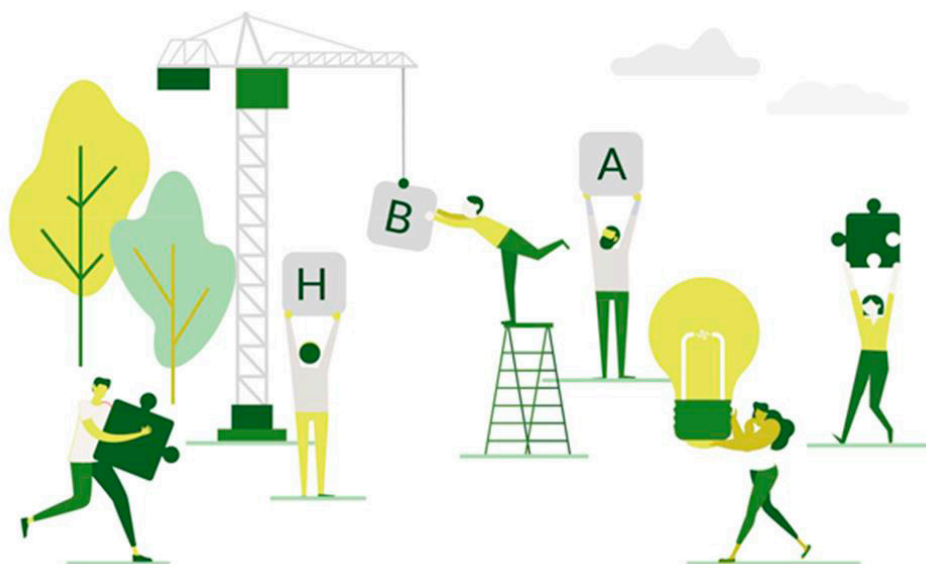


ZAJEDNIČKA STRATEGIJA INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA POVIJESNO IZGRAĐENIM PODRUČJIMA U SREDNJOJ EUROPI



European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

BhENEFIT

SADRŽAJ

PREDGOVOR

1. DIO – STRATEGIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA PIP-ovima: METODOLOŠKI PREDGOVOR

str.6
POGLAVLJE
1

ZAJEDNIČKI RJEČNIK ZA

SREDNJU EUROPU

1.1. PIP

1.2. Strategija

1.3. Upravljanje vs. rukovođenje

1.4. Održivo upravljanje PIP-ovima

1.5. Odlučivanje

str.14
POGLAVLJE
2

UPRAVLJANJE PIP-ovima:

ODRŽAVANJE RAVNOTEŽE

2.1. Upravljanje i rukovođenje
u području kulturne baštine

2.2. Upravljanje gradovima

2.3. Upravljanje i rukovođenje

PIP-ovima

str.24
POGLAVLJE
3

RUKOVOĐENJE PIP-ovima:

STRATEGIJA PRILAGODBE

2. DIO – STRATEGIJA UPRAVLJANJA PIP-ovima: IZJAVA O POLITICI

str.30

POGLAVLJE 4 **CILJEVI**

- 4.1. Načelo partnerstva
- 4.2. Objedinjavanje i optimizacija resursa
- 4.3. Mehanizam kompromisa

**3. DIO – PROVEDBA STRATEGIJE SUSTAVA
UPRAVLJANJA PIP-ovima: SAVJETI I PREPORUKE**

str.40

POGLAVLJE 5 **OD IZAZOVA DO STRATEGIJE**

str.47

POGLAVLJE 6 **OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE RAZVOJA PIP-
a U PLAN UPRAVLJANJA PIP-om**

PREDGOVOR

Ovaj dokument predstavlja zajedničku okvirnu strategiju za održivo poboljšanje povijesno izgrađenih područja – u daljnjem tekstu PIP-ova – koju je Srednja Europa – u daljnjem tekstu SE – donijela zajedno tijekom projekta BhENEFIT. PIP predstavlja složen urbani i društveni ekosustav koji oblikuje život društva. Treba biti zaštićen i poboljšan zajedničkom strategijom, održivim upravljanjem i smjernicama specifičnim za određenu lokaciju.

OPĆI OKVIR

Ovaj dokument podijeljen je na tri dijela. Prvi postavlja temelje davanjem metodološkog predgovora kako bi se bolje razumjela terminologija, kontekst i opći ciljevi relevantni za Srednju Europu u skladu s ciljevima BhENEFIT projekta. Detaljnije, prvo poglavlje predstavlja zajednički rječnik s općim pregledom značenja strategije, upravljanja, održivog upravljanja i donošenja odluka. Drugo poglavlje analizira procese upravljanja i rukovođenja kulturnim dobrom, uključujući prostorno planiranje i donosi zaključke o mogućim propisima za povijesno izgrađena područja; dok se treće poglavlje usredotočuje na upravljanje PIP-ovima.

GLAVNI CILJEVI

Da bi postigli zajedničku okvirnu strategiju za održivo upravljanje i rukovođenje PIP-ovima SE razvijen je put koji uključuje analize, sastanke, posjete i ciljanu radionicu. Drugi dio ovog dokumenta istražuje važnost tri glavna cilja koji su se pojavili tijekom radionice u Modeni, a koji se mogu rezimirati kao: načelo partnerstva, objedinjavanje i optimizacija resursa te usvajanje mehanizama kompromisa.

IZAZOVI I STRATEGIJA

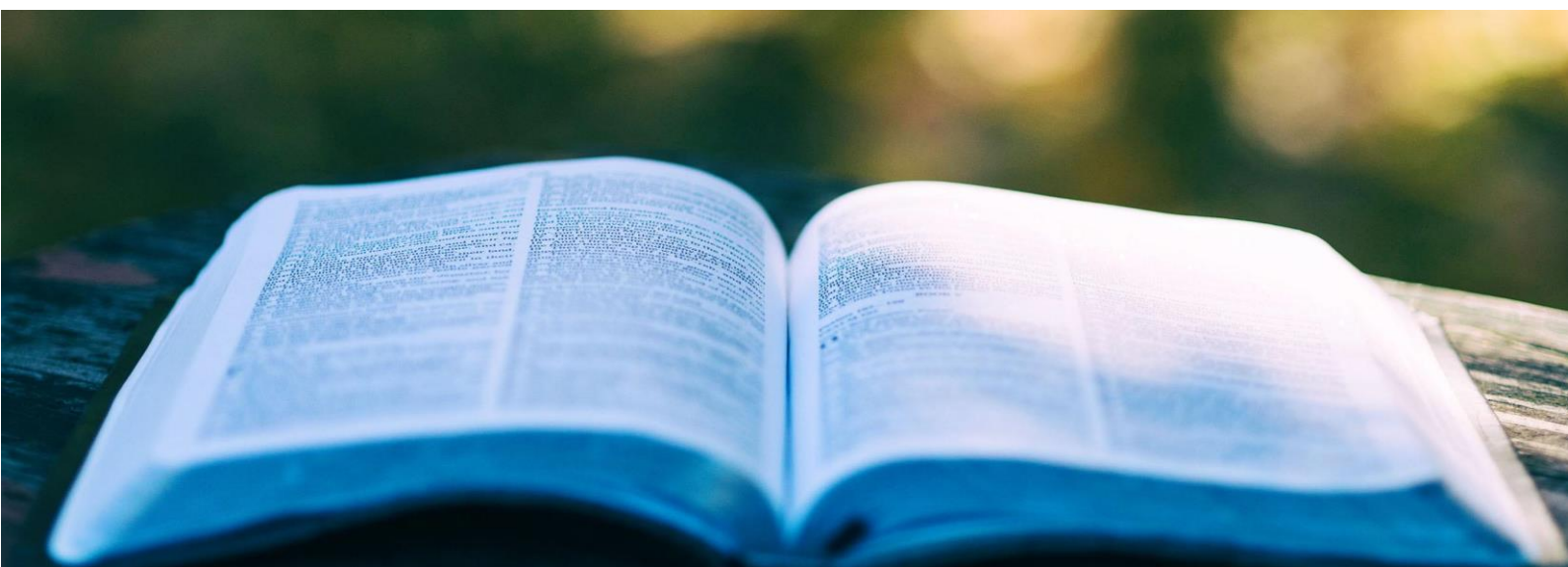
Na kraju, treći dio ovog dokumenta polazi od konceptualnog okvira istaknutog u prethodnim poglavljima i prelazi na izazove i strategije upravljanja PIP-ovima. Ovaj dio jednostavno namjerava pružiti smjernice o izazovima upravljanja PIP-om i mogućim ciljevima i aktivnostima u rješavanju zajedničkih problema. Različiti pristupi i smjernice koji se mogu primijeniti u Srednjoj Europi mogu biti široki, ali moraju početi od zajedničkog temelja pozivajući na održiv razvoj PIP-a.

**STRATEGIJA SUSTAVA
UPRAVLJANJA PIP-ovima:
METODOLOŠKI PREDGOVOR**

1.DIO

POGLAVLJE 1

ZAJEDNIČKI RJEČNIK ZA SREDNJU EUROPU



Ovo poglavlje predstavlja zajednički leksički predgovor za bolje razumijevanje načela, aktivnosti i ključnih riječi vezanih uz zaštitu i vrednovanje PIP-a s glavnim ciljem provedbe strategija radi održivog upravljanja i razvijanja zajedničke strategije za integrirano upravljanje PIP-om.

Ovo poglavlje teži istaknuti i razjasniti pet glavnih pojmova: strategiju, upravljanje, rukovođenje, održivo upravljanje i donošenje odluka.

1.1. PIP

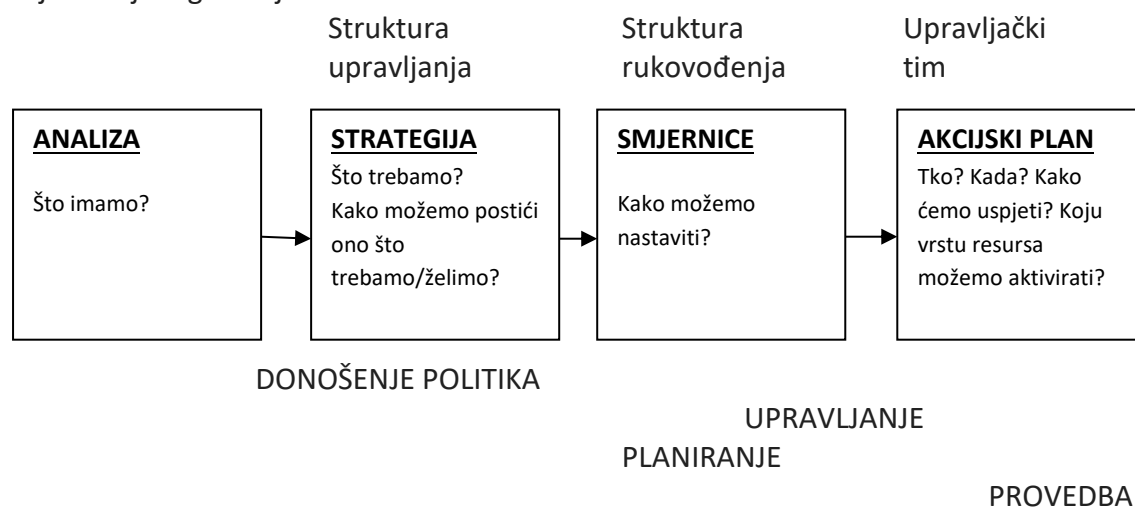
Moderno razumijevanje kulturne baštine je fluidno i dinamično.

U biti, ono predstavlja **holističko shvaćanje** koje kulturnu baštinu vidi kao “društveni i politički konstrukt koji obuhvaća sva ona mjesta, artefakte i kulturne izraze naslijeđene iz prošlosti koji su, jer odražavaju i potvrđuju naš identitet kao nacije, zajednice, obitelji, pa čak i pojedinca, dostojni nekog oblika poštovanja i zaštite”.¹ Prema pristupu koji se temelji na objektima, baština se shvaća kao sustav različitih entiteta sa sve snažnijim naglaskom na zajednicama i različitim korištenjem dobra tijekom vremena. Ova promjena bitno utječe na upravljanje, kao i na razvoj kulturne baštine.

Povijesno izgrađena područja predstavljaju važan dio kulturne baštine. Ona su rezultat višestoljetnog procesa evolucije, procesa koji je djelomično diktiran promjenama prirodnih uvjeta, ali mnogo više neposredno i očigledno ljudskom silom, dodavanjem, prilagođavanjem i zamjenom. Ona su snažan izraz kulture i povijesti, koji pokazuju kako je društvo evoluiralo, pri čemu zajednice definiraju svoj identitet po njihovom sadašnjem obliku. PIP-ovi predstavljaju našu povijest i naš identitet; našu vezu s prošlošću, sadašnjošću i budućnošću. Njihovo održivo upravljanje i rukovođenje je ključna stavka za analizu.

1.2 STRATEGIJA

S općom definicijom, strategija se može smatrati **planom aktivnosti osmišljenih za postizanje dugoročnog ili općeg cilja**. Administracija i dionici PIP-ova moraju se stalno poboljšavati i izgrađivati znanje i vještine koje će im omogućiti da razviju i provedu održive PIP integrirane strategije kako bi odgovorili na višestruke izazove s kojima se suočavaju.² BhENEFIT teži jačanju kapaciteta za provedbu integrirane urbane strategije i aktivnosti u pogledu tematskih ciljeva koji odgovaraju izazovima PIP-a.



Dijagram 1 - Od analize do akcijskog plana

Za BhENEFIT projekt, pojam strategija ima dvostruko značenje. Prije svega, on predstavlja jedan od glavnih rezultata projekta **(O.T1.2)**: izrada zajedničke strategije za održivo upravljanje PIP-om, usmjerena na pitanja upravljanja i potpisana od strane uključenih javnih uprava. Ima zajedničko porijeklo i predstavlja prvi korak prema razvoju specifičnih smjernica i kasnijih akcijskih planova koji odgovaraju različitim lokalnim kontekstima.

Drugo, razvoj i provedba zajedničke strategije upravljanja PIP-om na području SE je Aktivnost **(A.T.1.3)** koja ima za cilj stvoriti održivo vrednovanje i upravljanje PIP-om prevladavanjem trenutne situacije, stvorene kroz više neovisnih intervencija, često specijaliziranih, zakašnjelih i nepovezanih, kao i ublažavanjem šteta, rizika ili problematičnih situacija. Ovaj holistički pristup također omogućuje izbjegavanje negativnih interakcija ili nuspojava i optimiziranje troškova i vremena.

Ovaj dokument: Zajednička strategija za integrirani sustav upravljanja PIP-om na području SE **(D.T1.3.1)** je rezultat projekta koji prikuplja prijedloge i savjete koje su razvili partneri **kako bi poboljšali i postigli učinkovitije i održivije upravljanje PIP-ovima**, koristeći i transnacionalni zajednički pristup na području SE. To je **jedinstveni dokument** koji polazi od zajedničke analize različitih sustava lokalnog upravljanja i temelji se na **zajedničkom upravljačkom pristupu PIP-u**.

Vežano uz ovaj dokument postoji još jedan rezultat koji je usmjeren na najučinkovitiju dimenziju: *Smjernice za provedbu Strategije na lokalnoj razini* **(D.T1.3.2)**. To je izvješće o smjernicama za provedbu, unutar svakog lokalnog konteksta uključenih partnera, upravljački pristup razvijen za transnacionalnu Strategiju. Smjernice se temelje na stvarnoj lokalnoj situaciji procijenjenoj u prethodnoj zajedničkoj analizi **(A.T1.1.)**

1.3. UPRAVLJANJE vs. RUKOVOĐENJE

OPĆI PREGLED

Granica između upravljanja i rukovođenja PIP-om je tanka ali jasna.

U našem shvaćanju ovog projekta, **upravljanje se odnosilo na proces odlučivanja, rukovođenje na proces izvršavanja**. Upravljanje postavlja opće ciljeve; rukovođenje specifične ciljeve i izvedivost. Upravljanje je općenitiji prikaz koji uključuje nekoliko aspekata koji se odnose na složenost integriranog pristupa; rukovođenje se odnosi na smjernice i kako možemo nešto učiniti. Sama etimologija riječi "rukovođenje" također sugerira konkretniji pristup. Zapravo, smatra se da glagol rukovoditi dolazi iz talijanskog *maneggiare* - rukovati, rukovoditi, dodirivati, tretirati - što pak potječe iz latinskog *manus* (ruka). Rukovođenje je korak nakon Upravljanja i odnosi se na svakodnevno funkcioniranje programa u kontekstu strategija, politika, procesa i postupaka koje je uspostavilo upravno tijelo. Dok se uprava bavi "činjenjem prave stvari", rukovodstvo se bavi "činjenjem stvari na pravi način".

U nastavku se nastoji produbiti koncept upravljanja i rukovođenja u PIP-u s obzirom na međunarodnu i europsku legislativu. Pravni okvir koji se uzima u obzir prvenstveno se odnosi na kulturnu baštinu. Zapravo, ne postoji nikakva jedinstvena regulativa o PIP-ovima, vrlo složenim organizmima koji se temelje na strukturiranju odnosa između njihovih pojedinačnih dijelova i važnog međusobnog djelovanja između materijalnih i nematerijalnih komponenti.

UPRAVLJANJE

Možemo pronaći koncept upravljanja - koji se odnosi na kulturnu baštinu i u međunarodnom (UNESCO) i europskom okviru.

Proces upravljanja uspostavlja viziju, misiju, strateški pogled, opće uvjete i politike za uključivanje dionika u programske aktivnosti, osiguravajući odgovarajuće savjetovanje, komunikaciju i transparentnost.

S **međunarodnog stajališta**, fokus je na **novom participativnom modelu**, s promjenom s vladanja na upravljanje, a zatim s vladanja koju vodi središnja uprava na **upravljanje koje vode partneri, a koje uključuje niz dionika**.⁴ Ovaj pomak je glavni preduvjet ne samo za donošenje odluka na temelju dokaza, već i aktivnog sudjelovanja dionika u provedbi razvojnih strategija. Upravljanje se mora prilagoditi promjeni - koja se pojavila tek nedavno u mnogim dijelovima svijeta - na širi, inkluzivniji pristup do većeg naglaska na angažman zajednice.

U publikaciji ***Managing Cultural World Heritage*** (Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom) **UNESCO-a, dobro upravljanje odnosi se na odnos između upravnih tijela, građana i demokratskih procesa, i sposobnosti ostvarivanja učinkovitih i djelotvornih oblika upravljanja**. U pokušaju definiranja upravljanja u sektoru kulturne baštine, UNESCO predlaže sljedeće: "U najširem smislu, upravljanje se bavi održavanjem ravnoteže između ekonomskih i društvenih ciljeva i između osobnih ciljeva i ciljeva zajednice. Okvir upravljanja je tu da potakne učinkovito korištenje resursa i isto tako da zahtijeva odgovornost za upravljanje tim resursima. Cilj je uskladiti što je moguće više interese pojedinaca, kulturne baštine i društva."

Na **europskoj razini**, *Policy Brief⁵ Interrega Europe* također naglašava važnost novih sustava participativnog upravljanja; fragmentirano upravljanje bez odgovarajućih struktura suradnje smatra se ključnom preprekom za održivo upravljanje baštinom. Ova prepreka treba se riješiti pružanjem alata političkim čimbenicima kako bi poboljšali politike na lokalnoj razini, razmijenili iskustava i promicali modele javno-privatne suradnje za održivo upravljanje baštinom.

Također, u **Rezoluciji Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o integriranom pristupu kulturnoj baštini za Europu**⁶ opisan je novi model participativnog upravljanja za područje kulturne baštine, promicanjem aspekta "zajedničkih resursa" i jačanjem veza između lokalnih, regionalnih i regionalnih, nacionalnih i europskih planova. EP traži od država članica da osiguraju razvoj pravnih instrumenata koji omogućuju alternativne modele financiranja i upravljanja, kao što je uključivanje zajednice, sudjelovanje civilnog društva i javno-privatna partnerstva, s ciljem provedbe aktivnosti povezanih s kulturnom baštinom (očuvanje i obnova, zaštita, razvoj i predstavljanje). Prema načelu supsidijarnosti i upravljanja na više razina očekuje se uspostavljanje europskog dijaloga između kreatora politike na svim razinama upravljanja, zajedno s kulturnim i kreativnim industrijama, mrežama turističkih operatera, partnerstvima između privatnih i javnih aktera, i nevladinim organizacijama.

RUKOVOĐENJE

Osim upravljačkog pristupa, postoje i tehnike rukovođenja koje vode prema održivosti kulturne baštine. Sustav upravljanja koji se vodi holističkim i integriranim pristupom ima svoje posljedice i na rukovođenje.

U prošlosti se kulturnom baštinom i PIP-om uglavnom rukovalo reaktivno u kratkom vremenskom roku i na tehnokratski način; sada se njima rukovodi **prilagodljivo u dugoročnoj perspektivi i s obzirom na političke okolnosti**, uzimajući u obzir širi i integrirani pristup.

Međunarodni dokument *Managing Cultural World Heritage* (Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom) UNESCO-a pojašnjava pojam **sustava rukovođenja** koji se može objasniti kao **niz procesa koji zajedno donose skup rezultata**, od kojih se neki vraćaju u sustav kako bi se stvorila spirala kontinuiranog poboljšanja sustava, njegovih djelovanja i postignuća. *Sustav rukovođenja* kulturnom baštinom pomaže u očuvanju i rukovođenjem određenim dobrom ili skupom dobara na način koji štiti baštinske vrijednosti i, gdje je to moguće, unaprjeđuje šire društvene, ekonomske i ekološke koristi izvan granica svakog dobra.

Rukovođenje PIP-ovima temelji se na dubokom poznavanju specifičnog konteksta putem definiranja okvirne strategije. Rukovođenje je sljedeća faza i podrazumijeva definiranje operativnih ciljeva, radnji i aktivnosti za očuvanje, vrednovanje i poboljšanje izgrađenih područja; rukovođenje financijskim i ljudskim resursima i raspodjelu financijskih sredstava među aktivnostima; usklađenost sa svim primjenjivim zakonima i propisima na međunarodnoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini; provedbu politika za uključivanje dionika u programske aktivnosti; povećanje učinkovitosti sudjelovanja dionika; izvješća o postignutom napretku.

1.4. ODRŽIVO UPRAVLJANJE PIP-ovima

„Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe“.

Svjetska komisija za okoliš i razvoj (“Brundtlandska komisija”), 1987

Održivo upravljanje predstavlja specifičnu kvalitetu upravljanja, čija je vodeća funkcija očuvanje održivosti upravljanih objekata (procesa, fizičkih objekata, zajednica itd.). Ova funkcija je povezujuća funkcija kroz druge upravljačke funkcije, npr. koordinaciju, optimizaciju procesa, minimiziranje potrošnje resursa, maksimiziranje koristi ili drugih.

Održivi razvoj je, a time i održivo upravljanje, **globalni cilj**, čije ispunjenje zahtijeva **dugoročnu strategiju usklađivanja politika za ekonomski, društveno i ekološki održiv razvoj PIP-ova**. Zemlje Srednje Europe suočene su s brojnim izazovima u osiguravanju održivog upravljanja PIP-ovima, **uključujući potrebu za zaštitom odgovarajućih izvora za očuvanje i zaštitu te imovine i potrebu za poboljšanjem izgradnje održivosti PIP-ova**. Potraga za financijskom potporom postala je osobito važna nakon globalne financijske krize, što je dovelo do smanjenja proračuna mnogih javnih tijela. Smanjenje dostupnih sredstava može također povećati potrebu za korištenjem baštine u stvaranju prihoda, iako to stvara daljnji izazov balansiranja između očuvanja i iskorištavanja. Nužnost da se poboljša i upravlja izgradnjom održivosti PIP-ova izazov je za srednju Europu. Kako se PIP-ovima može koristiti i učinkovito upravljati? Kako menadžment PIP-ova može iskoristiti ekološki i društveni inovacijski potencijal u osiguravanju očuvanja i vrednovanja? **Nada se polaže u to da će PIP-ovi biti zaštićeni, na dinamičan način, kroz učinkovit, sveobuhvatan i održiv sustav upravljanja, ojačan učinkovitom koordinacijom između različitih uključenih dionika.**

Odnos između očuvanja PIP-a i održivog upravljanja može se shvatiti na dva načina:

1. kao briga za održavanje samog PIP-a s jedne strane i kao dio okolišnih / kulturnih resursa koje treba zaštititi i prenijeti budućim generacijama kako bi jamčili njihov razvoj (intrinzičan) s druge strane;
2. kao mogući doprinos PIP-a i očuvanja PIP-a ekološkim, društvenim i ekonomskim dimenzijama održivog razvoja (instrumentalni).⁷

Ono što je vjerojatno potrebno je kombinacija ova dva pristupa, koji se međusobno ne isključuju. S jedne strane, to je **potvrđivanje kulturne vrijednosti PIP-ova, jasnije pokazujući njihov doprinos društvu** u smislu dobrobiti i sreće; a s druge strane, **istraživanje uvjeta koji bi učinili PIP-ove snažnim pridonositeljima ekološkoj, društvenoj i ekonomskoj održivosti**, s tim da je njihovo pravo mjesto prioritetno u globalnim i nacionalnim razvojnim programima.

1.5. DONOŠENJE ODLUKA

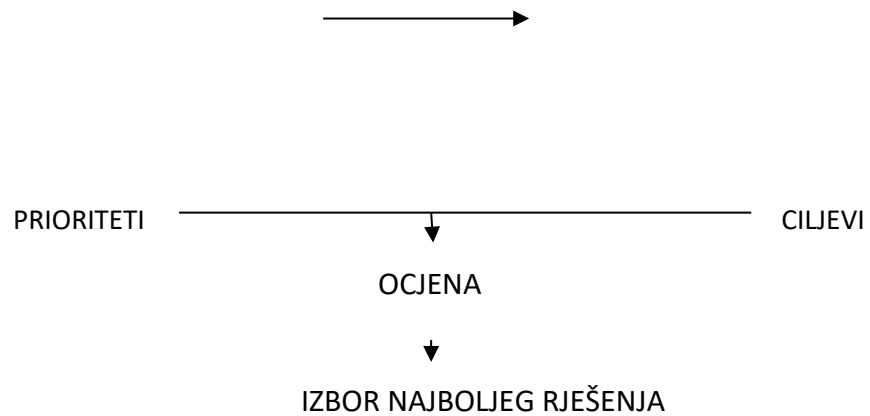
Odluka je izbor između alternativa, a **donošenje odluka je proces odabira jedne alternative nad drugima uglavnom u dinamičnom konzultativnom procesu zajednice**. Donošenje dobrih odluka je strukturirani proces. To je proces identificiranja problema i njihovog rješavanja, ili identificiranja mogućnosti i iskorištavanja istih. Sastoji se od dvije komponente: prosudbe - procesa vrednovanja alternativa - i izbora - procesa odabira specifične alternative za provedbu. Proces donošenja odluka je kontinuirana i **nezamjenjiva komponenta upravljanja** bilo kojom organizacijom ili poslovnim aktivnostima pa tako i **aktivnostima za zaštitu i vrednovanje PIP-a**.

Upravljanje, očuvanje i ponovno korištenje PIP-a može se smatrati **složenim problemom odlučivanja** zbog prisutnosti **različitih ciljeva koje treba slijediti**, javne / privatne **naravi ispitivane robe**, postojanja **nekoliko vrijednosti** (povijesnih, umjetničkih, kulturnih, ekonomskih itd.), prisutnosti **različitih aktera** (predstavnici javne uprave, arhitekti, povjesničari arhitekture, investitori i vlasnici). Među problemima odlučivanja povezanih s ponovnim korištenjem povijesne imovine mogu se javiti sukobi, a dostupnost analitičkih okvira koji mogu podržati taj proces postaje sve važnija.

Dokumentacija o imovini PIP-a neizostavan je dio izrade svake strategije za PIP koja čuva vlastitu zaštitu i vrednovanje. Održivo očuvanje, ponovno korištenje i upravljanje nije moguće bez **sustavnog prikupljanja podataka i registracije** koji identificiraju povijesne i arhitektonske atribute, stanje očuvanja i moguće promjene tijekom cijelog životnog vijeka. Ona predstavlja čvrstu osnovu za svaki **proces donošenja odluka utemeljenog na znanju kojim se utvrđuju prioritete zaštite** PIP-a, pomoću specifičnih indeksa nužnosti koji koriste prikupljene i pohranjene informacije.

PROCES DONOŠENJA ODLUKA





Dijagram 2 - Proces donošenja odluka

FUSNOTE i IZVORI

- 1 S. Labadi, W. Logan, *Urban Heritage, Development and Sustainability*, Routledge, 2015
- 2 http://urbact.eu/sites/default/files/u_iii_op_adopted_12_december_2014.pdf
- 3 Ovo razlikovanje pripisuje se Robertu Trickeru: "Uloga menadžmenta je voditi poduzeće, a uloga upravnog odobora je da se pobrine da se dobro vodi i u pravom smjeru." Robert I. Tricker, 1998, *Pocket Director*, str. 8.
- 4 Phillips, A. 2003. 'Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas', u: *The George Wright Forum* 20, No. 2. 2003, str. 8-32. <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>
- 5 http://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_upload/2017-03-02_TO6_Cult_heritage_in_urban_areas.pdf
- 6 <http://resources.riches-project.eu/wp-content/uploads/2015/10/EP-Resolution-08-09-2015.pdf>
- 7 *Managing Cultural World Heritage of UNESCO*. U ovoj publikaciji naglasak je općenito na baštini, ali može se također prilagoditi Povijesno izgrađenim područjima

Sve slike preuzete su sa: unsplash.com



POGLAVLJE 2

UPRAVLJANJE PIP- ovima: ODRŽAVANJE RAVNOTEŽE



Ne postoji jedini i jedinstveni model upravljanja i rukovođenja PIP-ovima, zbog toga, sljedeće poglavlje analizira procese upravljanja i rukovođenja za kulturna dobra i prostorno planiranje, a onda donosi zaključke o PIP-ovima. Kada govorimo o PIP-u, ključna riječ je “ravnoteža”. “Ravnoteža” između različitih područja, s posebnim osvrtom na one čimbenike koji bi mogli igrati ključnu ulogu u određivanju aktivnosti među različitim dionicima je presudna.

2.1. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE U PODRUČJU KULTURNE BAŠTINE

Okvir kulturne baštine danas se doživljava mnogo šire nego prethodnih generacija kao i njezina zaštita i očuvanje za buduće generacije.

U prošlosti se upravljanje i rukovođenje kulturnom baštinom temeljilo na fizičkom izgledu spomenika, materijalnim uvjetima i tradicionalnom shvaćanju očuvanja baštine kao uglavnom materijalne znamenitosti. Koncept kulturne baštine vremenom je evaluirao i obogaćivao se, usvajajući opću politiku koja ima za cilj **dati kulturnoj i prirodnoj baštini više funkcija u životu zajednice i integrirati zaštitu te baštine u sveobuhvatne programe planiranja.**

INTEGRIRANI I INTEGRATIVNI PRISTUP

Danas moramo govoriti o integriranom pristupu¹ u upravljanju i rukovođenju kulturnom baštinom. Procesi upravljanja i rukovođenja su multidisciplinarni i dinamični procesi koji kombiniraju promicanje, zaštitu, daljnji razvoj i kapitalizaciju kulturne raznolikosti, koristeći demokratsko upravljanje, ekonomsku dobit i inovacije. Holistički pristup dominira.

U svom suvremenom značenju, očuvanje i vrednovanje baštine Srednje Europe također uključuje **poboljšanje kvalitete života građana, gospodarski razvoj uključujući turizam, obrazovanje i zapošljavanje, pristupačnost, urbanističko planiranje.**

Sve češće, lokalne politike, strategije, dokumenti poput urbanističkih i planova upravljanja prepoznaju baštinu kao glavnu vrijednost i pokušavaju povezati očuvanje baštine s **kulturnim, društvenim i gospodarskim razvojem.**

Kultura je postala ključni adut u stvaranju bogatstva, čija makroekonomska težina raste zajedno s glavnim pokazateljima kvalitete života i blagostanja. Kulturna baština smatra se ključnim resursom u održivom razvoju, posebno u pogledu učinkovite kapitalizacije lokalnih resursa. Može donijeti značajne koristi u tri glavna sektora: **gospodarstvu, okolišu i društvu.**²

Zapravo, jedan od glavnih trendova je potaknuti više ljudi na otkrivanje i bavljenje s kulturnom baštinom, te jačanje osjećaja pripadnosti zajedničkom prostoru.³

Ideja je da su kulturna baština i njezina vrijednost za društvo ključni za ljudska prava i demokraciju te osiguravanje pozitivnog društvenog, političkog, kulturnog i gospodarskog razvoja.⁴ Vijeće Europe, s integriranim i interdisciplinarnim pristupom kulturnoj baštini i raznolikosti, potiče društva da potvrde načelo prava svake osobe na pristup kulturnoj baštini po vlastitom izboru, poštujući pritom prava i slobode drugih.

Uključivanjem čitavog niza dionika počevši od građana, preko poduzetnika do javnih i privatnih ustanova, znanstvenih i strukovnih udruženja stvara se osnova za integrativni pristup. Važna je motivacija za njihovo uključivanje prvenstveno zajedničkom vizijom, zajedničkim strategijama i aktivnostima i pravednom raspodjelom njihovih koristi, kao i pravednim pristupom. Druga dimenzija integrativnog pristupa predstavljena je **integracijom na različitim hijerarhijskim razinama** - nacionalnim, regionalnim, supra lokalnim (npr. funkcionalnim urbanim područjima) sve do lokalnih (općinskih) i pod lokalnih (susjedstava). **Načelo supsidijarnosti** je vodeće načelo i preduvjet za učinkovitu integraciju na više razina.

PARTICIPATIVNO UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE PIP-ovima

Svjesni da se baština sada bolje razumije kada ju i određuju i odgovorne su za nju **lokalne zajednice**, njihovo sudjelovanje je od samog početka očito bitno za postizanje zajedničkog razumijevanja ciljeva povezanih s njim. U stvaranju prostora za djelovanje kako bi se postigla najbolja moguća korist, ključna je identifikacija i integracija svih dionika.

Zato danas možemo govoriti o participativnom upravljanju i rukovođenju PIP-ovima. Kod participativnog upravljanja i rukovođenja radi se o jačanju odnosa između institucija koje se bave kulturnom baštinom i stručnjaka i svih zainteresiranih ili uključenih u PIP-ove - civilnog društva, javnosti, vlasnika, skrbnika, tvrtki itd. Participativno upravljanje utječe na ulogu stručnjaka jer zahtijeva znanje o PIP-ovima i znanje o važnosti PIP-ova u društvu kao i na odnose između ljudi i PIP-ova kao dijela kulturne baštine. Upravljanje je riječ koja se koristi za izražavanje prijelaza od upravljanja prema uključivanju dionika u procese koji su obično rezervirani i vođeni od strane stručnjaka, službenika i političara. Njegovi ključni aspekti sudjelovanja i pristupa popularni su u kulturnim politikama već dugo vremena. Participativno upravljanje PIP-ovima izražava volju za pomakom prema **većem sudjelovanju u svakodnevnoj, uobičajenoj praksi**. To je inovativan pristup koji uvodi stvarnu promjenu u način upravljanja i vrednovanja kulturne baštine. Također je dugoročno održiviji od dosadašnjeg pristupa.

2.2. UPRAVLJANJE GRADOVIMA

PROSTORNO I URBANISTIČKO PLANIRANJE

Više od polovice svjetske populacije sada živi u urbanim područjima, a gradovi osiguravaju okvir za suvremene izazove poput rasta stanovništva, masovnog turizma i nejednakog pristupa društveno-ekonomskim mogućnostima. Proces upravljanja se kreće prema **inkluzivnom i holističkom pristupu urbanističkom planiranju i očuvanju baštine s ciljem stvaranja jače osnove za održivi razvoj gradova u budućnosti i osiguravanja najbolje moguće uporabe ljudskog staništa i okoliša**.

Urbanističko planiranje je važan, a u nekim zemljama čak i dominantan, dio prostornog planiranja. Prostorno planiranje u Srednjoj Europi zastupljeno je s najmanje dvije različite kulture planiranja, različitim institucionaliziranim i vaninstitucionalnim sustavima planiranja koji sadrže različite strategije i alate. Međutim, zahvaljujući procesima približavanja, postoji nekoliko sličnih značajki koje se ponavljaju. One uzimaju u obzir **društvena, ekonomska i ekološka razmatranja za prostorni razvoj**, stvarajući okruženje da im se pristupi integralno. Ključ je u ravnoteži tih triju stupova održivog razvoja i provedbi **načela supsidijarnosti** prema primjeni šireg partnerstva. Kako bi se osigurao održivi urbani razvoj, potreban je sveobuhvatan pristup planiranju. Ključno pitanje za uspješan urbani razvoj je uključivanje različitih dionika u procese planiranja i provedbe.

Prostorno planiranje treba biti **trajni proces** koji uključuje prepoznavanje, učenje, provjeru i procjenu mogućnosti korištenja, zaštite i razvoja prostora, razvoj i usvajanje prostornih planova te njihovo praćenje i provedbu. Prema tome, vizija grada razvija tematske i konkretne ciljeve koje treba postići u srednjoročnom razdoblju. Sadašnji stupanj napredovanja prostornog planiranja s naglaskom na njegovu stratešku dimenziju karakterizira traženje optimalnih alata, metoda i sistemskih odnosa, bilo vertikalnih / hijerarhijskih ili horizontalnih, s drugim planskim aktivnostima. Svaka zemlja ima različite alate za prostorno planiranje, ali osnovni dokumenti imaju manje-više **karakter interdiscipliniranog strateškog razvojnog plana**.⁵

ZAŠTITA VRIJEDNOSTI KAO ZADATAK URBANISTIČKOG PLANIRANJA

Holistički pristup održivom upravljanju PIP-ovima mora se suočiti s bitnim izazovom: združivanjem očuvanja i razvoja.

U gradovima ili naseljima s novijim zgradama, očuvanje i zaštita nisu dominantni aspekti koje treba uzeti u obzir i urbanističko planiranje suočava se s drugačijim izazovima kao što su nedostatak lokalnog identiteta, posljedice rasta i drugi. **U PIP-ovima je pitanje prostornog planiranja više artikulirano i strukturirano potrebom zaštite povijesti, identiteta i vrijednosti uporabom pravilnih alata planiranja.** Povijesni fond zgrada u PIP-ovima je svjedočanstvo koji pridonosi našem razumijevanju prošlosti i sadašnjosti. Njegova prisutnost pojačava lokalno mjesto i održava osjećaj lokalne prepoznatljivosti. U PIP-ovima postoji nekoliko starih i važnih zgrada i struktura čija su prisutnost, karakter i okruženje bitni dijelovi naše baštine. Očuvanje i konzervacija tih područja igraju važnu ulogu u ukupnoj kvaliteti izgrađenog i prirodnog okoliša. Očuvanje i poboljšanje PIP-ova posebno je važno u kontekstu održivog razvoja, što omogućuje budućim generacijama da iskuse i uživaju u bogatstvu i raznolikosti njihovog izgrađenog okoliša.

PLANIRANJE OKOLIŠA I KRAJOLIKA

Okolišni aspekti i urbani krajolik su važne stvari za urbanističko planiranje usmjereno na kvalitetu života u urbanim područjima. Prirodni elementi od posebnog su značaja ne samo u seoskom krajoliku, u degradiranim područjima, nego i u područjima visoke kulturne vrijednosti, u izgrađenim područjima koja su prepoznata kao izrazito lijepa. Postoji veliki broj tipova krajolika koji su karakteristični za pojedinu regiju. PIP-ovi, kao rezultat interakcije prirode i ljudi, izražavaju dug i intiman odnos između ljudi i njihovog prirodnog okoliša; zbog toga ih treba **zaštititi, unaprijediti i pažljivo planirati njihov razvoj.** Nekontrolirani rast naselja predstavlja ozbiljnu opasnost za očuvanje i vrednovanje krajolika. Urbanističko planiranje mora integrirati krajolik kao važan fenomen i u tom kontekstu treba ga planirati u skladu sa smjericama upravljanja cjelovitim prostorom s ciljem upravljanja sveobuhvatnim teritorijem. Krajobrazno planiranje izgrađeno na znanju i načelima urbane ekologije uglavnom je usmjereno prema očuvanju i ekološkoj optimizaciji krajobraza usklađivanjem sadašnjih i planiranih aktivnosti s krajobrazom koji slijedi ciljeve održivog razvoja i očuvanja ekološke stabilnosti, učinkovitog korištenja prirodnih resursa, očuvanje kulturne i prirodne baštine, uključujući i obilježja krajolika.

2.3. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE PIP-ovima

DEFINICIJA

Razumijevanje složenosti upravljanja i rukovođenja pretpostavlja razumijevanje društvenog ekosustava grada i PIP-a u njegovoj kompleksnosti fizičkih i funkcionalnih struktura kao i njegove egzistencijalne funkcije.

„PIP nije samo kompleks povijesnih građevina, to je i društveni ekosustav oblikovan povijesno izgrađenim okolišem, isto tako ograničen na dio gradskog područja ili proširen na projektirani krajolik (oblikovan djelovanjem složene ljudske sile na prirodni okoliš), koji je sastavljen od bezbroj jedinstvenih i povezanih elemenata koje su ljudi izgradili (zgrade, infrastruktura, ulice, kanali, tvornice itd.), prirodnih elemenata i zajednica koje pričaju i stvaraju posebnu priču i identitet mjesta.

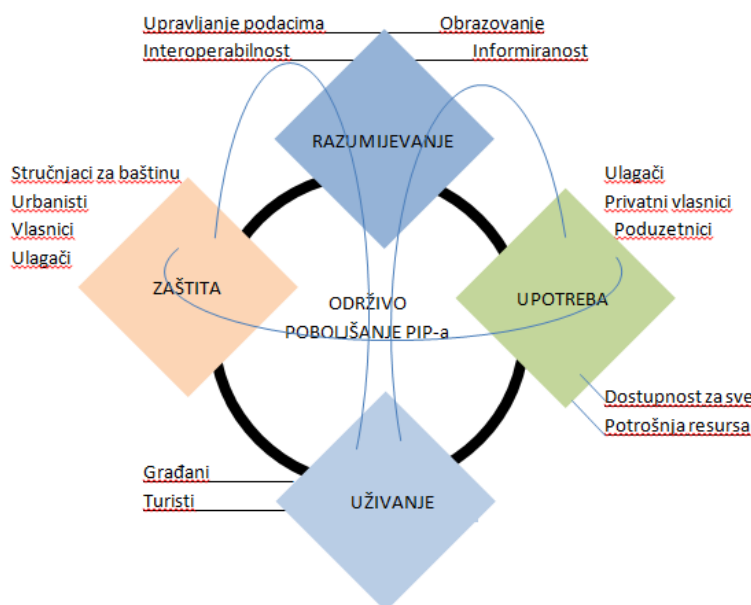
PIP je rezultat dugotrajnog procesa evolucije i procesa trajne i višestruke interakcije (između ljudi međusobno, između ljudi i prirode, ljudi i izgrađenog okoliša), procesa diktiranih dugoročnim i svakodnevnim promjenama u prirodnim uvjetima, ali mnogo brže i očiglednije ljudskim nastojanjem, dodavanjem, prilagođavanjem i zamjenjivanjem, te je stoga snažan

izraz kulture i povijesti kao i jedinstveni trenutni prikaz svakodnevice koji pokazuje kako se društvo razvijalo, kao i žarište oko kojeg zajednice definiraju svoj identitet.

U PIP-u su morfologija, osmišljena struktura mjesta, odnosi među različitim komponentama važniji i značajniji od pojedinačnih spomenika budući da su često vizualno privlačniji i intelektualno više zadovoljavajući jer nam dozvoljavaju spoznaju odnosa između prošlih aktivnosti ili struktura prošlih društava.“

To je BhENEFIT-ova zajednička definicija koja ističe složenost ovog urbanog organizma. Iako svaka država uključena u BhENEFIT dijeli definiciju PIP-a, niti jedan nacionalni propis ne izvještava o toj posebnosti koja se može smatrati vezom između urbanističkog planiranja i zaštite kulturnih dobara. Ipak, postoje različiti nacionalni zakoni sa sličnim konceptima. Ključna riječ je ravnoteža; ravnoteža između različitih područja i aktivnosti koje treba definirati i odrediti prioritete.

PIP je sastavni dio života društva i njegove vrijednosti se trebaju štiti i održivo jačati. Prvi korak u osiguravanju vrednovanja PIP-a je identifikacija i procjena njegove vrijednosti skupljene u njegovom povijesnom razvoju. PIP predstavlja iskaz identiteta te prostornog i vremenskog pripadanja zajednici, odraz zajedničkih vrijednosti i kulture.



Dijagram 3 – Složenost upravljanja i rukovođenja PIP-ovima

Kada se shvati da PIP utječe na različite aspekte društva i života, trebalo bi postati jasno da je pravi smjer stvaranje učinkovitog znanja. Strategija za jačanje PIP-ova mora početi s obrazovanjem i podizanjem svijesti, informiranošću (npr. turizam), upravljanjem podacima i interoperabilnošću. Sve odluke vezane uz upravljanje i rukovođenje PIP-om, planiranje i dodjela sredstava temelje se na učinkovitom teritorijalnom razumijevanju koje pomaže opisivanju cjelokupnog konteksta PIP-a.

NAPUŠTANJE vs. KORIŠTENJE

Kada se znanje utvrdi, jačanje PIP-ova može se usmjeriti na očuvanje, održivo korištenje i razvoj – značajke, koje su jednako temeljne no često u međusobnom sukobu. Kontinuirano učinkovito korištenje zgrada usklađeno s održivošću njihovih kulturnih vrijednosti je najučinkovitija strategija u sprečavanju njihovog propadanja. Poštivanje njihovog identiteta,

ali i maksimalno iskorištavanje gospodarskog potencijala povijesnih zgrada i njihovog prilagodljivog ponovnog korištenja, drugim riječima „održavanje na životu“ povijesnih zgrada je presudno, no treba biti udruženo sa čuvanjem i osiguravanjem odgovarajućeg okvira za kapitaliziranje ovog potencijala.

Izbjegavanje zastarijevanja ili pravedni sustav raspodjele opterećenja/rashoda i materijalnih, financijskih i nematerijalnih koristi između vlasnika, privatnog i javnog sektora i drugih subjekata (npr. investitora) i korisnika treba se postići kroz aktivnosti na strateškoj, kao i na provedbenoj razini, usmjeravajući se ne samo na fizički sadržaj PIP-a (planiranje i programiranje, projektiranje, izgradnja, zahvati, održavanje, obnova, rekonstrukcija, ponovno korištenje objekta) već i na životne procese zajednice (npr. gospodarske aktivnosti, komunikacija, demografski razvoj). Nemoguće je točno predvidjeti sve promjene koje će se dogoditi tijekom višedesetljetnog životnog vijeka zgrade. Ipak, promišljenim planiranjem i programiranjem objekta može se izbjeći rano zastarijevanje povijesnih građevina.

OČUVANJE vs. ZADOVOLJAVANJE SVAKODNEVNIH POTREBA

Pronalaženje prave ravnoteže između očuvanja i zadovoljavanja dnevnih potreba i osiguravanje onog što je prijeko potrebno za život u PIP-u je jedan od najjačih izazova koji uključuje različite dionike koji trebaju uspostaviti uključivi dijalog.

Iako kulturne vrijednosti predstavljaju važnu vrijednost za većinu lokalnih dionika, ponekad zadovoljavanje njihovih potreba i interesa potaknuto zahtjevima za zaštitu okoliša (npr. poboljšanje energetske učinkovitosti zgrade), može biti ograničeno zaštitnim mjerama koje štite održivost povijesti i vrijednosti PIP-a.

Osim toga, PIP-ovi u raznim zemljama uvijek imaju koristi kada su njihove zgrade kreativno osmišljene, energetske funkcionalne, a gradska središta živa i korištena. Pristupi koji oblikuju koje će se aktivnosti provoditi u PIP-ovima trebaju imati za cilj zaštitu i gospodarenje nekretninom (ili svojstvima) na način koji odražava vanjske pritiske, ali i iskorištava prilike kako bi osigurali održivost njihove vrijednosti i kako bi društvo uživalo višestruke koristi od tih područja. Lokalna uprava treba pronaći ravnotežu između održavanja PIP-a u dobrom stanju, dajući njegovim korisnicima zadovoljavajuće i ugodno iskustvo koje također podupire turizam i lokalno gospodarstvo.



PRILAGODBA I ODRŽIVI RAZVOJ

Naše društvo je vrlo dinamično i prolazi kroz mnoštvo promjena kako bi se zadovoljili suvremeni zahtjevi koji se odnose na izgrađeni okoliš. To rezultira velikim brojem postojećih napuštenih zgrada i građevinskih kompleksa koji potencijalno predstavljaju značajan resurs u PIP-ovima. Prilagođeni pristup pretpostavlja mnoštvo različitih metoda i alata za ponovno aktiviranje ovog potencijala, počevši s adaptacijom, ponovnim korištenjem, preko modernizacije do dovršenja i popravka postojećih zgrada dopuštajući zadovoljavanje

suvremenih zahtjeva uz očuvanje povijesnih vrijednosti. Koristi za okoliš, predstavljene kroz uštede materijala, prostora i energije te društvene prednosti kružnog ponovnog korištenja povijesnih zgrada čine prilagodljivo ponovno korištenje povijesnih zgrada bitnom komponentom održivog razvoja.

Prilagođeni pristup razvoju PIP-a igra značajnu ulogu u strategijama održivog urbanog razvoja u srednjoj Europi. Jedna od glavnih ekoloških prednosti prilagodbe, koja omogućuje ponovno korištenje zgrada je ponovno korištenje „utjelovljene energije“ izvorne zgrade. Utjelovljena energija može se definirati kao energija utrošena u sve procese povezane s nastankom zgrade, od stjecanja prirodnih resursa do isporuke proizvoda, uključujući rudarenje, proizvodnju materijala i opreme, prijevoz i upravne funkcije. Ponovnim korištenjem zgrada njihova je utjelovljena energija zadržana što čini projekt ekološki održivijim u odnosu na potpuno novu gradnju.

Zamjena zgrada novima zahtijeva veće troškove utjelovljene energije nego prilagodba povijesnih zgrada.



PRILAGODBA I KORISTI ZAJEDNICE

Zadržavanje u prostoru i ponovno korištenje povijesnih zgrada je od dugoročne koristi za zajednicu koje prepoznaju njihovu vrijednost. Kada se dobro izvede, prilagođeni pristup može povratiti i dalje održavati povijesnu vrijednost zgrade i osigurati njen opstanak. Umjesto propadanja zbog zanemarivanja ili neprepoznavanja, objekti graditeljske baštine koji su dobro reciklirani mogu i dalje biti korišteni i cijenjeni.

Zajednice sve više prepoznaju da će buduće generacije imati koristi od zaštite određenih mjesta i područja, uključujući i povijesno izgrađena područja. Naš stil života poboljšana je ne samo zadržavanjem objekata graditeljske baštine, već i njihovom prilagodbom u pristupačna i upotrebljiva mjesta.



PRILAGODBA I FINANCIJSKE KORISTI

Prilagodba povijesnih građevina predstavlja istinski izazov arhitektima i projektantima u pronalaženju inovativnih rješenja koja poštuju prošlost i vrijednosti koje one utjelovljuju. S ekonomskog gledišta, prilagođeni pristup obično stvara komercijalnu i turističku korist i

financijske prinose za PIP-ove i uključene dionike. Prilagođeni pristup je učinkovita strategija za optimizaciju operativne i komercijalne izvedbe izgrađene imovine.

Koncept prilagodljivog ponovnog korištenja objedinjava javno korištenje, obrazovanje, poštovanje i uživanje unutar povijesnog konteksta kako bi se prikupila sredstva za očuvanje i održavanje samog PIP-a. Uključuje korištenje mjesta s vrijednošću kulturnog dobra, zadržavajući kulturni značaj zgrade ili građevine. PIP-ovi moraju biti zaštićeni dok se, gdje je to prikladno, javnosti treba osigurati pristup kako bi imali priliku upoznati vrijednost i ljepotu nasljeđa. Cilj je povećati mogućnosti za turizam u PIP-ovima i jamčiti učinkovito upravljanje zaštitom.

Unutar PIP-ova, ovim trima aspektima (održivi razvoj, dobrobit zajednice i financijska korist); dodan je parametar skrivene vrijednosti koji upravljanje čini složenijim. To je povijesna vrijednost zgrada u PIP-ovima koja stvara drugačiju metodologiju rada između jačanja povijesnog centra u odnosu na jačanje bilo koje druge gradske četvrti.



Mantova, Piazza Sordello

OČUVANJE POVIJESNE VRIJEDNOSTI

Prilagodljivo ponovno korištenje povijesnih građevina, krajolika i mjesta uključuje korištenje mjesta s vrijednošću kulturnog dobra uz zadržavanje kulturnog značaja zgrade ili građevine. Priznaje se da baština nije statična i da ta mjesta trebaju nastaviti živjeti i razvijati se tijekom vremena. Ipak, u PIP-ovima se, prilagodljivo ponovno korištenje može smatrati kontraproduktivnim ukoliko ne uspije zaštititi vrijednosti građevine kao zaštićenog kulturnog dobra. Prilagodljivo ponovno korištenje povijesne građevine trebalo bi imati minimalni utjecaj na značaj zaštićene građevine i njezin položaj. Najuspješniji projekti prilagodljivog ponovnog korištenja izgrađene baštine su oni koji najbolje poštuju i čuvaju zaštićenu vrijednost građevine i dodaju suvremeni sloj koji osigurava vrijednost za budućnost. Ponekad je prilagodljivo ponovno korištenje jedini način na koji će se o građi zgrade pravilno brinuti, pokazati je ili tumačiti, istovremeno bolje koristeći sami objekt. Tamo gdje zgrada više ne može funkcionirati u svojoj izvornoj namjeni, nova namjena kroz prilagodbu može biti jedini način kako bi se očuvao značaj zaštićenog dobra.

OKVIR 1. HIPOTETIČKI TALIJANSKI KRITERIJI

Izazov je pronaći standardne kriterije SE kako bi se osiguralo da projekt prilagodljivog ponovnog korištenja minimalno utječe na zaštićenu vrijednost građevine. U Italiji, na primjer, možemo uzeti u obzir kriterije kao što su:

- ❖ obeshrabriti "fasadizam" - to jest, porušiti zgradu a zadržati njezino pročelje;

- ❖ zahtijevati da novi rad bude prepoznat kao suvremen, a ne kao loše imitiranje izvornog povijesnog stila zgrade;
- ❖ tražiti novu namjenu za građevine koja je kompatibilna s njenom izvornom namjenom.

Ovi kriteriji mogu biti zajednička osnova za razvoj lokalnih smjernica talijanskih gradova uključenih u projekt BhENEFIT.

POGLAVLJE 2

FUSNOTE I IZVORI

- ¹ Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. O integriranom pristupu kulturnoj baštini za Europu - <http://resources.riches-project.eu/wp-content/uploads/2015/10/EP-Resolution-08-09-2015.pdf>
- ² Izvješće stručne skupine za kulturnu baštinu programa Horizon 2020. (2015.) – Pridobivanje kulturne baštine da radi za Europu - http://openarchive.icomos.org/1693/1/Report_of_the_Horizon_2020_expert_group_on_cultural_heritage.pdf
- ³ Europska godina kulturne baštine - <http://europa.eu/cultural-heritage/>
- ⁴ Briga o ulozi društva u upravljanju i rukovođenju kulturne baštine je od nedavno. Počela je otprilike 2005. Te godine usvojena je Okvirna konvencija o vrijednosti kulturne baštine za društvo (Faro konvencija). U "Ciljevima konvencije", članak 1c glasi: "očuvanje kulturne baštine i njeno održivo korištenje imaju za cilj ljudski razvoj o kvalitetu života". Pozivajući se na društvo "u stalnom razvoju", "potrebu da se ljudi i ljudske vrijednosti stave u središte proširenog i interdisciplinarnog koncepta kulturne baštine", i "potrebu da se uključe svi u društvu u aktualan proces definiranja i rukovođenja kulturnom baštinom", Faro konvencija izrekla je velike promjene u shvaćanju.
- ⁵ Ova pitanja obrađena su u Urbanoj agendi za EU - Amsterdamski pakt. Zapravo, Europska unija je jedno od najurbaniziranijih područja na svijetu. Danas više od 70% europskih građana živi u urbanom području, a razvoj urbanih područja bitno će utjecati na budući održivi razvoj (ekonomski, okolišni i društveni) Europske unije i njezinih građana. Uspjeh europskog održivog urbanog razvoja vrlo je važan za ekonomsku, društvenu i teritorijalnu koheziju Europske unije i kvalitetu života njezinih građana. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf

Sve slike uzete su sa: unsplash.com



POGLAVLJE 3

RUKOVOĐENJE PIP- ovima: STRATEGIJA PRILAGODBE



Zemlje srednje Europe pokazuju različite pristupe upravljanju kulturnom baštinom (stilski pristup, pristup preinake, očuvanje, rekonstrukcija)¹ ali su usklađene za provedbu strategija za održivo upravljanje i za razvoj zajedničke strategije za integrirano upravljanje PIP-om. Upravljanje PIP-om je sve zahtjevnije i istodobno su očekivani rezultati i ishodi procesa upravljanja sve veći.

Strategija prilagodbe upravljanja PIP-om proizlazi izravno iz uravnoteženog upravljanja i mora biti u stanju usporediti i obuhvatiti različite parametre koji se moraju uzeti u obzir u **integriranom, prilagodljivom i holističkom pristupu**. Polazeći od uravnoteženog upravljanja možemo definirati neka područja zahvata.



SUDJELOVANJE

Participativni pristup upravljanju promiče se u raznim područjima, a posebno u PIP sektoru, s obzirom na percepciju baštine kao zajedničke imovine zajednica i čimbenika koji osigurava održivost tih zajednica. Postizanje šireg sudjelovanja je jedan od glavnih ciljeva upravljanja PIP-ovima koji bi trebali:

- više se oslanjati na **lokalno stanovništvo**;
- **zadovoljiti potrebe** lokalnog stanovništva;
- graditi na lokalnom znanju.

Informacije iz zemalja SE pokazuju da u praksi **sustavi upravljanja PIP-ovima često ne uključuju lokalne suradnike**. Čak i kada je uključena zajednica, razina sudjelovanja u donošenju odluka i sposobnost lokalnih dionika da se angažiraju i daju svoj doprinos često je ograničena.

Učinkovit participativni pristup koji donosi uzajamne koristi kulturnim dobrima i društvu ovisi o razumijevanju:

- **tko sudjeluje** u procesima donošenja odluka, procjene, planiranja, provedbe i evaluacije i kako;
- **tko doprinosi** iskustvom, znanjem i vještinama i kako;
- **tko profitira** ekonomski, sociokulturno i psihološki i kako.



TRANSDISCIPLINARNOST KAO PODRŠKA ZADAČAMA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Danas su transdisciplinarnost i multidisciplinarnost dva važna parametra. Dijalog između različitih disciplina, njihove međusobne sinergije od posebne su važnosti kako bi se moglo intervenirati prema lokalnoj upravi i pružiti specifičnu tehničku ekspertizu, bitnu za plodonosno upravljanje PIP-ovima. U procesu upravljanja, prije svega, lokalne vlasti moraju:

- odrediti **opseg** aktivnosti te razviti program;
- procijeniti potrebne **vještine**;
- identificirati **dionike**;
- definirati prirodu **postupka savjetovanja** (participativni pristup);
- pripremiti **raspored**;
- utvrditi potrebna **financijska, ljudska i tehnička sredstva**.

Kad se jednom utvrdi opći pregled, upravljanje PIP-ovima treba biti:

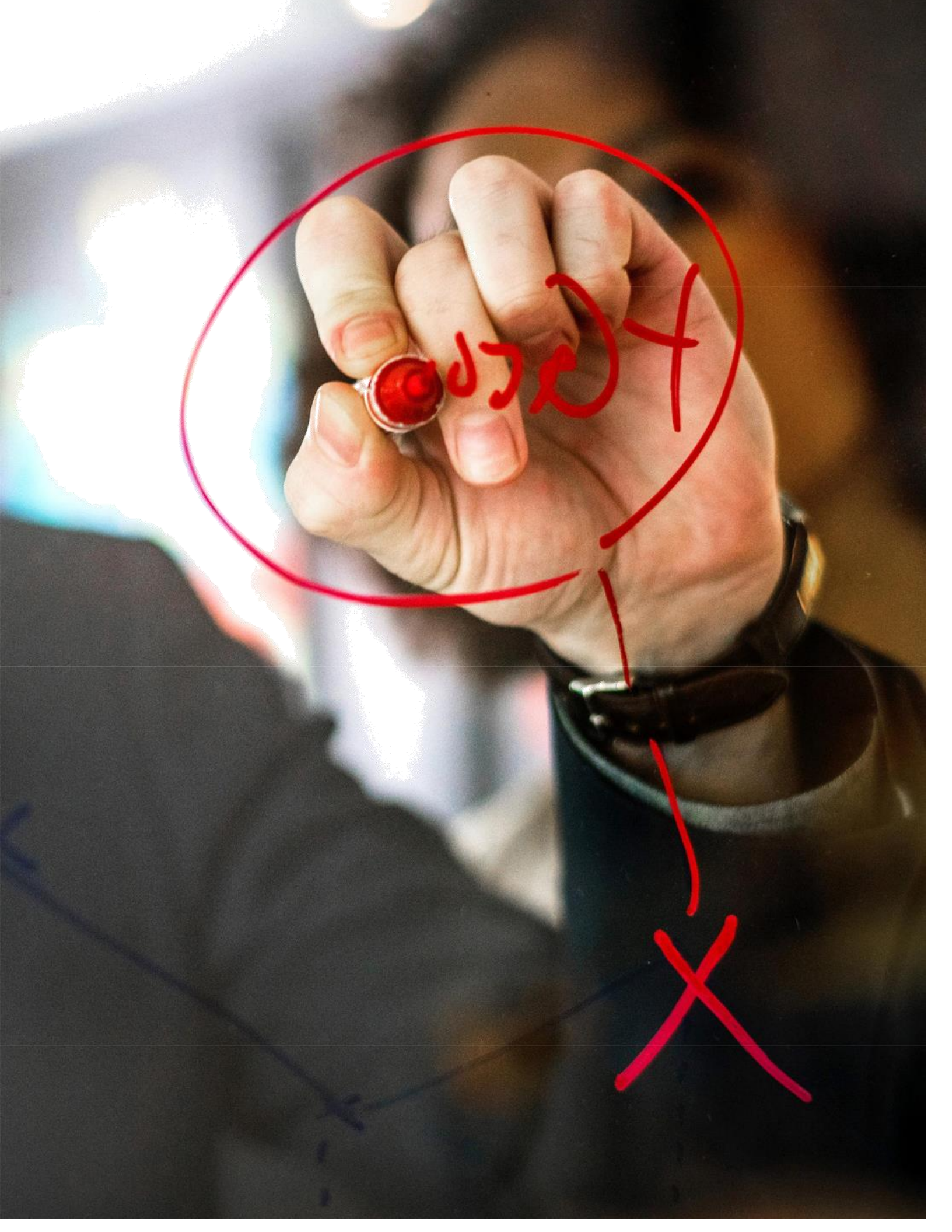
- poboljšano s **kapacitetima** unutar lokalnih vlasti;
- obilježeno **interdisciplinarnim** pristupom;
- vođeno od strane partnera, uključujući mnoštvo različitih **dionika**.

POGLAVLJE 3

FUSNOTE I IZVORI

¹ Ovi koncepti su temeljito ispitani u DT 1.1.2. Analiza sistema upravljanja PIP-om u Srednjoj Europi

Sve slike preuzete su sa: unsplash.com





IZJAVA O POLITICI
STRATEGIJA
UPRAVLJANJA
PIP-ovima:
IZJAVA O
POLITICI

2.DIO

POGLAVLJE 4

CILJEVI



Razvoj zajedničke strategije za održivo upravljanje i rukovođenje PIP-om u Srednjoj Europi jedan je od krajnjih rezultata projekta BhENEFIT. Da bi se postigao ovaj cilj, razvijen je put koji se sastoji od **analiza, sastanaka, posjeta i ciljane radionice**. Tijekom radionice projekta u **Modeni**, svaki lokalni partner predstavio je vlastitu analizu sustava lokalne uprave. Polazeći od tri moguća nacrtu ciljeva za temu, uspostavljeni su dijalog i rasprava.



Radni stol na radionici u Modeni

Predstavljanje su započeli talijanski partneri; tri glavna cilja strategije predložena za raspravu bila su:

1. **unaprijediti participativni pristup** uključivanjem novih stručnjaka i zajednica u proces donošenja odluka o PIP-u kao zajedničkom nasljeđu;
2. **promicati međusektorski pristup**, nadležnosti i kapacitete, kako bi se upravljalo složenošću i vrijednošću PIP-ova kao ključnih komponenata lokalnih razvojnih politika;
3. **poboljšati mehanizam vertikalne i horizontalne suradnje** kako bi upravljanje PIP-ovima postalo učinkovitije i održivije.

Zemlje koje su sudjelovale raspravile su temu u tri različite fokus grupe s tri sljedeća cilja:

1. **Načelo partnerstva**: uključivanje svih relevantnih i specifičnih dionika u donošenje odluka;
2. **Objedinjavanje i optimiziranje resursa**: uključiti i kombinirati kompetencije i kapacitete, kako bi se upravljalo složenošću i vrijednošću PIP-ova kao ključnih sastavnica politika lokalnog razvoja;
3. **Mehanizam kompromisa**: sprječavanje i upravljanje sukobima i razvijanje uravnoteženih politika u upravljanju PIP-om.

Poglavlje 4 analizira ove ciljeve, fokusirajući se na razmišljanja i razmatranja koja su se pojavila tijekom radionice u Modeni.

4.1. NAČELO PARTNERSTVA

Sudjelovanje dionika mora biti usmjereno na ciljeve i odnosi se na sudjelovanje interesnih skupina (tj. predstavnika lokalnih zajednica, vlasnika, stručnjaka, nacionalnih ili lokalnih vlasti, političara, organizacija civilnog društva i poduzeća, te građana) u procesu planiranja ili odlučivanja o PIP-ovima. Dionici se mogu definirati kao **bilo koja grupa ili pojedinac koji može utjecati ili na kojeg utječe upravljanje PIP-ovima**.

Općenito govoreći, mogu se razlikovati pet glavnih skupina dionika:

- dionici koji izravno imaju koristi (korisnici);

- dionici koji osiguravaju sredstva za razvoj;
- dionici koji su negativno pogođeni (opterećeni);
- dionici koji izravno utječu na ekosustav PIP-a (usluge) (npr. vlasnik zemljišta, upravitelj resursa);
- dionici koji neizravno utječu na ekosustav PIP-a (usluge) (npr. donositelj odluke, organizacija civilnog društva).

U PIP-ovima možemo dionike podijeliti u dvije glavne kategorije:

1. **dionici uključeni temeljem zakona i posebnih pravila:** institucionalni dionici koji moraju biti uključeni na početku procesa donošenja odluka;
2. **dodatni dionici:** važno je da budu uključeni u proces donošenja odluka u različito vrijeme i na različite načine.

DIONICI UKLJUČENI TEMELJEM ZAKONA I POSEBNIH PRAVILA

Dionici uključeni temeljem zakona i posebnih pravila ne smatraju se samo bitnim **elementom u upravljanju, rukovođenju i donošenju odluka o PIP-u**, već se smatraju presudnim u kontekstu iskoristivosti i uživanja u gradskim središtima.

Njihovo sudjelovanje je temeljni korak, a ne samo formalnost koja se treba izvršiti jednostavnim pismom ili generičkim pozivom.

Važno je pronaći **pravi trenutak i pravi alat koji će im omogućiti širok i učinkovit način sudjelovanja**, u skladu s njihovim vlastitim identitetskim značajkama i mogućom ulogom koju mogu igrati unutar strategije, upravljanja i procesa donošenja odluka. Ključne riječi za uspostavljanje odnosa suradnje koje možemo uzeti u obzir su:

- **POVJERENJE:** Svrha uključivanja je **stvoriti dobru atmosferu (posebno s privatnim dionicima) i omogućiti iznošenje stavova svim dionicima, te osigurati da će se njima baviti i razmatrati ih tijekom zajedničkog rada**. Istovremeno, treba prepoznati da cilj učinkovitog programa uključivanja dionika nije nužno postizanje konsenzusa ili 100-postotnog dogovora, već da dionici **razumiju podlogu za odluku i stoga više vjeruju da je odluka odgovarajuća**. U većini slučajeva konačna odgovornost za donošenje odluka leži na nadležnim tijelima. Međutim, ovakvo uključivanje u cjelokupni proces može biti presudno za razvijanje sigurnosti i povjerenja, bez čega napredak može biti težak, ako ne i nemoguć;
- **PRILAGOĐENOST:** Prvi koraci za učinkovit proces uključivanja dionika su razvoj odgovarajuće strategije i plana provedbe iste. To zahtijeva sveobuhvatan pristup identifikaciji dionika i razumijevanju pitanja ili problema koji ih se tiču. Lokalna uprava mora igrati ulogu moderatora koji može olakšati dijalog između različitih vrsta dionika. **Potreba govorenja istim jezikom temelj je stvaranja dijaloga po mjeri** koji ne raspravlja općenito, već o specifičnim pitanjima. Nakon utvrđivanja ideja, potreba, briga i osjetljivosti među različitim skupinama dionika i načina na koji te skupine mogu utjecati na program ili razvoj dotičnog objekta, postoji potreba da se unutar procesa donošenja odluka **jasno dodijele odgovornosti i uloge** za uključivanje dionika u te procese. To bi trebalo uključivati objašnjenja o tome koje su odluke potrebne i kako dionici mogu utjecati na njih, a ako ne, zašto ne;

- **TRANSPARENTNOST:** Otvorenost i transparentnost su suprotnosti modela **odluči, objavi, obrani** - komunikacijskog modela prošlosti. Potrebno je provesti nova načela kao što su **angažiraj se, komuniciraj i surađuj**. Trebalo bi osigurati da sve strane jasno i sažeto saopće svoje aktivnosti, čime će se izbjeći optužbe za tajnost i kompliciranje, a pomoći u razvoju i održavanju povjerenja. Jasno je da se uključivanje dionika treba smatrati strateškom aktivnošću, a ne samo idejom.

DODATNI DIONICI

Dodatni dionici su **vrlo široka kategorija** i pokazuju međusobno različite karakteristike. Ponekad postoje različite skupine dionika koje se međusobno bore jer imaju **suprotne potrebe i očekivanja**. Dobar primjer mogu biti različita stajališta vlasnika i korisnika PIP-a.

Među dodatnim dionicima, u procesu održivog poboljšanja PIP-a, ključnu ulogu igraju **veliki ulagači**. Ove osobe zapravo mogu postati **katalizatori urbane regeneracije u povijesnim gradskim središtima** jer imaju posebne financijske interese u obnovi i ponovnoj uporabi starih građevina. Dijalog između velikih ulagača i lokalne uprave nije uvijek lagan. Pitanja na koja uprava mora biti u stanju odgovoriti su: Kako i kada ih možemo uključiti? Kako možemo voditi produktivni dijalog? Kako ih možemo aktivnije uključiti u poboljšanje PIP-a? Kako da se izbjegne sukob s drugim kategorijama dionika?

Iz tih se pitanja javlja potreba za **prilagodljivošću**. Javne uprave središnje Europe usvojile su **jasnu participativnu metodologiju**, ali trebaju vrijeme i službene procedure za pregovaranje s različitim uključenim sudionicima, pronalazeći **najprikladniju i personaliziranu strategiju identificiranja dijelova i uloga u procesu donošenja odluka**.

4.2. OBJEDINJAVANJE I OPTIMIZACIJA RESURSA

Kako bismo opisali razdiobu i optimizaciju resursa, počeli smo identificirati glavne skupine uključenih sudionika dijeleći ih u tri makro kategorije, a zatim pokušali razumjeti, za svaku od njih, koje im uloge i resursi mogu biti zajednički.

JAVNI SEKTOR

Javni sektor zastupaju:

- lokalne, regionalne i državne vlasti;
- javne ustanove (kao što su škole, istraživačke ustanove itd.);
- zajednice¹, nevladine organizacije.

Glavne nadležnosti utvrđene za javni sektor su:

- utvrđivanje i zaštita javnih vrijednosti;
- definiranje pravila ponašanja dionika (zakon, etička pravila, itd.);
- upravljanje društvenim procesima, urbanim razvojem i donošenjem odluka;
- prikupljanje, odabir i pružanje podataka/znanja;

- upravljanje dijalogom i koordinacija između različitih dionika kako bi se omogućila integracija i utvrđivanje zajedničkih ciljeva;
- upravljanje procesima sudjelovanja;
- poduzetništvo (npr. socijalna/društvena poduzeća);
- podizanje svijesti i komunikacije;
- mobilizacija resursa (financijskih, ljudskih, tehničkih itd.);
- jamstvo pružanja usluga od javnog interesa (tehničke, društvene, usluge vezane uz zaštitu okoliša):
 - izravno pružanje usluga;
 - jamstvo dostupnosti usluga (npr. putem podrške za pružanje usluga od strane privatnog ili javno-privatnog sektora);
- kapacitet apsorpcije (za apsorpciju inovacija; otvorenost za bihevioralne, tehničke i institucionalne inovacije);
- fleksibilnost i brzina reakcije;
- upravljanje krizama i rizicima (razvoj urbane otpornosti i održivosti te odgovarajuće reagiranje na prirodne katastrofe).

JAVNO-PRIVATNI SEKTOR

Javno-privatni sektor zastupaju:

- sveučilišta;
- udruge;
- klasteri;
- javno-privatne mreže;
- vjerske ustanove.

Glavne nadležnosti javno-privatnog sektora su:

- razvoj znanja (uključujući tehnologije);
- prikupljanje, usvajanje i širenje znanja (uključujući inovacije);
- identifikacija vrijednosti, argumentacija i posredovanje između dionika i javnog sektora;
- razvoj kapaciteta:
 - obrazovanje;
 - pokretanje, upravljanje i posredovanje u suradničkim praksama;
 - trening;
 - podupiranje, kataliziranje i očuvanje procesa samoučenja i samoorganizacije;
- pružanje povratnih informacija, kritičko promišljanje društvenog razvoja;
- ciljno orijentirana podrška donositelja odluka pružanjem podataka i posredovanjem znanja.

PRIVATNI SEKTOR

Privatni sektor zastupaju:

- poduzeća;
- banke i financijske ustanove;
- privatne ustanove (istraživanje, savjetovanje itd.)

Glavne nadležnosti privatnog sektora su:

- odlučivanje;
- stvaranje održivog poslovanja;
- kapitaliziranje vrijednosti;
- korištenje novca i drugih sredstava za postizanje određenih koristi;
- privlačenje investitora;
- kombiniranje resursa;
- marketing.

PROFITNI PRIVATNI SEKTOR

Privatni sektor također obuhvaća **privatne vlasnike, ulagače, stručnjake, tvrtke, strukovne udruge i privatna poduzeća** kod kojih se podrazumijeva dobit. Ovaj sektor može ponuditi mogućnosti za poboljšanje PIP-ova ili predstavljanje specifičnih i tehničkih kompetencija (npr. arhitektonskih, inženjerskih, kemijskih, geoloških...) kako bi se dobili korisni podaci, dubinska i sektorski specifična znanja.

HORIZONTALNE I TRANSVERZALNE KOMPETENCIJE

Svaki sektor ima posebne i iznimno važne karakteristike u **upravljanju i rukovođenju PIP-ovima**. Neizbježno je stvaranje **jaza** između sektorskih vještina i uloga koji se može popuniti samo međusobnom usporedbom i suradnjom. Zato su specifične vještine i kompetencije javnog, javno-privatnog i privatnog sektora jasno prepoznate i analizirane, te su identificirane neke **horizontalne ili transverzalne kompetencije**, za koje je neophodan **zajednički dijalog i stalna suradnja** uključenih sektora. Te kompetencije pripadaju različitim i složenijim područjima, uključujući:

- **okoliš**: energetska učinkovitost, fenomen gradskih toplinskih otoka, otpad i vodu, zagađenje, mobilnost;
- **društvo**: usluge i objekte, kulturni život i sadržaje za slobodno vrijeme, percepciju identiteta, gentrifikaciju nasuprot miješanju, pristupačnost, sigurnost;
- **ekonomija**: utjecaj turizma, troškovi održavanja, troškovi preobrazbe.

Više se ne može razmišljati odvojeno i neovisno od drugih sudionika u upravljanju; ako se želi **postići održivo poboljšanje PIP-ova u svim njegovim aspektima (okolišnim, društvenim i ekonomskim)**, treba uspostaviti i koordinirati **proces donošenja odluka s više sudionika** kako bi se jamčio:

- urbani razvoj (urbana obnova i upravljanje zemljištem);
- upravljanje urbanim procesima;
- tehnička infrastruktura kao što su:
 - održiva opskrba energijom;
 - opskrba vodom;
 - sustavi za odvodnju i pročišćavanje otpadnih voda;
 - pametni sustavi i pametne tehnologije (nadzor, kontrola itd.);

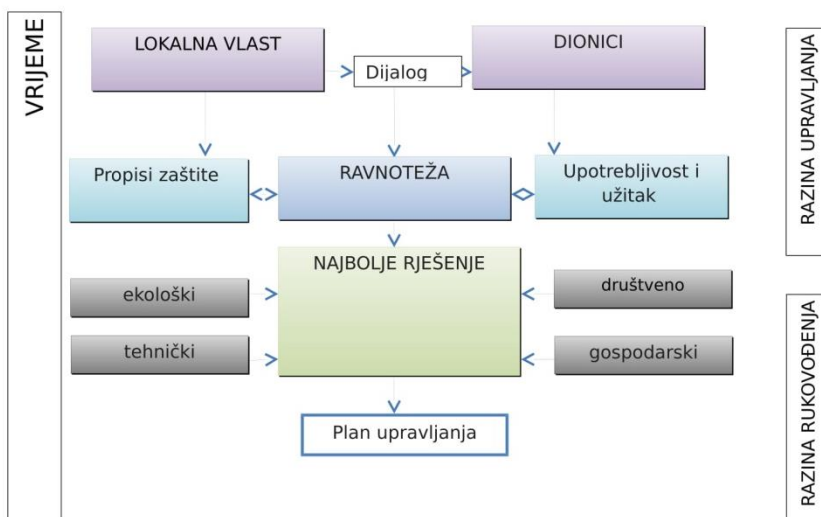
- energetska učinkovitost (rasvjeta);
- prometni sustavi i prometna infrastruktura (usluge javnog prijevoza);
- gospodarenje otpadom (sakupljanje, odvajanje i ponovna uporaba), socijalne usluge, siva infrastruktura;
- usluge maloprodaje, restorani, hoteli;
- upravljanje urbanim krajolikom (vodno gospodarstvo i ublažavanje klimatskih promjena);
- stanovanje (socijalno stanovanje, iznajmljivanje stanova);
- sigurnost i zaštita.

4.3. MEHANIZAM KOMPROMISA

Mehanizam kompromisa je **proces**² koji ima za cilj donijeti prave i **ispravne odluke kroz stabilno i neprestano sučeljavanje, razmjenu i dijalog strukturiran tijekom vremena između različitih gradskih sudionika, uzimajući u obzir sve moguće opcije i rješenja** i vrednujući pozitivne i kritične aspekte svakog odabira.

Koncept kompromisa podrazumijeva **taktički ili strateški izbor** s punim razumijevanjem **prednosti i nedostataka** svakog plana.³ Da bi se došlo do **uravnotežene, transparentne i zajedničke odluke** potrebno je vrijeme, koje je jedan od najvažnijih elemenata ovog procesa. Uključivanje različitih dionika, razumijevanje potreba, globalno upravljanje, definiranje glavnih ciljeva za postizanje održivog poboljšanja PIP-ova složeni je proces koji se ne može sadržajno umanjiti i vremenski skratiti. Svi ovi aspekti, kao i ravnoteža između različitih dionika, pravedna podjela izvora i transparentna raspodjela koristi temelj su kompromisnih procesa.

U PIP-ovima bi se principi kompromisa trebali koristiti **za pronalaženje ravnoteže između očuvanja povijesnih građevina, njihovog korištenja, ekonomske dobiti** (koja se može dobiti korištenjem istih) i **održavanja visoke razine kvalitete u povijesnim gradskim središtima**. Proces treba **rezultirati najboljim tehničkim rješenjima prilagođenima propisima zaštite svake zemlje SE**.



Dijagram 4 - Proces mehanizma kompromisa

Primjerice, mogu se zamisliti različiti koraci u postizanju mogućnosti **življenja i uživanja u PIP-ovima**:

1. **utvrđivanje različitih tipova dionika** i definiranje **različitih modaliteta i vremena uključivanja**;
2. stalno i strukturirano uključivanje „**dionika temeljem zakona i posebnih propisa**“ s obzirom na definiciju procesa strateškog upravljanja i stvaranje transparentnog i otvorenog dijaloga;
3. uključivanje i savjetovanje „**dodatnih dionika**“ (ulagača, građana, turista itd.) u proces donošenja odluka, ali i u upravljanje;
4. korištenje **propisa i principa zaštite** (to je glavna razlika između rada u PIP-ovima i rada u novijim gradskim četvrtima);
5. jednoglasno definiranje **najboljeg i prikladnog tehničkog rješenja** kroz savjetovanje sa specijaliziranim tehničkim tijelima;
6. proces donošenja gradskih/općinskih odluka i definiranje konkretnog **plana upravljanja**;
7. **praćenje i moguća prilagodba** plana upravljanja.

Ovaj shematski proces naglašava potrebu zajedničke vizije između lokalne uprave (u ulozi posrednika) i različitih skupina dionika, inače ti strateški gradski sudionici ne mogu doprinijeti i provesti strategiju održivog poboljšanja PIP-a.

Zapravo, teško je pronaći ravnotežu jer na jednoj strani imamo određeni propis, a s druge, generičke ideje o tome kako intervenirati. Zajedno s jasnim propisima zaštite i planiranja, trebaju također postojati **planovi upravljanja koji bi omogućili život i dugoročno korištenje povijesne građevine. Održavanje korištenja i aktivnosti** ne mogu ovisiti samo o javnoj upravi, već moraju biti zajednička (i glavna) odgovornost i privatnih vlasnika i ulagača uključenih u proces donošenja odluka.

POGLAVLJE 4

FUSNOTE I IZVORI

¹ *Zajednica kao grupa ljudi koji žive na istom mjestu ili imaju zajednička obilježja, a ne kao grupa fizičkih osoba*

² *To je princip, a ne jednostavni instrument ili alat*

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Trade-off>



PROVEDBA
STRATEGIJE
UPRAVLJANJA
PIP-ovima:
SAVJETI I
PREPORUKE

3.DIO

POGLAVLJE 5

OD IZAZOVA DO STRATEGIJE



Gradovi Srednje Europe duže vrijeme prepoznaju **potrebu za novim pristupima održivom poboljšanju PIP-ova**, koji bi odražavali povećanu složenost njihovog rada i **olakšavali pozitivnu interakciju kroz širu raspravu s posebnim osvrtom na lokalne zajednice**. Doista, prelazak PIP-ova s jednostavne fizičke zaštite na **slojevitiji pristup upravljanju** koji uzima u obzir **društvena, ekonomska i ekološka pitanja** pruža osnovu za davanje PIP-ovima uloge u životu zajednice. To je posebno važno za PIP-ove, čije je značenje često predmet sukoba između više dionika, usprkos brzim socio-kulturnim promjenama. Ovakav više holistički pristup učinio je upravljanje PIP-ovima sve zahtjevnijim.

Ovo poglavlje ima za cilj jednostavno dati **smjernice o izazovima upravljanja PIP-om počevši od zajedničkog okvira** (analiziranog u prethodnim dokumentima) koji predstavlja „minimalni zajednički nazivnik“ među vrlo širokim rasponom mogućih sustava upravljanja i rukovođenja.



Dijagram 5 - Od problema do ciljeva i prioriteta

PROBLEM

U nacionalnim zakonodavstvima zemalja Središnje Europe nema posebnih referenci na PIP-ove

CILJ

Poboljšati pažnju na PIP unutar nacionalne legislative

Ne postoji jedan i jedinstveni nacionalni i lokalni okvir za PIP-ove.

Koncept PIP-a pretpostavlja neobične primjese u raznim zakonodavnim okvirima. Održivo unaprjeđenje tih područja uređeno je uzevši u obzir **propise o kulturnoj baštini i urbanističkom planiranju**. Pravni okvir predlaže zajednički format - s nekim razlikama - koji se temelji na **integriranom pristupu** povezujući prostorno planiranje i zaštitu baštine. Konkretno, postoji

značajna legislativa o zaštiti i vrednovanju baštine u Srednjoj Europi koja se ipak može poboljšati s posebnim naglaskom na PIP-ove.

IZAZOV 2:

URBANO KORIŠTENJE ZEMLJIŠTA, STRUKTURNO PLANIRANJE I STRATEŠKO PLANIRANJE

PROBLEM

Urbana uporaba zemljišta i strukturni planovi i strateški planovi razvijeni su zasebno i na različite načine

CILJ

Poboljšati interdisciplinarnost i sudjelovanje;
Definirati usustavljenu provedbu planova uz financijsku podršku.

Svaka zemlja razvija specifične planove različite prirode, korištenja zemljišta, strukturnim, strateškim planovima i jedinstvenim vizijama specifičnim za određenu lokaciju na različitim razinama od zonskih, preko urbanih, supralokalnih do regionalnih i nacionalnih. Prvi glavni izazov s kojim se planiranje mora suočiti je uključiti poboljšanje interdisciplinarnosti. Planiranje oduvijek polaže pravo na multidisciplinarnost i interdisciplinarnost, koje se ipak mogu poboljšati i bolje organizirati. Osim toga, trebali bi prigriliti **participativni pristup**, koji uključuje ne samo javna tijela i stručnjake, već i građane, poslovne subjekte, škole, sveučilišta i organizacije civilnog društva. Sustavno provođenje različitih planova je najteže zbog **nedostatka financijskih sredstava**.

IZAZOV 3: GRAĐANI

PROBLEM

U Srednjoj Europi, civilno društvo je najčešće svjesno i uključeno u zaštitu baštine pa prema tome i u poboljšanje PIP-ova - sve dok to ne ometa životne navike. To se više događa u malim zajednicama.

CILJ

Poboljšati participativni pristup kao zajedničku najbolju praksu

Uvođenje **participativnog pristupa** u aktivnostima unapređenja PIP-ova znači uključivanje dionika, građana, poslovnih subjekata, škola, sveučilišta i organizacija civilnog društva u specifičnim aspektima procesa upravljanja.

Pojam obuhvaća širok raspon različitih tipova sudjelovanja, koji se razlikuju u smislu onoga što se podrazumijeva pod "sudjelovanjem", čije je sudjelovanje poželjno i kako su različiti akteri uključeni.

Ovakav pristup - utemeljen na načelu supsidijarnosti – **može postati najbolja praksa u upravljanju PIP-ovima**, uzevši u obzir da:

- se participativni pristupi ne odnose samo na jednu metodu, već na preuzimanje obaveza PIP-ova na smisleni način za različite dionike;
- postoje mnoge mogućnosti za korištenje participativnih pristupa, stoga je važno sustavno razmisliti o tome tko je najbolje uključen u kojem aspektu i biti jasan u pogledu svrhe više ili različitih oblika sudjelovanja;
- participativni pristupi mogu se koristiti u različitim koracima i uz kvantitativne i kvalitativne metode prikupljanja i analize podataka.

IZAZOV 4:

PRIVATNI SEKTOR PROFITNI

PROBLEM

Neadekvatna uključenost stručnjaka, poduzeća i privatnih tvrtki koji su često ne smatraju saveznikom

CILJ

Poboljšati uključenost privatnog sektora u proces odlučivanja;
Prihvatiti međusektorsko partnerstvo

Sve više profitno orijentirane organizacije i javni sektor surađuju u proizvodnji i distribuciji širokog spektra proizvoda i usluga. Također, u upravljanju i rukovođenju PIP-ovima nužno je približavanje u pogledu važnosti sudjelovanja i integracije između različitih kompetencija u procesu donošenja strateških odluka. Ipak, djelovanje kroz međusektorsko partnerstvo može sa sobom donijeti komplicirane probleme povezane s upravljanjem.

I u javnom i u privatnom sektoru, cilj povećanja sudjelovanja može se smatrati sredstvom za poticanje mudrosti i učinkovitosti strategije upravljanja u održivom unaprjeđenju politika PIP-ova, te osiguranjem podrške više ključnih aktera sa specifičnim i komplementarnim kompetencijama.

IZAZOV 5:

SPECIJALIZIRANA TEHNIČKA TIJELA

PROBLEM

Stručnjaci i tehničko stručno znanje su rašireni, ali sektorski.
Lokalnoj vlasti (osobito u malim

CILJ

Poboljšati kapacitete lokalnih vlasti;
Prihvatiti integrirani, participativni i interdisciplinarni pristup

sredinama) nedostaje
odgovarajućeg osoblja

U upravljanju i rukovođenju PIP-ovima, specijalizirana tehnička tijela sa stručnim znanjem trebaju pružati potporu vlasti. Stručnjaci i tehničko stručno znanje su rašireni, istovremeno i sektorski. Lokalnoj vlasti - osobito u malim sredinama - nedostaje odgovarajućeg osoblja koje može obavljati niz tehničkih, znanstvenih i upravljačkih zadataka. Prema tome, poboljšati tehničke i specijalističke kapacitete u okviru lokalnih vlasti prema usvajanju integriranog, participativnog i interdisciplinarnog pristupa, je temeljni korak za upravljanje složenošću PIP-a.

IZAZOV 6:

UNUTARNJA SURADNJA

PROBLEM

Proces i postupci
ishođenja odobrenja
dugi su i složeni

CILJ

Poboljšati zajednički dijalog
i kontinuiranu suradnju

U administrativnom području, proces i postupci o zaštiti kulturne baštine ili poboljšanje urbanističkog planiranja određuju pokretanje teškog birokratskog mehanizma što traži vrijeme i trud. Jedan od ciljeva koje zemlje Srednje Europe žele postići je modernizirati, učiniti učinkovitijim i pojednostaviti birokratski stroj. Predloženo djelovanje mora biti izgrađeno na kontinuiranoj suradnji između različitih dijelova i **zajedničkom dijalogu** informacija i kompetencija.

IZAZOV 7:

ODRŽIVA TEHNOLOGIJA

PROBLEM

Zajedničke tehnologije koje
podržavaju održivost razvijene
su uglavnom za nove zgrade,
i često nisu prikladne za stari
građevinski fond

CILJ

Stvoriti prikladne alate za
zgrade s povijesnom vrijednošću

Činjenje baštinskih objekata održivima danas postaje jednako važno kao i očuvanje njihove povijesti, a ponekad mogu ponuditi i vlastite lekcije o energetske učinkovitosti. Dok je **očuvanje** baštine ključno, metode izgradnje su se dramatično promijenile, jer je energetska učinkovitost često najvažnija, tako da arhitekti traže načine da ove zgrade učine održivima. U zgradi s

povijesnom vrijednošću važno je očuvati autentičnu jezgru i povijesni karakter, a zgrade učiniti udobnijima i energetske učinkovitijima. Često su zajedničke tehnologije održivosti prikladne za nove, ali ne i za stare zgrade. Stvaranje odgovarajućih instrumenata za izradu energetske održivog alata i podržavanje javnih i privatnih istraživanja i razvoja ključno je za dinamiku revitalizacije PIP-ova u Srednjoj Europi.

IZAZOV 8:

ODRŽIVI TURIZAM

PROBLEM

Turizam može oštetiti prirodni okoliš i društveni život u povijesnim područjima

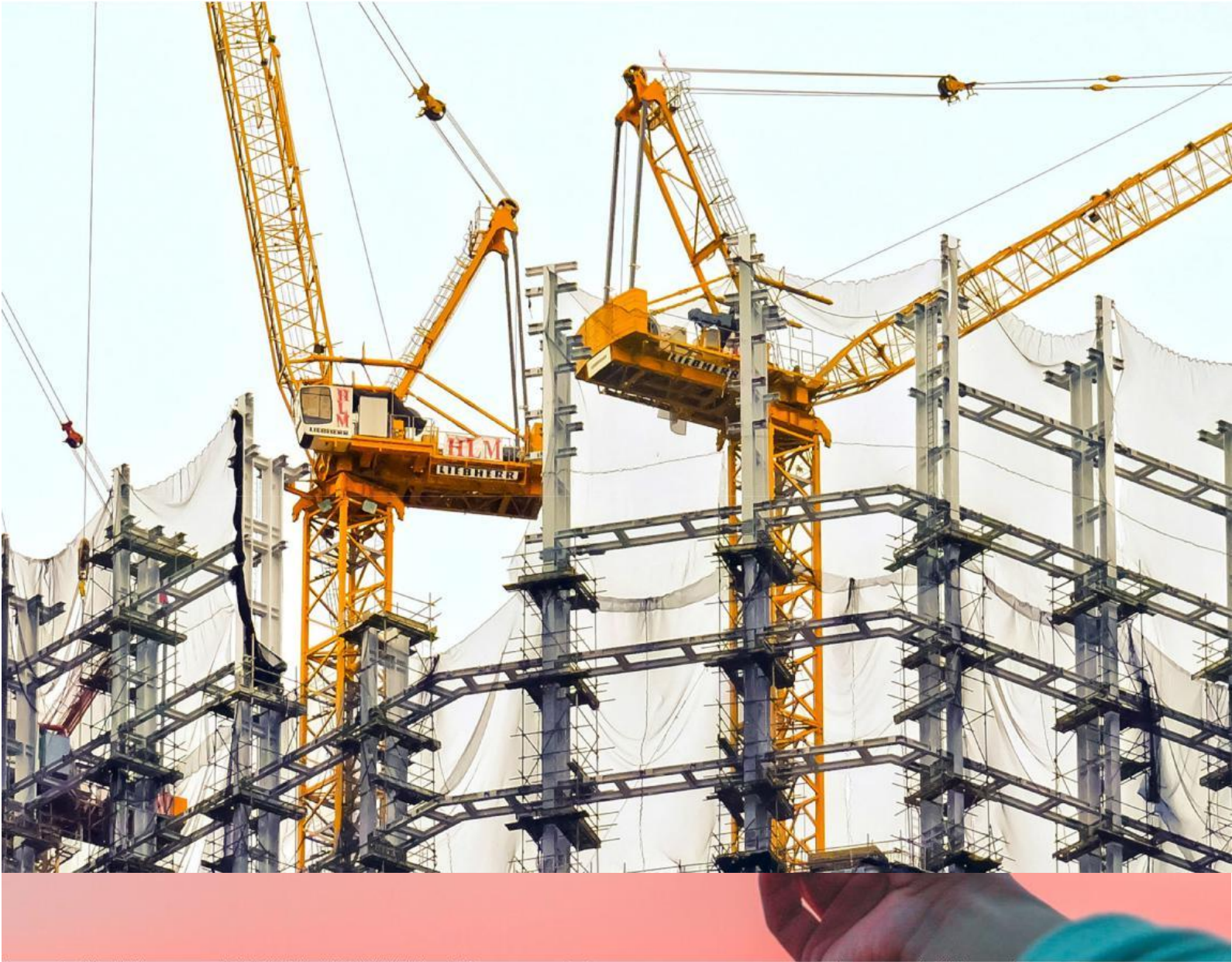
CILJ

Unaprijediti održivi turizam, korištenje i dostupnost PIP-ova

Održivi turizam, kao i korištenje i dostupnost PIP-ova igraju važnu ulogu u očuvanju i otkrivanju vrijednosti baštine.

Turizam je industrija koja se suočava s mnogo različitih smjerova, a svi donose svoje izazove i mogućnosti. Njihovo rješavanje na način koji pomiruje **održivost i konkurentni gospodarski prosperitet** je glavni problem za institucije Srednje Europe i vodstvo onih općina čiji su gradovi u središtu kulturnog turizma. Također je važno zapamtiti da nisu svi kulturni turisti isti i da imaju različite potrebe i utjecaje. Ipak, turizam je ponekad problem za povijesna mjesta i može: oštetiti fizički povijesni okoliš, potkopati osjećaj mjesta i kulturnog identiteta, uzrokovati inflaciju i stvoriti poteškoće lokalnim ljudima. Namjera je pružiti koherentnu metodologiju i objediniti cijeli niz pitanja iz kojih se mogu izvući opće strategije za poticanje održivog turizma.

Sve slike preuzete su sa: unsplash.com



OPERACIONALIZACIJA
STRATEGIJE RAZVOJA
PIP-a U PLAN
UPRAVLJANJA PIP-om

Poglavlje 6 treba dati strateške aktivnosti korisne za izradu lokalnih smjernica, polazeći od postavljenog problema i ciljeva koje treba postići. Jedan od temeljnih elemenata koji se ne može potcijeniti je gradnja na postojećim kapacitetima ili stvaranje novih snaga, bilo od strane stručnjaka, institucija ili zajednica i mreža. Pozitivne promjene u rukovođenju PIP-om mogu se postići uz uključivu i otvorenu perspektivu koja uključuje suradnju između različitih područja te stalnu koordinaciju.

PROBLEM	CILJ I PRIORITET	AKTIVNOSTI	
U nacionalnim zakonodavstvima zemalja Srednje Europe ne postoji posebno upućivanje na PIP-ove	Pojačati pažnju na PIP unutar nacionalnih zakonodavstava	Olakšavanje razvoja komplementarnih instrumenata i propisa za PIP-ove Integracija zakonodavstva vezanog uz baštinu i urbanističkog planiranja	ZAKONODAVSTVO
Gradsko korištenje zemljišta, strukturni i strateški planovi razvijaju se odvojeno i na različite načine	Poboljšati interdisciplinarnost i sudjelovanje Definirati sustavnu provedbu planova uz potporu financijskih sredstava	Planiranje opetovanih radnih i ažurirajućih sastanaka Uključivanje različitih stručnjaka u fazu projektiranja Planiranje dugoročne ekonomske održivosti	PLANIRANJE
Postoji civilno društvo koje je općenito svjesno i uključeno u zaštitu baštine u Srednjoj Europi - i posljedično u poboljšanje PIP-ova - sve dok to ne ometa životne navike. To se više događa u malim zajednicama	Ojačati participativni pristup kao najbolju zajedničku praksu	Izgradnja percepcije grada kao zajedničkog vlasništva Organizacija ciljanih i javnih sastanaka Otvorenost prijedlozima za suradnju (npr. pakt suradnje s građanima) Uvođenje participativnog proračuna	GRAĐANI

Neadekvatna uključenost stručnjaka, tvrtki i privatnih poduzetnika koji se često ne smatraju saveznicima

Poboljšati sudjelovanje privatnog sektora u procesu odlučivanja
Usvojiti međusektorsko partnerstvo

Uključivanje kroz sastanke i radionice
Uključivanje u stratešku i fazu praćenja
Stvaranje i definiranje poziva za dostavu ideja

PROFITNI PRIVATNI SEKTOR

PROBLEM

Stručnjaci i tehničko stručno znanje su se proširili, ali sektorski. Lokalna vlast (osobito u malim sredinama) nema odgovarajućeg osoblja

CILJ I PRIORITET

Unaprijediti kapacitete unutar lokalne vlasti
Usvojiti integriran, participativni i interdisciplinarni pristup

AKTIVNOSTI

Integracija informacija i resursa:

- Najbolje korištenje svih izvora informacija
- U svim disciplinama i sektorima
- Identificirati glavne probleme
- Kvaliteta dokumentacije

Sudjelovanje strukovnih udruga (arhitekti, inženjeri, odvjetnici ...)

SPECIJALIZIRANA TEHNIČKA TIJELA

Proces i procedure dobivanja odobrenja su dugi i složeni

Poboljšati zajednički dijalog i kontinuiranu suradnju

Definiranje jednostavnijih procedura s kraćim vremenskim rokom
Usklađivanje udjela sudjelovanja u procesima odlučivanja, procjene, planiranja, provedbe i evaluacije

UNTARNJA SURADNJA

PROBLEM

Zajedničke tehnologije održivosti stvorene za nove zgrade često nisu prikladne za stare zgrade

CILJ I PRIORITET

Stvoriti odgovarajuće alate za zgrade s povijesnom vrijednošću

AKTIVNOSTI

Procjena vrijednosti zgrade
Izrada kontrolne liste za izbor najprikladnije vrste intervencije

Definiranje zajedničkih parametara procjene kao što su:

- povijesna vrijednost
- održivost lokaliteta
- vodoprivreda, energija i atmosfera
- materijali i resursi
- unutarnja kakvoća okoliša
- inovacije u projektiranju
- teritorijalni prioritet

Turizam može oštetiti fizičko okruženje povijesnih mjesta

Unaprijediti održivi turizam, korištenje i pristupačnost PIP-ova

Srednje i dugoročno planiranje uključivanjem različitih dionika, posebno: lokalnih tvrtki, udruženja, ustanova u kulturi i građana

Osposobljavanje putnika za odgovorni turizam kroz iskustvena stanja

ODRŽIVA TEHNOLOGIJA

ODRŽIVI TURIZAM

POGLAVLJE 6

FUSNOTE I IZVORI

Sve slike preuzete su sa: unsplash.com

Projekt BhENEFIT: BUILT HERITAGE, ENERGY AND ENVIRONMENTAL-FRIENDLY INTEGRATED TOOLS FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF HISTORIC URBAN AREAS

Usprkos učestalijoj pojavi rizika povezanog sa prirodnim katastrofama (potres u Italiji 2012. godine, poplave u dunavskoj regiji 2013. i 2016. godine i dr.) i ljudskim djelovanjem (turističkim kretanjima, stupnjem zagađenja zraka, efektom „urbanog toplinskog otoka“ i dr.) u izgrađenim povijesno zaštićenim područjima Centralno-europske regije nema sveobuhvatnog i uravnoteženog pristupa upravljanju zaštitom, valorizacijom i prenamjenom povijesno zaštićenih cjelina. Navedeno ima izravan utjecaj na ljudsku i ekonomsku aktivnost te na bogato povijesno naslijeđe regija i zahtijeva zajedničke promjene i intervencije sa ciljem: ponuditi atraktivnije i za život prihvatljivije povijesno zaštićene gradove, sposobne kombinirati zaštitu povijesnih vrijednosti i razvoj te buduće potencijale gradova.

Iz navedenog razloga pokrenut je projekt BhENEFIT koji financira Europska unija u okviru Programa međunarodne suradnje “Interreg CENTRAL EUROPE”. Općina Mantova je vodeći partner konzorcija od ukupno 13 partnera iz 7 različitih europskih zemalja, koji će zajedno raditi sljedećih 30 mjeseci na razvoju računalnih alata za integrirane sustave za održivo upravljanje povijesnim urbanim područjima. Projekt je započeo u Mantovi, Italija, gdje su se svi partneri i službeni predstavnici programa okupili u srpnju ove godine.

Projekt, čiji ukupni proračun iznosi 1.850.795,95 eura, ima svrhu objediniti sve aktere koji se svakodnevno bave urbanim područjima s posebnom povijesnom, umjetničkom i kulturnom relevantnošću, uključivši ih u razvoj integriranog paketa inovativnih softvera, koji pomažu poboljšanju upravljanja tim područjima.

Program ima četiri specifična cilja:

1. promicanje održivog upravljanja povijesnim urbanim područjima, praćenje interakcije očuvanja kulturnog bogatstva i ekološki prihvatljivog razvoja
2. definirati zajednički pristup među svim partnerima o sustavu upravljanja tim područjima, kao osnovu za poboljšanje upravljanja, postojećih tehničkih alata i mogućnosti uključivanja lokalnih zajednica u procese donošenja odluka
3. poboljšati učinkovitost procesa odlučivanja i upravljanja, kroz praćenje i procjenu, sprječavanje rizika, održivost okoliša, očuvanje i ponovnu upotrebu
4. povećati uključenost javnih dionika (nacionalna, regionalna i lokalna javna tijela) i privatnog sektora (stručnjaci pojedinih struka) te sve više uključivati lokalne zajednice kroz stvaranje lokalnih skupina za podršku. Također, kroz projekt BhENEFIT će se razviti sveobuhvatna strategija upravljanja koja će uključivati procjenu funkcionalne usklađenosti između povijesne vrijednosti građevinske baštine, namjeravanog korištenja i optimizacije korištenja zgrada u smislu povećanja energetske učinkovitosti te dugoročnim smanjenjem mjera održavanja koje je potrebno provoditi.

Partneri na projektu: Grad Mantova (Italija), Grad Poprad (Slovačka), Grad Karlovac (Hrvatska), Udruga općina za regionalni razvoj - Szabolcs 05 (Mađarska), Idrijsko-Cerkljanska razvojna agencija (Slovenija), Regija Emilia Romagna (Italija), Slovački tehnološki fakultet u Bratislavi, SPECTRA Centar izvrsnosti EU (Slovačka), Urbanistički institut Republike Slovenije (Slovenija), Sveučilište o prirodnim resursima i znanosti, Beč (Austrija), Regionalna energetska agencija Sjeverozapadne Hrvatske (Hrvatska), Zaklada za europske inicijative Istočne Mađarske (Mađarska), IURS – Institut za održivi razvoj naselja (Češka), Politecnica - konzultantsko inženjerska tvrtka (Italija)

Više informacija o projektu možete pronaći na internet stranici projekta:

<http://www.interreg-central.eu/Content.Node/BhENEFIT.html>

