficiálně uznávány státními úřady – chráněné dědictví, ale nyní zahrnují součásti považované za dědictví místním obyvatelstvem a místními úřady. Tento vývoj je podnětem k novým přístupům k řízení vyžadujícím větší účast a spolupráci.

Péče o kulturní dědictví a jeho znovuvyužití vyžadují zapojení více aktérů napříč různými sektory: veřejným, soukromým a nevládním sektorem. Jejich zapojení je potřebné nejen k podnícení a realizaci opětovného využití, ale také k udržování lokality kulturního dědictví po zásahu (udržitelnost). Praktické metody a mechanismy využívané k dosahování těchto výsledků se teprve nedávno staly předmětem teoretických i praktických přístupů.





Historické budovy jsou obchodní značkou mnoha (středo)evropských velkoměst, měst a vesnic: historické čtvrti dodávají našim městům jedinečnost. Jsou živým symbolem bohatého kulturního dědictví Evropy a odrážejí identitu společnosti. Z nejrůznějších důvodů (ekonomických, společenských, historických ...) jsou města v úplném středu Evropy charakterizována nevyužitými historickými budovami, které rozmanitými způsoby ovlivnily dějiny místní obce. Nejedná se jen o obecně uznávaný seznam nejdůležitějších památek kulturního dědictví, ale i o budovy jako dřívější továrny, nemocnice, školy nebo kasárna, které jsou v pozadí, očím veřejnosti často neviditelné. Tyto budovy formovaly dějiny a život místního společenství lidí a nepřestávají být důležitou součástí kulturní identity těchto regionů. Když jsou historické budovy ponechány prázdné, jsou ve výrazně vyšším nebezpečí poškození a chátrání a zároveň jsou potenciálním místem úpadku v rámci své lokality.

Mnoho budov kulturního dědictví je ve veřejném vlastnictví a udržováno veřejnými financemi, ale tato situace se mění a vzrůstá poptávka po soukromých a občanských sdruženích. Zapojení soukromého sektoru také skýtá příležitost rozvíjet koncepty, které přesahují opatření pouhé památkové péče. Například přestavba budov může zajistit přidanou hodnotu a důležitost pro občany, kreativní lidi a ekonomiku. V současnosti v mnoha zemích začal soukromý sektor, instituce občanské společnosti a vláda spolupracovat na tom, aby pomohly kulturní dědictví ochránit a rozvíjet jako socio-ekonomický majetek. Kritické pro úspěšné znovuvyužití památkových budov je najít ekonomicky životaschopné využití a přitom chránit památkovou hodnotu budovy, aby byla dosažena rovnováha mezi rozvojem a památkovou péčí. Začít historické budovy znovu využívat vyžaduje interdisciplinární přístup se zapojením více hráčů, nejen iniciovat a uskutečnit vlastní péči o památku, ale také místo udržovat (znovu využívat). Také se všeobecně uznává, že znovuvyužití musí být začleněno do strategií rozvoje společnosti, životního prostředí a ekonomiky, které zahrnují finanční mechanismy k podnícení a usnadnění příspěvků veřejno-soukromého a třetího sektoru.





Památkové budovy po celé Evropě byly, jsou a budou revitalizovány na oblasti pro drobné podnikání, obchod a služby, jako jsou muzea, místa pro pořádání kulturních akcí a setkání, školky a kluby mládeže. Zde jsou kreativní a kulturní odvětví jedním z nejdůležitějších hráčů v souvislosti s revitalizací, protože vytvářejí hospodářský růst a inovace. Kromě toho mají kulturní a kreativní odvětví stále vysokou poptávku po prostorech pro svou práci. V Evropě neexistuje společná definice kulturních a kreativních odvětví. UNESCO definuje kulturní a kreativní odvětví jako aktivity, „jejichž hlavním účelem je produkce nebo reprodukce, propagace, distribuce nebo komercializace zboží, služeb a aktivit kulturní, umělecké či s památkami související povahy“. Dle programu Kreativní Evropa zahrnují kulturní a kreativní sektory všechny sektory, jejichž aktivity jsou založeny na kulturních hodnotách nebo jiných uměleckých, individuálních či kolektivních, kreativních vyjádřeních. Pojmy „kulturní odvětví“ a „kreativní odvětví“ jsou prakticky vzájemně zaměnitelné. Pojem „kulturní odvětví“ se více vztahuje ke kulturnímu dědictví a tradičním formám tvorby, zatímco „kreativní odvětví“ zahrnuje postupy užitého umění, inovace a generování zisku a vytváření pracovních míst pomocí tvorby duševního majetku. Divadlo, vizuální umění, kino, TV, rozhlas, hudba, vydavatelství, počítačové hry, nová média, architektura, design, móda a reklama jsou všechno součástí kulturních a kreativních odvětví. Dle Nové evropské agendy pro kulturu přijaté v roce 2018 zajišťují KKO v Evropě více než 12 milionů pracovních míst na plný úvazek, což představuje 7,5 % pracovní síly EU a vytváří přibližně 509 miliard eur hodnoty přidané k HDP.





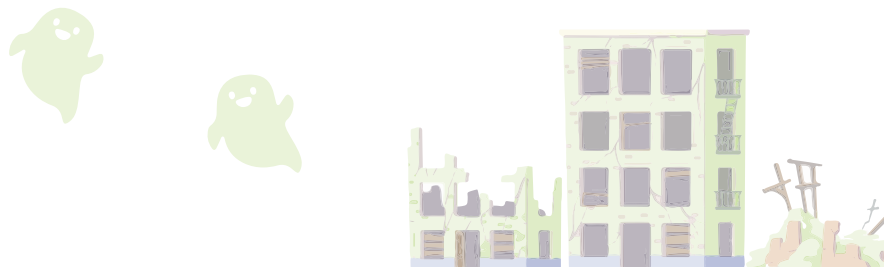
Od přijetí Evropské agendy pro kulturu v roce 2007 je hlavním cílem Evropské komise propagovat Evropu jako globální centrum kreativity a kultury a zároveň zajišťovat a propagovat evropskou kulturní rozmanitost. Ve své zprávě k politice z roku 2012 vyzvala Komise státy, regiony a velká města EU, aby podporovaly svá kulturní a kreativní odvětví vytvářením příležitostí a podporou růstu. V minulých několika letech vytvořil rostoucí počet zemí a měst v EU strategie k plnému využití potenciálu KKO. Navíc, kulturní a kreativní odvětví jsou silně závislá na daném místě a živí je místní tradice, a proto se obzvláště hodí k dynamickému využívání vnitřních energií města a k vytváření procesů rozvoje skutečně zdola nahoru. Právě proto se na KKO nahlíží jako na klíčový prvek místního ekonomického rozvoje. Na křižovatkách umění, podnikání a technologií fungují jako katalyzátor a motor pro inovace, s výhodami, které posilují širší ekonomiku. Právě v tomto bodě hrají klíčovou úlohu města a obce jako nejlokálnější formy vlády. Velká města jsou privilegovaným územím kvůli svým hustým sítím lidí, trhů a činností ve vzájemné interakci. Město jako celek funguje jako nějaké kreativní hřiště, na které zvláště intenzivně přitékají informace od různorodých jednotek ekonomické a společenské aktivity, které obsahuje městský prostor.

Pro středoevropská města je typická koncentrace kulturního a kreativního sektoru. Tvořiví lidé jsou bezpochyby skupinou, kterou chtějí města přilákat. Potřebují ale cenově dostupné a flexibilní prostory, kde mohou pracovat. Autentičnost a charakter historických (i když nepříliš starých) budov představují pro ně přidanou hodnotu, kterou nové budovy postrádají. KKO mají hrát významnou roli s účelem pomoci městům a regionům, aby znovu objevily samy sebe a daly opuštěným místům nový účel a identitu.





3. PŘÍSTUP PROJEKTU FORGET HERITAGE



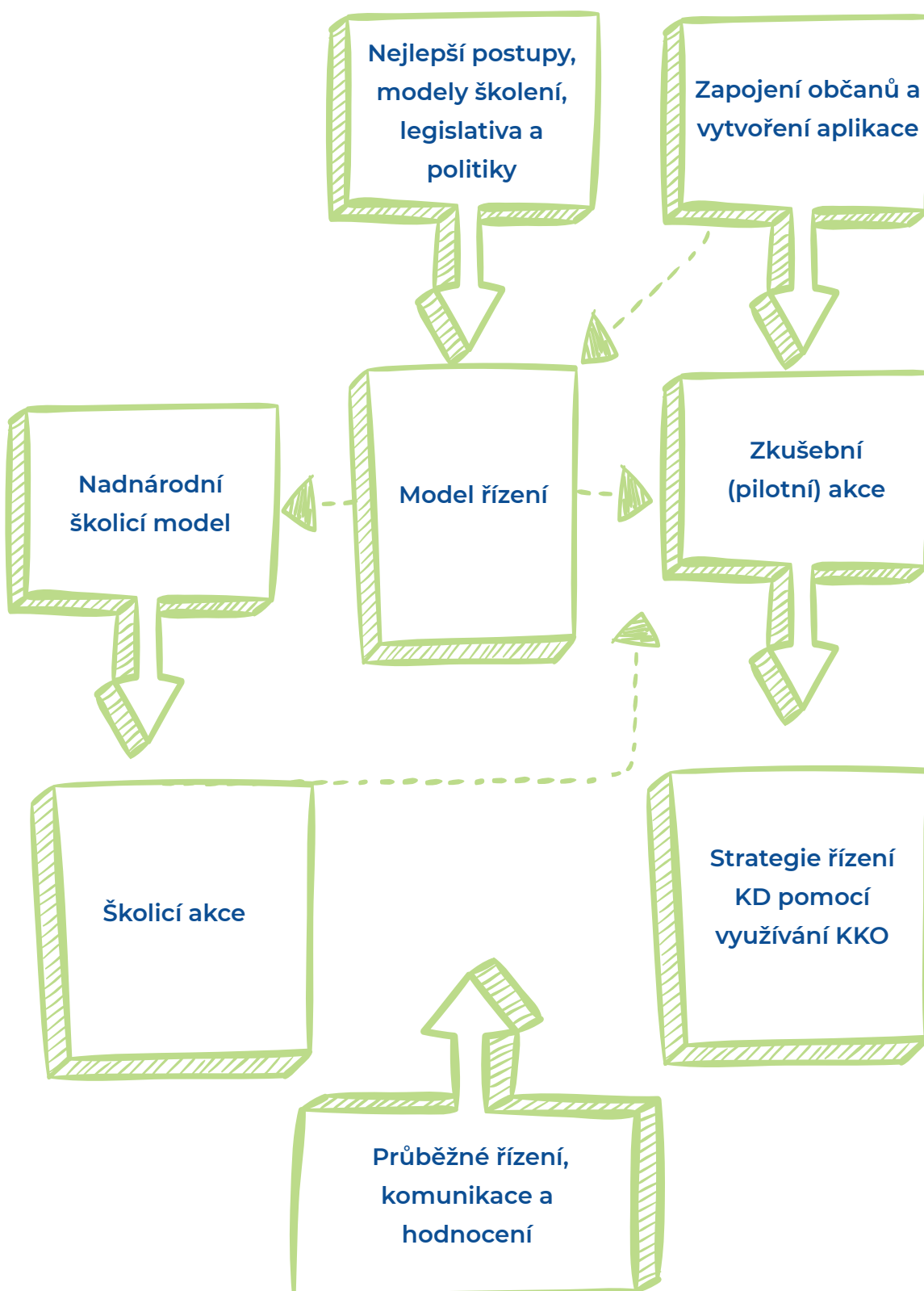
Projekt Forget Heritage se snaží řešit problém přítomný ve většině měst charakterizované nevyužívanými historickými budovami, které nejrůznějšími způsoby nesou otisk dějin místního společenství. Funkčnost takovýchto budov je často omezená a budovy se mění na bezúčelné, prázdné městské prostory a mají negativní dopad na okolní oblasti. V každém městě existují tlaky na zbourání těchto budov a postavení nových obytných nebo podnikatelských areálů na jejich místě ve jménu rozvoje. Ale je hodně důkazů, že právě tyto prázdné městské prostory mají potenciál stát se nejdůležitějším motorem rozvoje v okolí. Nejen že bloky menších, nesejně starých budov městům dodávají charakter a kouzlo, ale tato místa také poskytují základnu pro rozmanité místní podniky a inovativní začínající firmy. Zatímco velké, nové budovy skýtají dostatek prostoru pro uznávané firmy, které si to můžou dovolit, starší, skromné a neokázalé budovy skrývají vlastní motory rozvoje ekonomiky. Základní myšlenka projektu Forget Heritage byla rozvinuta kolem tvrzení Jane Jacobsové: „Pro staré nápady se můžou někdy využít nové budovy. Pro nové nápady se musí využívat staré budovy.“ Inovativní nápady libovolného druhu vždy s sebou přinášejí docela velké riziko ve fázi vývoje bez ohledu na to, jak jsou nakonec úspěšné. Tyto nápady vždy potřebují prostor pro experimentování: prostor pro pokus i prostor pro omyl.





Hlavním cílem projektu bylo podpořit spolupráci mezi partnerskými městy, aby se určily inovativní, zopakovatelné a udržitelné modely řízení spolupráce veřejného a soukromého sektoru pro nepoužívané historické památky (uznávané jako kulturní dědictví) tak, že se zvýší jejich hodnota založením kulturních a kreativních podniků. Konzorcium se snaží dávat doporučení dalším městům, jak posilovat skrytý potenciál budov (kulturního) dědictví, a tak zvyšovat a zlepšovat pracovní příležitosti a manažerské dovednosti v kulturních a kreativních odvětvích a také ovlivňovat kvalitu života občanů. Partneři projektu si uvědomují potřebu kreativních lidí mít vhodné a inspirativní pracovní prostředí, stejně jako důležitost různých pozitivních externích faktorů (od sociálních po ekonomické), které vyplývají z toho, že se revitalizované památkové budovy dají k dispozici tvořivým lidem. Projekt Forget Heritage se proto snaží najít taková místa a poskytnout informace a nástroje, které pomůžou tomu, aby jejich skrytý potenciál začala využívat kulturní a kreativní odvětví. Zároveň usiluje o zvýšení povědomí a porozumění mezi hlavními aktéry v tomto procesu, veřejnou správou a kreativní komunitou i o společné nalezení ekonomicky udržitelných modelů, o jejich vyzkoušení a o stanovení příkladů, které můžou sloužit i jako inspirace dalším městům.





Obrázek 1:
Přístup projektu Forget Heritage



Informace, které byly sesbírány v rámci projektu Forget Heritage zahrnutím různých skupin (zainteresovaných stran), výměnou zkušeností, na míru připraveným školicím programům a výzkumu, byly otestovány v osmi zkušebních projektech a doporučení byla předána dalším městům. Zkušební projekty byly velmi rozmanité, pokud jde o jejich obsah a prostor, a tak umožnily otestování modelu řízení Forget Heritage v různých kontextech. Každé partnerské město pocítilo, že kulturní dědictví je silným faktorem v rozvoji společnosti, ekonomiky, životního prostředí, území a kultury prostřednictvím aktivit, které generuje, a politik, na nichž staví. Proto byl nebytný ucelený přístup zaměřený na památkovou péči, ochranu, revitalizaci a propagaci dědictví na místní, krajské a celostátní úrovni. Na základě znalostí a zkušeností získaných v projektu byla připravena a v další kapitole prezentována doporučení ohledně aktivit a investic k zajištění udržitelnosti řízení kulturních památek při využití KKO.





4. STRATEGICKÉ SMĚRY A DOPORUČENÍ

Evropský rámec pro působení na kulturní dědictví (European Framework for Action on Cultural Heritage, 2019) nahlíží na kulturní dědictví jako na zdroj pro budoucnost, který má být chráněn, rozšiřován a propagován, mimo jiné podporou synergií se soudobou tvorbou. Do svého středu staví lidi, podněcuje k přístupnosti, aktivní účasti a podporuje rozvíjení publika, s pozorností zaměřenou na místní komunity, děti a mladé lidi, stejně jako na lidi s postižením, čímž se stará o sociální inkluzi a integraci. Udržitelnost a inovace jsou ústředními principy, které jsou základem Rámce a jeho přístupu ke kulturnímu dědictví.

Nová evropská agenda pro kulturu (New European Agenda for Culture), přijatá Evropskou komisí v květnu 2018, si uvědomuje, že města a regiony napříč EU jsou v popředí zájmu kulturou podněcovaného rozvoje, jak dokládá úspěšnost projektu Evropské hlavní město kultury. V důsledku toho jsou tato městská centra přirozenými partnery pro experimentování, předvídání trendů a prozkoumávání modelů sociálních a ekonomických inovací. Také Nová městská agenda (New Urban Agenda), která byla schválena na konferenci OSN o bydlení a udržitelném rozvoji měst v roce 2016 (Habitat III), zdůrazňuje roli, kterou hraje hmotné i nehmotné dědictví v posilování účasti společnosti a výkonu občanské role. Agenda se také zabývá životem pulzujícími, udržitelnými a inkluzivními městskými ekonomikami, které staví na vnitřních potenciálech, konkurenčních výhodách, kulturním dědictvím a místních zdrojích. Nová městská agenda také vyzývá k udržování a podporování hospodaření měst prostřednictvím podpory kulturních a kreativních odvětví, udržitelného turistického ruchu, živého umění, aktivit památkové péče a podobně. Agenda apeluje na zájemce, aby podporovali investování do kulturního dědictví za účelem udržitelného rozvoje měst a uznání jeho role v motivování k účasti a zodpovědnosti. V doporučení organizace UNESCO k historické městské krajině je kulturní dědictví spojováno i s kreativitou a rozvojem (Gustafsson, 2019).







Ačkoli je kulturní dědictví nepochybně evropským sdíleným zdrojem, je to právě místní úroveň, kde jsou jeho charakteristické rysy jedním z nejdůležitějších prvků potenciálu rozvoje. Revitalizace historických míst a ochrana kulturního dědictví mohou zajistit významný ekonomický přínos systémům místní produkce, dát nový podnět k ekonomickým aktivitám a vytvářet pracovní místa s místními kořeny. Kulturní dědictví vytváří na místní úrovni značné externality, pokud jde o image a atraktivitu. Dále, jelikož kulturní dědictví pomáhá k odlišení od jiných měst v globální konkurenci, je klíčovým majetkem, který je obchodní značkou měst a regionů a zvyšuje jejich mezinárodní výhledy s cílem přilákat nejen návštěvníky, ale i talentované lidi, firmy a investice. Propagace a zhodnocení kulturního dědictví může napomoci při regeneraci míst čelícím výzvám, jako jsou odliv průmyslu, nepřitažlivost a posun k nové ekonomice. Bohaté a rozmanité evropské dědictví je charakteristické svým velkým potenciálem podporovat méně známé destinace i rozvíjet udržitelnou kulturní turistiku.


Během Evropského roku kulturního dědictví (2018) spolupracovaly sítě financované z EU, Evropská komise a další relevantní strany a vyměňovaly si zkušenosti, diskutovaly o náročných úkolech a určovaly kvalitativní principy týkající se opětovného využití kulturního dědictví. Na konci roku 2018 byla připravena deklaráce o „Adaptivním znovuvyužití stavebních památek: ochrana a posílení hodnot našich stavebních památek pro budoucí generace“ (deklaráce z Leeuwarden). Deklarace má za cíl provést inventuru poznatků získaných během daného roku (2018) a odráží dobré postupy podporující kvalitativní intervence. Pomocí chytré renovace a přeměny mohou památky najít nové, kombinované nebo rozšířené formy využití. V důsledku toho se jejich sociální, environmentální a ekonomická hodnota zvýší, přičemž se posílí jejich kulturní významnost.






 **Kulturní aspekty:** Památkové areály jsou často prostorovými a společenskými mezníky, které charakterizují krajinu a propůjčují životnímu prostředí silnou identitu. Vytvářejí atmosféru místa a jsou hlavním determinanem místní a krajské identity. Záchranou našeho dědictví může jeho adaptivní znovuvyužití přispět k udržení a posílení lidského vnímání vlastních tradic a dějin a zajistit perspektivy do budoucna a zároveň reagovat na potřeby multietnických a multikulturních společností.

 **Sociální aspekty:** Opětovným otevřením uzavřených či nevyužívaných prostor veřejnosti může adaptivní znovuvyužití stavebních památek vytvářet novou společenskou dynamiku v jejich okolí, a tak přispívat k městskému oživení. Tyto projekty nabízejí příležitost zapojit občany do formování prostředí, kde žijí, což vede k většímu vnímání místa i demokracie. Navíc znovu využití památek mohou poskytnout základnu pro školní a vzdělávací programy. Adaptivní znovuvyužití je tedy hlavní pákou k soudržnějším oblastem, ve městech i na venkově.

 **Ekologické aspekty:** Opětovné využívání našich památek snižuje spotřebu stavebních materiálů, šetří zahrnutou energii a omezuje neúměrné rozrůstání měst. Často dává příležitost uskutečnit výrazné energetické zkvalitnění vybavení, a v důsledku toho jsou budovy výkonnější, klimaticky odolnější a zdravější. Navíc, vysoce kvalitní projekty již ze své podstaty zajišťují dlouhodobou využitelnost, flexibilitu a přizpůsobitelnost budoucím potřebám. Adaptivní znovuvyužití tedy přispívá k budování odolnějších a udržitelnějších měst a k uplatňování principů cirkulární ekonomiky v prostředí staveb.

 **Ekonomické aspekty:** Opětovné využívání našich stavebních památek může přispívat k atraktivitě míst. Na jednu stranu je kvalitní architektura hlavním faktorem pro obchodní značku místa, generuje pracovní místa a růst, zejména v sektoru cestovního ruchu. Na druhou stranu nové funkce přivádějí nové uživatele a začleňují území do nových ekonomických sítí. Znovu využívané památky přestávají být izolovanými místy a mohou v širším kontextu fungovat jako katalyzátory.



4.1 STRATEGICKÉ SMĚRY

Hlavním strategickým cílem opětovného využívání památkových budov je, že se stanou zdrojem ekonomického, sociálního, kulturního a udržitelného rozvoje ve městech. Proto města potřebují strategický přístup ke zvyšování hodnoty kulturního dědictví (včetně znovuvyužití budov dědictví), k městskému oživení a KKO.

Památkové budovy v centru města jsou často přitažlivější než památkové budovy, které se nenacházejí uprostřed. K nenapravitelné ztrátě dojde, zůstanou-li tyto památkové budovy nevyužité a zaniknou, protože koncepce pro jejich opětovné využití budou chybět nebo jen nebudou zrealizovány. Proto je důležité najít nové, smysluplné koncepce využití. Zde můžou sehrát rozhodující roli kreativní a kulturní odvětví. Zajišťují nové perspektivy, know-how a odhodlání znovu oživit, chránit tato místa a pečovat o ně a přitom ještě nabízet dostatek prostoru k rozvoji v současnosti i budoucnosti. Abychom podchytili všechny potenciál kulturního dědictví, jsou nezbytné flexibilnější a transparentní politiky a modely financování.

Cílem kooperativních projektů opětovného zhodnocení kulturního dědictví je nejen znovuzachytit využívat zanedbané památkové budovy, ale také plnit širší soubor cílů: poskytovat cenově dostupný prostor pro kreativní iniciativy a řemesla, uskutečňovat experimenty měst budoucnosti nebo zlepšovat socio-kulturní živost městských částí, abychom zmínili alespoň některé. Kromě těchto administrativních cílů stanovovaných zdola nahoru vykazuje aspekt opětovného využívání památkových budov silný potenciál vytvářet kulturní identitu, příležitosti pro cestovní ruch a inspiraci pro nápady moderního znovuvyužití.





Tyto cíle, spojené sociálními, kulturními a ekonomicky udržitelnými hodnotami, představují základ spolupráce veřejného a soukromého sektoru na přístupu k opětovnému zhodnocení kulturního dědictví (budov). Zahrnují různorodé modely využití vedoucí k životem pulzujícím, vzrušujícím a otevřeným formátům, které mohou uvolnit latentní společenský a kulturní kapitál a posílit schopnost příslušné město proměnit.

Během detailní práce nad strategickými směry by měly být zodpovězeny následující otázky:





FÁZE 1: MAPOVÁNÍ NEJNOVĚJŠÍHO STAVU

Mapování je procesem k systematickému zjištění kulturního majetku určitého společenství a tento proces umožňuje lepší pochopení místního kulturního a kreativního ekosystému. Také napomáhá rozpoznání méně hmatatelných prvků identity společenství a atmosféry místa. Proto může být aktuální analýza užitečná k prosazení změny: může přinést informace autorům připravujícím politiku či strategii, přilákat finance a zdroje a být nápomocná při schvalování nových přístupů k místnímu rozvoji.

Mapování nejnovějšího stavu se skládá ze dvou navzájem souvisejících aktivit:

- Mapování památkových budov.
- Mapování kulturního a kreativního odvětví.

Mapování památkových budov zahrnuje mapování památkových budov, které jsou prázdné nebo potřebují nové využití (adaptivní znovuvyužití). Jsou potřeba alespoň následující údaje: místo, areál/budova, vlastnictví, vazby na okolí, původní využití, současný obsah a uživatelé, současný management, stav památkové péče, fotografie.

Vlastní-li památkové budovy nebo areály místní samospráva, získat potřebné údaje je snazší. Nicméně je velmi užitečné mít na úrovni města evidenci prázdných památkových budov v soukromém vlastnictví. Ke vzniku takovéto evidence by mohly být použity webové nástroje. Jako součást projektu Forget Heritage byla vytvořena webová aplikace „OffSpaces“ („Nepoužívané prostory“). Je to neziskový detekční nástroj a informační platforma a rozhraní pro evropské kreativce hledající vhodné prázdné prostory. Byla vytvořena, aby poskytovala informace o potřebách prostor, byla posilou pro kulturní a kreativní provozovatele, pomáhala občanům, samosprávám a soukromým vlastníkům najít formy spolupráce.





Mapování kulturního a kreativního odvětví zahrnuje statistickou analýzu hlavních organizací (podniků, neziskových organizací, veřejných a soukromých institutů, OSVČ) na základě předem stanovené definice KKO (definice odvětví), identifikace hlavních zprostředkovatelů, identifikace s politikou souvisejících témat (tvůrci politik, programy financování na místní, krajské, celostátní a unijní úrovni), vyhledání kreativních center, společných (co-workingových) pracovišť, inkubátorů, akceleratorů...), dostupnost vzdělávacích a školicích programů, analýza hlavních bariér... Mapování kulturního a kreativního odvětví by mělo probíhat jako kombinace výzkumu od stolu a seminářů anebo pohovorů s hlavními politickými aktéry a lídry občanské společnosti, zástupci místních kulturních institucí/organizací, umělci a kulturními pracovníky, zájemci z neformálních, nezávislých kulturních skupin, subjekty z cestovního ruchu a kulturních památek, místní obchodní komorou, podnikatelskými organizacemi a klíčovými osobami s podílem na růstu a dobré pověsti města.

FÁZE 2: STRATEGICKÉ SMĚRNICE

Na místní a krajské úrovni je mnoho různých strategických dokumentů jako plán rozvoje města, místní/krajská kulturní strategie, strategie udržitelného rozvoje města (především na období 2010—2020) a další plány rozvoje města. Kulturní dědictví je zásadní součástí místních územních plánů. Kulturní dědictví by mohlo být začleněno do strategických dokumentů dvěma odlišnými přístupy:

- Začlenění do místních strategických dokumentů. Stane pak nedílnou součástí strategie rozvoje města z hlediska principů sociálního, kulturního a ekonomického rozvoje. Kulturní dědictví může být důležité i z hlediska místních plánů ochrany životního prostředí nebo místních strategií rozvoje cestovního ruchu, hlavního plánu cestovního ruchu... Zmíněné zahrnutí kulturního dědictví do procesů místního rozvoje umožňuje výkon integrační funkce správy kulturního dědictví a vytváří podmínky pro synergické účinky, které bude dle předpokladu mít na určitém území.





- Vypracování samostatného dokumentu místní strategie: strategie řízení kulturního dědictví města. Dokument by měl přesahovat cíle ochrany a obnovy dědictví, posílit jeho identitu a image, více ho zatraktivnit, zlepšit podmínky života jeho občanů, zvýšit přitažlivost města jako turistického produktu. Strategie řízení kulturního dědictví města je programovým dokumentem; proto neuvádí konkrétní řešení. Strategie ale konkretizuje poslání, vizi, aktivity, analýzy, strategické a konkrétní cíle a úkoly. Příprava konkrétních dat, analýzy, organizační řešení a příprava plánu spadají do rozsahu realizace strategie (akční plán). Znovuvyužití nepoužívaných budov kulturního dědictví by mělo být zásadní součástí strategie. Stanoví rámec pro spolupráci mezi různými odvětvími jako KKO, cestovní ruch, vzdělávání, věda a soukromý sektor.

Není-li vypracování místní strategie řízení kulturního dědictví politicky schůdné, měl by být připraven samostatný strategický dokument o znovuvyužití nepoužívaných budov (kulturního) dědictví tak, aby zahrnoval alespoň následující dimenze: ochranu dědictví, oživení města, kulturní rozvoj, územní rozvoj, podpora KKO, spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Důležité je, aby základem opětovného využívání památkových budov pomocí KKO byl vždy strategický přístup, aby mohly být dosaženy ekonomické, sociální, kulturní a environmentální cíle.





FÁZE 3: OŽIVENÍ MĚSTSKÝCH OBLASTÍ A ZNOVUVYUŽITÍ PAMÁTKOVÝCH BUDOV

Z opětovného využití památkových budov plynou nejrůznější ekonomické, sociální, kulturní a environmentální výhody, ale lze zvolit různé přístupy:

- oživení městských oblastí
- znovuvyužití jednotlivých budov dědictví

Oživení je procesem, který do oblasti znovu vnáší sociální, kulturní, ekonomický a environmentální život. Rešerše literatury naznačila klíčové faktory, které mohou přispívat k potenciální definici úspěšného revitalizačního projektu. Projekty oživení dědictví ve městech mohou být katalyzátorem pro další ekonomickou aktivitu v daném místě. Kromě toho je požadavkem úspěšného oživení i jeho příspěvek k sociální a komunitní soudržnosti i vysoká kvalita návrhu. Zdá se, že úspěšné projekty oživení by měly vytvářet efektivní partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem. Také je evidentní, že úspěšné oživení, dle zjištění z rešerše literatury, by mělo napomáhat při zvratu hospodářského poklesu v oblasti. Hlavním problémem souvisejícím s pojmem úspěšného oživení je účinné měření pojmu. Má se za to, že úspěšné oživení lze hodnotit pouze dlouhodobě kvůli době, kterou trvá, než se objeví přínosy projektu (Jones, 2017). Každé oživení města je individuální ve stejné míře jako místa, kde k němu dochází. Záleží na kontextu a okolnostech, vyhodnocení příležitosti a stávajících zdrojů.





Studie Kulturní dědictví je pro Evropu důležité uvádí, že stavební památky jsou uznávány jako „zdroj socio-ekonomického rozvoje prostřednictvím oživení měst“ již od konce 70. let minulého století. Ale to víc souviselo s fyzickou péčí o památky. Teprve v 90. letech se definice, co dědictví vlastně je a jaké povinnosti se s ním pojí, rozšířila a nově klade důraz na nehmotné dědictví a má za následek posun k celostnímu chápání historického městského prostředí. Ekonomické přínosy mohou plynout z široké škály faktorů a projevovat se jako pracovní místa a podniky podporované potřebou opravovat a udržovat historické prvky/budovy, jako dopad na hodnoty majetku po renovaci historických míst a přitažlivost historických měst coby sídel pro firmy, zejména z kreativního a kulturního odvětví. Všechny tyto faktory přispívají k podpoře ekonomické konkurenceschopnosti. Kulturní dědictví také zlepšuje kvalitu života, pomáhá zvyšovat atraktivitu lokality jako místa k životu a práci a také vytváří silný pocit občanské hrdosti a ztotožnění.

Většina odborníků a místních úřadů si je jista omezeními tradičních politik ve vztahu ke kulturnímu dědictví, jejichž hlavní pozornost byla zaměřena na ochranu památkových budov. Tento přístup nestačí k uskutečnění opravdu zřetelných změn ve městě, protože dopad těchto projektů na atraktivitu města, ekonomiku, společenskou soudržnost a kvalitu života byl velmi malý. V teorii i praxi se využívají různé přístupy, jako je dědictvím tažené oživení, kulturou tažené oživení a kreativitou tažené oživení.

Většina evropských měst už jasně pochopila důležitost kulturních a kreativních aktivit pro svou modernizaci. Po více než dekádu je řada evropských měst úspěšně „využívala“ jako rozhodující součást svých iniciativ městského oživení (Bilbao, Frankfurt, Glasgow a mnoho dalších). V důsledku programů oživení měst bylo dosaženo velmi pozitivních výsledků jako např.: vytvoření pracovních míst, přilákání více návštěvníků, posílení sektoru cestovního ruchu, zvýšení počtu návštěvníků městského centra, podpora místního podnikání, podnícení a podpora růstu kreativního sektoru, lepší image oblasti, pomoc při přilákávání šikovných lidí a podnikatelských investic, rozvíjení dovedností, znalostí a sebevědomí obyvatel, posílení komunitní soudržnosti a hrdosti, podpora lepšího zdraví obyvatel, přinášení radosti obyvatelům.



Na druhou stranu došlo v důsledku oživení měst k některým negativním externalitám, jako je přeměna na místo pro bohaté, což v některých případech způsobuje i masivní občanské nepokoje, protesty a násilí, protože obyvatelé bojují za své právo zůstat součástí městské struktury a obývat městský prostor (případ Berlína). Nezbytnou nutností je zohlednit to, že kulturní aktivity nelze zredukovat na nástroje ke zlepšení přitažlivosti měst. Můžou hrát klíčovou roli při budování udržitelných místních komunit: zvyšovat sebeúctu lidí a pocit sounáležitosti k městu, rozvíjet kreativitu uvnitř místního společenství, zejména mezi nejvíce strádajícími lidmi.

Jednotlivé budovy mohou být méně důležité než celková atmosféra oblasti. Jinými slovy, celková veřejná sféra je víc než součet jednotlivých částí. Oblasti s historickými budovami, které jednotlivě nemusí být nijak zvlášť architektonicky ani historicky cenné, skýtají právě ten typ prostředí, který dokáže vytvářet základ udržitelného městského oživení. Dle publikace Dědictví funguje (Heritage Works, 2017) mají budovy a další památky mnoho rozličných tvarů a velikostí a způsob, jakým se využívají v revitalizačních projektech, se výrazně liší, počínaje iniciativami pro velkou oblast až po projekty jednotlivých budov. Jelikož neexistuje žádný standardní projekt nebo přístup k projektu, je hodně fází, jimiž bude většina rozvojových programů procházet v průběhu času tak, jak se budou uskutečňovat. Obecně lze říct, že jakýkoli program oživení potřebuje:

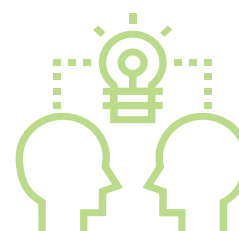
- Podrobno analizo sedanje kulturne dediščine in urbanega okolja.
- Oblikovanje strategije za urbani razvoj, ki se osredotoča na kulturno dediščino.
- Opredelitev in vrednotenje prednostnih urbanih posegov, ki se osredotočajo na dediščino, s pomočjo študij izvedljivosti.
- Skupno zbirko novih uporab pri projektih sanacije dediščine.





Totéž platí o znovuvyužití jednotlivých památkových budov, kde je nezbytná podrobná analýza situace památkové budovy a jejího okolí, strategické stanovisko, studie proveditelnosti a nové využití (obsah, program, management, financování).

Z organizačního hlediska oba přístupy vyžadují:



- komunitní nastavení systému vertikálního a horizontálního řízení,
- důkladnou přípravu rozvojového procesu,
- budování kapacit odpovědného týmu.

Rozsáhlé programy oživení taženého dědictvím nebo kulturou jsou velmi náročné a vyžadují strategické řízení, čas a značné finanční prostředky, včetně těch soukromých. Proto na základě zkušeností z projektu Forget Heritage navrhujeme začít opětovným využitím jednotlivých budov, protože jednotlivé ukázkové projekty by mohly být zárodkem městského oživení a protože KKO mají velké požadavky na pracovní prostor. Je velmi důležité, aby revitalizace jednotlivých památkových budov byla součástí strategií rozvoje ekonomiky, společnosti a životního prostředí na místní/krajské/celostátní úrovni. Nicméně tento přístup by neměl nahradit přístup k oživení měst, protože znovu využít jednotlivou památkovou budovu je užitečné k budování komunitní podpory v raných fázích oživení města, ale nezajistí dlouhodobou udržitelnost širší městské oblasti. Tento cíl vyžaduje komplexnější přístup k politice plánování a financování, aby byl úspěšný v dlouhodobém horizontu.





Je třeba, aby vedení bylo úlohou místní (městské) veřejné správy, protože místní samospráva je hlavním financovatelem kultury, rozumí místním potřebám a je na správném místě, aby koordinovala a kulturu a oživení a dosahovala v této oblasti výsledků.

Obecně lze uvést, že znovuvyužití památkových budov zahrnuje následující kroky:

1. Získat nemovitost (pokud není ve veřejném vlastnictví).
2. Iniciování projektu: konzultace se zájemci (Zásady projektu FH pro zapojení občanů do historických památek), konzultace s úřady (úřady ochrany kulturního dědictví, rozvojové agentury, krajské/celostátní úřady...).
3. Vytvoření koncepce (hodnocená ex-ante).
4. Příprava projektu (projektová dokumentace).
5. Realizace (včetně renovačních aktivit, nákupu vybavení, výběrového řízení na stavbyvedoucího, zhotovení plánu realizace projektu).
6. Provoz a řízení.

Zdroje financování znovuvyužití památkových budov záleží na celostátní organizaci dané země. V centralizovaných zemích je nejdůležitějším zdrojem státní (národní) rozpočet, zatímco ve federálních státech je pravděpodobnější, že se odpovědnost za financování a rozhodovací pravomoc přidělí na krajskou nebo místní úroveň. Zároveň čím víc je zdroj financování lokálnější, tím líp vyhovuje specifickým místním potřebám a prioritám.





Celostátní, krajské a místní finanční možnosti jsou velmi často v úzkém vztahu s ekonomickými podmínkami a prosperitou; v souladu s tím tedy čím míň je daný stát, kraj nebo místo rozvinuté, tím méně finančních zdrojů jsou schopny vyčlenit na ochranu a znovuvyužití památek. Na druhou stranu, v méně rozvinutých zemích je politika soudržnosti základním zdrojem financování projektů souvisejících s ochranou a zhodnocením kulturního dědictví. V mnoha případech jsou správa a znovuvyužití památkových budov, především těch ve špatném stavu, komplikované a i v anglosaských zemích jich nelze dosáhnout pomocí tradičního trhu rozvoje komerčních nemovitostí. S ohledem na rostoucí oblíbenost partnerství veřejného a soukromého sektoru (public-private partnerships, PPP) a jejich realizace v nejrůznějších odvětvích je pravděpodobné, že je stále víc budeme vídat jako prostředky k dosažení výsledků památkové péče a zhodnocení památkových budov. Veřejný sektor chce umožnit širší veřejnosti, aby měla přístup k nemovitostem, které jsou kulturně významné a posilují identitu, s následným příslibem, že takovýto přístup vyvolá širší společenský, kulturní a ekonomický rozvoj. Subjekty z veřejného sektoru nahlíží na historický areál nebo budovu jako na nemovitost, která může generovat příjmy z nových nebo rozšířených forem využití (hotely, kancelářské budovy, byty), proto se v kontinentální Evropě využívá metoda PPP jen velmi zřídka pro znovuvyužívání památkových budov využitím KKO. Nicméně úloha třetího sektoru je zásadní v přípravě a realizaci projektů oživení. Za třetí sektor se označují neziskové, nevládní, sociální a komunitní instituce a může zahrnovat i lidi, kteří žijí v blízkosti památkového areálu.

I když investiční podpora může pocházet ze zdrojů státu nebo EU, pokrytí nákladů na provoz a údržbu se často přesouvá „dolů“ na krajské nebo místní zdroje.





FÁZE 4: PODPORA PRO KULTURNÍ A KREATIVNÍ ODVĚTVÍ



Je důležité, aby se podpora místní (městské) samosprávy nezastavila na oživení městských oblastí a znovuvyžití památkových budov (fáze 3). K tomu jsou alespoň dva důvody:

- Financování investičních nákladů představuje jen jednu část celkové potřeby financí na znovuvyžití památkových budov. Časem jsou větší částí pravidelné výdaje na provoz a údržbu. Bohužel se na tyto náklady na začátku často zapomíná, možná i kvůli odlišným finančním zdrojům a dárčům u investic a nákladů na provoz a údržbu. Velmi důležité je i spolufinancovat obsah revitalizovaných památkových budov, protože kulturní a kreativní aktivity nejsou krátkodobě a často ani dlouhodobě samofinancovatelné, zejména když poskytují služby, které jsou ve veřejném zájmu.
- KKO potřebují adekvátní podporu kvůli tomu, že přispívají k rozvoji města. Města jsou pro rozvoj kreativních ekosystémů zásadní, pečují o nové ekonomické aktivity a vznikající odvětví. I když v inovacích tradičně vedl průmysl, nyní jsou to města, která stále víc experimentují s novými způsoby, jak přilákat kreativní talenty a uvolnit spoutanou inovační kapacitu KKO. Hodně měst a krajů vyvíjí nové nástroje a možnosti, aby zajistily rozvoj KKO. Rozvojové strategie zaměřené na KKO také napomáhají při vytváření pozitivních ekonomických dopadů na místní úrovni. Podpora kreativního podnikání nabízí důležitý podnět ke vzniku nových ekonomických aktivit, čímž vznikají nové pracovní příležitosti a dochází k růstu. Navíc, přítomnost vitálního sektoru KKO může hrát důležitou roli při lákání soukromých investic na podporu politik souvisejících s kulturou.





Adekvátní (komplexní) rámcové podmínky a politická opatření nedokáží samy o sobě vyřešit všechny výzvy KKO, ale jejich přítomnost může výrazně urychlit rozvoj KKO. Pokud jde o podporu KKO, kterou je nutno uplatnit, neexistuje žádný univerzální přístup („jedna velikost vhodná pro všechny“). Co funguje v jednom regionu/měště, nemusí nezbytně fungovat jinde, protože úspěšnost uplatněných politických opatření a stanovených rámcových podmínek určuje bezpočet kontextových faktorů (včetně historického, demografického, kulturního i jiného rozvoje).

Cíle a aktivity podpory KKO na místní/krajské úrovni jsou uvedeny v následující tabulce.



Cíle	Aktivity k realizaci cílů
<p>Zlepšení podnikatelského prostředí pro rozvíjení KKO na místní (městské) úrovni</p>	<p>Zmapování a prostudování potenciálu KKO: Porozumění specifickým vlastnostem KKO na místní a krajské úrovni: jejich silné a slabé stránky, klíčové umožňující prvky a celkové trendy rozvoje ve všech pododvětvích.</p> <p>Zdokonalený institucionální rámec: Propojení různých zainteresovaných stran z veřejné správy, podnikatelské obce, vzdělávacího sektoru, KKO (profesní sdružení, umělci) a nevládního sektoru, aby byla vytvořena ucelená strategie pro KKO.</p> <p>Zvyšování povědomí a propagace týkající se potenciálu KKO posílit socio-ekonomický rozvoj: semináře; ocenění; diskuze; webový portál(y); propagační materiály také ve spolupráci s dalšími odvětvími; šíření výsledků mapování.</p>





Konkurenceschopné KKO

Budování kapacit (školení): školení kreativní komunity v podnikatelských dovednostech, řízení projektů, digitálních dovednostech, PR; mentoring; školení úředníků veřejné správy.

Lepší přístup k financím: Granty (orientované na výsledek); nové finanční nástroje (mikrokredity), poukázky.

Podpora fyzické infrastruktury a kreativních podnikatelských inkubátorů: Rozvíjení fyzické infrastruktury a oživování míst; finanční podpora pro kreativní inkubátory a společná (co-workingová) pracoviště (náklady na řízení, dotace nájmu, systematické financování).

Zrychlit účinek „přelivání“ KKO do dalších odvětví, včetně veřejné správy

Propojování do sítí: Zakládání sítí, webových platforem (na základě metody hodnotového

Pilotní projekty ve veřejném sektoru ke stimulaci sociálních inovací: Granty na projekty; veřejné zadávání zakázek; akce k navázání kontaktů.



4.2 DOPORUČENÍ

Na základě pilotního testování inovativního, zopakovatelného a udržitelného modelu spolupráce veřejného a soukromého sektoru (angl. zkratkou PPC) pro řízení opětovného využívání památkových budov s využitím KKO, který byl vytvořen v rámci projektu Forget Heritage, byla připravena následující doporučení pro místní samosprávy i odpovědné vedoucí projektů, kteří se zabývají podobnými revitalizačními projekty v dalších městech.

OBECNĚ

- Existují pádné ekonomické důvody pro oživení historických budov. Výhody se vztahují nejen na danou budovu, ale i na širší oblast a komunitu. Jsou zde ekonomické, sociální, kulturní a environmentální výhody pro město, KKO a občany.
- Zkušební projekty jsou velmi doporučovány městům jako místům pro experimentování, než se rozhodnou jít do projektů většího rozsahu. Jelikož hlavním účelem zkušebních projektů je testování, znamená to, že tento proces umožňuje i selhání a chyby, které jsou důležitou součástí procesu učení a městům umožňují vyhnout se větším chybám v budoucnu.
- Důležité je pochopit kontext, charakter a identitu památkové budovy a jejího okolí.
- Využívejte investici veřejného sektoru jako katalyzátor pro širší oživení.
- Zásadní pro úspěch oživení je najít ekonomicky schůdné využití, které může podpořit počáteční modernizaci, zajistit městu rozumnou (sociální) návratnost investice a které generuje dostatečný příjem k částečnému/úplnému zajištění dlouhodobého provozu a údržby budovy.





- Pracujte v partnerství: Uznávejte příslušné role veřejného, soukromého a komunitního sektoru. Veřejný sektor by měl zajistit vedení (leadership).
- Zapojte komunitu a hlavní zainteresované strany do rozhodování: Včasná konzultace se zainteresovanými stranami umožní adekvátní rozvoj projektu a také dobře zájemcům vysvětlí cíle projektu, aktivity a časový plán.
- Myslete a jednejte strategicky.
- Riziko lze snížit vhodným plánováním projektu – které zohledňuje cíle oživení i památky.
- Zajistěte odborné dovednosti a kapacitu.
- Sledujte výsledky a vyčístele výhody pro životní prostředí, společnost a ekonomiku.
- Zapojte komunitu – mladí lidé jsou pro úspěch a udržitelnost zásadní.
- Důležité je myslet dopředu a plánovat hned od začátku dlouhodobé řízení (správu) památkové nemovitosti.
- Kulturní aktivity a kreativní odvětví jsou strategickým zdrojem a hybnou silou pro oživení měst.
- Městské oživení je stejně individuální jako místa, kde k němu dochází. Záleží na kontextu a okolnostech, hodnocení příležitosti a stávajících zdrojů.





REALIZACE PROJEKTU



- Na základě zkušeností z pilotních akcí projektu Forget Heritage by doba naplánovaná na realizaci pilotních akcí měla být alespoň rok a půl (např. 3—6 měsíců na přípravnou fázi, 1 rok na realizaci a 2—3 měsíce na následné kroky).
- Analýzu vnějšího prostředí je nutno provést před začátkem zkušebních projektů, protože stanoví rámec (příznivý nebo nepříznivý), v němž testovací projekty musí fungovat. Základem je nejen vyzkoušet a co nejvíc využít všechny příznivé vnější faktory, ale také vědět, jak se přizpůsobit negativním faktorům, nebo v nich dokonce najít nějakou příležitost.
- Zapojte všechny klíčové aktéry do celého procesu od samého začátku a během realizace společenství dále rozvíjejte. Organizování otevřených akcí a výstav je velmi užitečné, aby se přilákali noví zájemci a zvýšil zájem občanů.
- Budujte důvěru u zainteresovaných stran a komunity stabilním a neustálým působením a přítomností a udržováním poctivých a upřímných vztahů, i když se objeví nečekané výzvy nebo těžkosti. Silné společenství je připraveno nabídnout pomoc v době, kdy je potřeba, a tím se na oplátku i zlepší vztahy.
- Společná vize a cíle by měly vždy sloužit jako vodítko. Pokud vize a cíle nejsou na začátku vytvořeny správně a ve spolupráci s hlavními aktéry, bude to v pozdějších fázích působit problémy.
- V úvodních fázích mohou vize procházet významnými změnami. Jelikož to může způsobit hodně těžkostí, je velmi důležité zůstat během celého procesu otevřený a citlivý ke změnám prostředí, potřebám obyvatel a k různým zainteresovaným stranám a v souladu s tím čas od času zrevidovat účel/vizi, kdy je nutné zajistit v tomto ohledu jasnou komunikaci.





- Cíle projektu by měly být v souladu s podnikatelským plánem. Cíle je nutno pravidelně kontrolovat a v případě potřeby měnit.
- Zůžte rozmanitost nabízených služeb/produktů/aktivit alespoň na začátku a věnujte velkou pozornost kvalitě úvodní nabídky programu. Pravidelně získávejte zpětnou vazbu k nabídce a občas zrevidujte aktivity.

Strana 18

- Alespoň část aktivit musí generovat příjmy, aby se ufinancovaly další aktivity zkušebního místa, nebo by měly být získány další soukromé nebo veřejné finanční prostředky (hlavně prostřednictvím účasti ve výzvách pro předkládání návrhu projektů).
- Pokud je to možné, umožněte konzultace externích odborníků (na finanční plánování, vývoj obchodního modelu, propagaci atd.), abyste zvýšili dovednosti a kapacitu vedoucích projektů a KKO.
- Kulturní akce by mohly být spolupořádány prostřednictvím koprodukčních mechanismů se soukromými subjekty, kdy veřejná správa hradí jen náklady na provoz prostoru.
- Finanční prostředky na marketingové aktivity a reklamní kampaně jsou nezbytné, aby se dosáhlo ukazatelů stanovených v realizačních plánech (podnikatelských plánech).
- Veřejná správa a vedoucí projektů by měli myslet na to, že různé procesy potřebné pro revitalizaci místa mohou trvat déle, než se očekávalo, což by mělo být zohledněno v plánovacím procesu.





- Manažerský manuál (Management Manual), připravený v rámci projektu FH, představuje užitečné východisko pro města a vedoucí projektů, kteří se zabývají zvýšením hodnoty kulturního dědictví pomocí založení kulturních a kreativních podniků v různých kontextech. Nástroje, které jsou v Manažerském manuálu navrženy, jsou samozřejmě jen příkladem. Lze použít jiné, podobné nástroje dle situace a po úpravě tak, aby vyhovovaly konkrétním potřebám vedoucích projektů.
- Dobré a dlouhodobé partnerství mezi místními úřady (různými odděleními) a vedoucími projektů je velmi podstatné. Za prvé, může se ukázat jako víc než užitečné, když čelíte určitým nepříznivým podmínkám. Za druhé, dobrý vztah s různými úřady a jejich osobní účast mohou také přispět k dosažení určitých pozitivních změn ve vnějším prostředí (např. změna legislativy, příprava strategií...).
- Na základě zpětné vazby od vedoucích pilotních projektů je zásadní a pro všechny z nich prospěšné, aby si vyměňovali zkušenosti, mluvili o každodenních manažerských záležitostech a doporučovali si postupy, které dobře fungují, ale mluvili i o těch, které nefungují. V několika oblastech činnosti se mohou vzájemně od sebe učit. Proto je důležité, aby vedoucí zkušebních projektů a veřejná správa sdíleli své zkušenosti se zástupci podobných projektů.





SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU



- Velmi důležité je, koho zvolíte jako vedoucího zkušebnímu projektu — profesionální, flexibilní a kreativní tým s velmi dobrou sítí zainteresovaných stran / různých cílových skupin.
- Veřejná správa by měla činnosti vedoucích zkušebních projektů podporovat. Je třeba, aby veřejný vlastník spolufinancoval vybavení a investice.
- Klíčová je dobrá komunikace. K překlenutí propasti mezi veřejným a soukromým sektorem je důležité udržovat denní/týdenní komunikaci a mít realistický náhled na realizaci projektu. Propast mezi veřejným a soukromým sektorem existuje kvůli odlišným pracovním mechanismům, takže je potřeba vzájemně sdílet každodenní problémy, aby se v budoucnu vyřešily rychleji. Sdílení vize / cílů / obsahu / realizace projektu a důvěra mezi veřejnou správou a vedoucím projektu je naprosto zásadní během zahájení testovací činnosti. Na obou stranách je potřeba být flexibilní. Vedoucí zkušebních projektů potřebují podporu a radu veřejné správy při zahajovací fázi a během realizace zkušební akce, bez omezování jejich svobody rozhodování. Role by měly být jednoznačně definovány hned na začátku. Nicméně, během realizace projektu by soukromí a veřejní partneři měli pravidelně a osobně komunikovat a pravidelně diskutovat o vizi, cílech a aktivitách projektu, aby zabránili nesouladu cílů vzniklému na cestě k nim. Je vhodné nastavit pravidla/postupy, jak řešit problémy a vypořádat se s krizí.
- Na straně partnera z veřejného sektoru je potřeba mít mezioborový tým. Vedle vedoucího projektu jsou velmi důležité i úředníci z jiných oddělení (např. investičního, ekonomického, kulturního, sociálního, propagace a vnějších vztahů...), kteří jsou také zapojeni do realizace projektu.





- Nejnáročnější výzvou je překonat nepružnou organizační strukturu správy města. Úředníci veřejné správy musí společně a interdisciplinárně realizovat projekt po několik let. Vyžaduje to školení, politickou podporu a agilní správu města.
- Na straně vedoucích zkušebních projektů by bylo velmi prospěšné zaměstnat alespoň dvě osoby: jednu na manažerské a administrativní úkoly a jednu na program a všechny související záležitosti. V tomto případě by bylo méně stresu, akce by probíhaly včas, dokonce s lepšími programy/službami/produkty, protože každý člověk by se mohl soustředit na své vlastní priority (aniž by stále plnil najednou více úkolů (multitasking) v tak odlišných oblastech činnosti). Aby se dosáhlo výše uvedeného, měl by veřejný sektor (vlastníci budovy) poskytovat finanční prostředky na náklady na zaměstnance a soukromý sektor (provozovatelé KKO) by měly poskytovat prostředky na programy.
- Velmi pomáhá, když vedoucí zkušebních projektů mají zkušenosti ze spolupráce s veřejnou správou a znalosti legislativy a veřejných politik a strategií. Pokud ne, doporučujeme, aby si určili někoho, kdo je schopen vykonávat zprostředkovatelskou roli, a také si zlepšili vlastní znalosti tohoto tématu. Příručka k politice (Policy Handbook) (D.T1.4.1), která je jedním z úkolů ke splnění v rámci projektu Forget Heritage, může být dobrým výchozím bodem. Navíc by každý vedoucí projektu měl znát všechny strategické dokumenty, které se týkají zkušebního projektu (místní/krajské/celostátní).
- Každé jednotlivé místo, město i projekt má odlišné rámcové podmínky. Co funguje v jednom městě, nemusí fungovat v jiném městě. Neexistuje zde žádná metoda typu „jedna velikost pro všechny“.
- Zapojit tvůrce politik je pro rozvoj projektů PPC v budoucnu zcela zásadní. Bez strategického přístupu k projektům PPC je úspěch větších projektů nejistý.

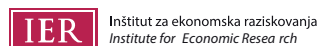


5. ZÁVĚRY

Strategie poskytuje rámec pro přípravu strategických dokumentů na krajské a místní úrovni. Stanoví strategické směry a doporučení, aby opětovné využívání památkových budov s využitím KKO podpořilo rozvoj ekonomiky, společnosti, kultury a životního prostředí ve městech a v krajích. Strategie není vytvořena jen pro partnerská města, ale lze ji použít i v jiných (středo)evropských městech a regionech.



STRATEGIE ŘÍZENÍ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ S VYUŽITÍM KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ (KKO)



RRA LUR
regional development agency
of Ljubljana urban region



COMUNE DI GENOVA

