



**Planiranje
upravljanja
UNESCO-vim
lokalitetima
Svjetske baštine**
*Smjernice za izradu,
provedbu i praćenje
menadžment
planova*



Projekat je sufinansiran
sredstvima Evropske unije,
Instrument za pretprištopnu
pomoc

sa primjerima UNESCO-ovih
lokaliteta na Jadranu

Ova publikacija izrađena je uz finansijsku pomoć Programa prekogranične saradnje IPA Adriatic (*IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme*). Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Centra za konzervaciju i arheologiju Crne Gore i ni na koji način ne može se smatrati da odražava gledišta nadležnih Programa prekogranične saradnje IPA Adriatic.



**Planiranje
upravljanja
UNESCO-vim
lokalitetima
Svjetske baštine**
*Smjernice za izradu,
provedbu i praćenje
menadžment
planova*

sa primjerima UNESCO-ovih
lokaliteta na Jadranu

Sadržaj

O smjernicama Planiranje upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine – Smjernice za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova – sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu	01
<hr/>	
1. Uvod	03
<hr/>	
1.1 O projektu EX.PO AUS	03
1.2 UNESCO-vi lokaliteti Svjetske baštine na Jadranu uključeni u projekat EX.PO AUS	04
1.3 Aktivnosti vezane za planiranje upravljanja u okviru projekta EX.PO AUS	08
2. Okvir za zaštitu i upravljanje područjima Svjetske baštine	13
<hr/>	
2.1 Kontekst Svjetske baštine	13
2.2 Osnovna polazišta za upravljanje dobrima Svjetske baštine	14
2.3 Zaštita i upravljanje dobrima Svjetske baštine	16
3. Sistem upravljanja Svjetskom baštinom	19
<hr/>	
3.1 Ključne pretpostavke za održivost i efikasnost sistema upravljanja	21
3.2 Proces planiranja upravljanja i menadžment planovi	23
4. Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana – Dodatak A Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom	25
<hr/>	
4.1 Uvod: menadžment planovi u okviru sistema upravljanja	26
4.1.1 Planiranje upravljanja: pregled	26
4.1.2 Menadžment plan	27
4.2 Proces planiranja upravljanja (različite faze)	30
4.2.1 FAZA JEDAN: PRIPREMA	32
Pripremni koraci	32
Ko predvodi proces i izrađuje plan?	33
Projektni tim i njegove sposobnosti	33
Identificiranje zainteresiranih strana	34
Značaj saradnje sa zainteresiranim stranama	35
Participativni proces	35

Proces donošenja odluka	35
4.2.2 FAZA DVA: PRIKUPLJANJE PODATAKA / INFORMACIJA	35
Mogući izvori informacija	36
Osnovna kontrolna lista	36
4.2.3 FAZA TRI: PROCJENA ZNAČAJA / STANJA	41
Procjena vrijednosti	41
Izjava o iznimnoj univerzalnoj vrijednosti (Statement of Outstanding Universal Value - SOUV)	41
Druge vrijednosti i Izjava o značaju (Statement of Significance)	41
Procjena stanja	42
4.2.4 FAZA ČETIRI: RAZVIJANJE ODGOVORA / PRIJEDLOGA	45
„Izjava o viziji“	45
Ciljevi	45
Akcijski plan	45
Plan provedbe	46
Praćenje (monitoring) u kontekstu menadžment plana	47
Revizija menadžment plana	50
4.3 Sadržaj menadžment plana	51
4.3.1 Sadržaj menadžment plana	51
4.3.2 Aktivnosti nakon izrade plana	51

5. Lekcije naučene kroz planiranje upravljanja lokalitetima

Svjetske baštine na Jadranu

53

5.1 Izrada i provedba menadžment planova – proces, naučene lekcije, izazovi	61
5.2 Zakonski i institucionalni okvir	69
5.3 Vrsta sistema upravljanja i ključni akteri, odgovornosti, koordinacija između aktera	71
5.4 Odnos upravljanja prema konzervaciji, restauraciji i održavanju	74
5.5 Odnos upravljanja prema urbanističkom i prostornom planiranju	75
5.6 Odnos upravljanja prema razvoju (politike, strategije itd.)	76
5.7 Financiranje i fondovi	77
5.8 Praćenje efikasnosti	78

6. Bibliografija

81

7. Summary

82

O smjernicama “Planiranje upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine – Smjernice za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova – sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu”

Smjernice “Planiranje upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine – Smjernice za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova – sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu” nastale su u okviru prekograničnog projekta EX.PO AUS (EXtension of Potentiality of Adriatic UNESCO Sites – Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu), koji sufinansira Evropska unija u okviru IPA programa Jadranske prekogranične saradnje (Adriatic CBC Programme) 2007–2013.

Opći cilj projekta EX.PO AUS jeste uspostavljanje mreže saradnje između UNESCO-vih lokaliteta na Jadranskom moru (uključujući i lokalitete na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine ili one koji planiraju da se nominiraju za upis na tu listu), ostvarive u prekograničnom kontekstu uz širenje kvalitetnih tehničkih i upravljačkih znanja i sposobnosti između raznih javnih i privatnih aktera – cilj je zajednička dugoročna strategija održive valorizacije ovih lokaliteta, utemeljena na visokom nivou upravljačke, tehnološke i energetske inovacije. Jedan od **specifičnih ciljeva** projekta EX.PO AUS jeste **prekogranični razvoj koncepta i sredstava za održivo upravljanje**

UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine.

Ove smjernice su dio niza specifičnih procesa i aktivnosti vezanih za planiranje upravljanja dobrima Svjetske baštine, iniciranih u okviru *Radnog paketa 3 – Prekogranično održivo upravljanje UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu*, čiju je koordinaciju vršio Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore. Aktivnosti koje su realizirane u okviru ovog radnog paketa obuhvataju: procjenu stanja menadžment planova i općih pitanja upravljanja za UNESCO-ve lokalitete uključene u projekat; procjenu efikasnosti upravljanja kroz izradu i praktično testiranje kontrolne liste i indikatora; izradu Zajedničkog prekograničnog pristupa održivom upravljanju UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu; organiziranje devet seminara/radionica o izradi i provedbi menadžment planova. Ove aktivnosti su detaljnije opisane u poglavlju 1.2 – Aktivnosti vezane za planiranje upravljanja u okviru projekta EX.PO AUS. Postojeće smjernice su zasnovane na rezultatima navedenih aktivnosti.

Cilj ovih smjernica je da doprinesu unapređenju procesa upravljanja

područjima Svjetske baštine na Jadranu, kao i područjima koja teže tom statusu, posebno kroz okvir za izradu, provedbu i praćenje (monitoring) menadžment planova.

Smjernice su nastale na osnovu **rezultata projekta EX.PO AUS**, na osnovu **međunarodnih smjernica za upravljanje područjima Svjetske baštine**. Posebno je bilo značajno što su tokom realizacije projekta 2013. godine Centar za Svjetsku baštinu UNESCO-a, ICCROM, ICOMOS i UCN objavili novi *World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage /Priručnik za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom*¹. Uz ostalu obimnu literaturu o ovoj temi, materijal iz ovog Priručnika bio je ključna osnova za izradu smjernica.

Smjernice su **namijenjene** svim akterima koji su uključeni u proces upravljanja područjima Svjetske baštine. Posebno je značajno što su smjernice pripremljene na **jezicima svih zemalja** koje učestvuju u projektu EX.PO AUS: albanskom, bosanskom, hrvatskom, italijanskom, crnogorskom i slovenačkom, uključujući i engleski jezik. Na ovaj način najnovija znanja i smjernice o menadžment planovima bit će dostupniji većem broju aktera u zemljama Jadranskog bazena.

1 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

Smjernice sadrže sljedeća **poglavlja**:

U prvom poglavlju dat je opći uvod o projektu EX.PO AUS i UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu uključenim u projekat EX.PO AUS

U poglavljima 2. i 3. dati su osnovni principi upravljanja područjima Svjetske baštine. U ovom dijelu se u sažetom obliku daju osnovna polazišta i okvir vezani za sistem upravljanja područjima Svjetske baštine. Ona se oslanjaju na usvojene međunarodnedokumente iz ove oblasti, posebno na UNESCO-ve dokumente, uključujući i novi *World Heritage Resource Manual –Managing Cultural World Heritage /Priručnik za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom*/

U poglavlju 4. dat je u cjelini Dodatak A *Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom: Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana*. Smatrali smo da je veoma korisno da se ovaj materijal u cjelini prenese.

U poglavlju 5. navode se lekcije naučene tokom planiranja upravljanja lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu koji su uključeni u projekat EX.PO AUS, a do kojih se došlo na osnovu rezultata aktivnosti projekta EX.PO AUS.

Iako se ove smjernice, kao i cijeli projekat EX.PO AUS, fokusiraju prije svega na područja Svjetske baštine, i lokalitete koji teže tom statusu, one mogu biti korisne kao primjer za upravljanje i ostalim područjima kulturne baštine, i kao okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova.

1.1. O projektu EX.PO AUS

Projekat EX.PO AUS (EXtension of POtentiality of Adriatic UNESCO Sites – Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu) predstavlja prekogranični projekat koji sufinansira Evropska unija u okviru IPA programa Jadranske prekogranične saradnje (Adriatic CBC Programme) 2007–2013. U projektu učestvuje dvanaest partnera s obje strane Jadranskog mora, iz četiri zemlje članice Evropske unije (Italija, Slovenija, Hrvatska i Grčka) i tri države istočnog Jadrana (Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Albanija): Grad Dubrovnik, Istarska županija, Grad Split, Provincija Ferara, Općina Ravena – Gradski muzej, Općina Alberobelo; Fondacija Akvileja, Sveučilište Primorska – Znanstveni i istraživački centar; Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore, Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika (Bosna i Hercegovina), Kancelarija za upravu i koordinaciju Butrinta (Albanija) i Općina Krf (Grčka). Trajanje projekta je trideset šest mjeseci.

Opći cilj projekta EX.PO AUS jeste uspostavljanje mreže saradnje između

UNESCO-vih lokaliteta na Jadranskom moru (uključujući i lokalitete na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine ili one koji planiraju da se nominiraju za upis na tu listu), ostvarive u prekograničnom kontekstu uz širenje kvalitetnih tehničkih i upravljačkih znanja i sposobnosti između raznih javnih i privatnih aktera – cilj je zajednička dugoročna strategija održive valorizacije ovih lokaliteta, utemeljena na visokom nivou upravljačke, tehnološke i energetske inovacije.

Kako bi se postigao ovaj strateški cilj, težilo se postizanju sljedećih specifičnih ciljeva:

- prekogranični razvoj koncepta i sredstava za održivo upravljanje UNESCO-vim lokalitetima;
- prekogranično unapređenje znanja, tehnika i tehničke podrške putem razmjene informacija o najboljim praksama i tehnikama;
- realizacija inovativnih pilot akcija na određenim UNESCO-vim lokalitetima;
- zajednička valorizacija jadranskih UNESCO-vih lokaliteta u cjelini i fokusiranje na specifična tematska pitanja, s ciljem privlačenja sve većeg broja turista

(na svjetskom nivou) koje zanima kultura i priroda.

Prekogranični pristup je najpogodniji način postizanja dugoročnih rezultata održivog razvoja kulturne baštine upravo zbog kombinacije geografske blizine i velike koncentracije izuzetne kulturne i prirodne baštine priznate od strane UNESCO-a. Prema definiciji, UNESCO-vi lokaliteti Svjetske baštine imaju međunarodnu dimenziju koja nadilazi nacionalne granice, tako da je veoma važno upoređivati, razmjenjivati i prenositi iskustva, kao i razvijati nove zajedničke strategije zasnovane na teritorijalnoj blizini.



EX.PO AUS

Extension of Potentiality
of Adriatic UNESCO sites

1.2. UNESCO-vi lokaliteti Svjetske baštine na Jadranu uključeni u projekat EX.PO AUS

Fernand Braudel (Fernan Brodel), francuski historičar poznat po svom radu o Mediteranu, smatrao je da ne postoji jedno jedinstveno Sredozemno more, već ogromno prostranstvo sastavljeno od mnogih mora. Od svih područja Sredozemlja smatrao je da je Jadransko more “možda najpovezanije”. Geografski uslovi, političke i ekonomske prilike, utjecaji civilizacija i religija zajednički su doprinijeli da Jadran postane homogen svijet, koji se prostire izvan morskih obala. Njegova civilizacija je bila izuzetno složena, sa utjecajima sa zapada i istoka i elementima koji su svojim preplitanjem dali originalnost ovom graničnom području.²

Jadransko more je područje koje karakterizira raznovrsnost i bogatstvo prirodnih i pejzažnih vrijednosti. Budući da je Jadran bio raskršće različitih civilizacija i glavni put Grka, Rimljana i Mlečana, ne čudi činjenica da se vrijedna i raznovrsna kulturna dobra nižu duž obala Italije, Slovenije, Hrvatske, Crne Gore, Albanije i Grčke. Istočna i zapadna obala Jadrana, od Otrantskih vrata na jugu do močvarnih obala rijeke Po na sjeveru, obiluje kulturnim slojevima, ostacima

2 Braudel, F. 1949/ 1972. Mediteran i mediteranski svijet u doba Filipa II /The Mediterranean and the Mediterranean World in the Age of Philip II/

kultura iz minulih epoha i vrijednim kulturnim dobrima.

Kulturna i prirodna baština Jadrana obuhvata dobra izuzetne univerzalne vrijednosti koja su upisana na UNESCO-vu Listu Svjetske baštine. Trenutno na području Jadranskog mora ima preko 20 UNESCO-vih lokaliteta. Projekat EX.PO AUS obuhvatio je 14 ovih lokaliteta, od kojih je **11 već upisano na Listu Svjetske baštine, dva se nalaze na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine (Tentativnalista), dok jedan još nije upisan na Listu potencijalnih dobara.** Svi ovi lokaliteti spadaju u kategoriju **kulturnih dobara.**

Sljedeća područja UNESCO-ve Svjetske baštine uključena su u projekat EX.PO AUS:

1. Truli u Alberobelu (Alberobello), Italija
2. Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji (Aquilaia), Italija
3. Butrint, Albanija
4. Stari grad Krf, Grčka
5. Stari grad Dubrovnik, Hrvatska

6. Ferara (Ferrara) grad renesanse i delta rijeke Po, Italija

7. Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora, Crna Gora

8. Područje Starog mosta i Stari grad Mostar, Bosna i Hercegovina

9. Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča, Hrvatska

10. Ranohrišćanski spomenici Ravene, Italija

11. Historijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatom, Hrvatska.

Dva lokaliteta na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine obuhvataju:

1. Prirodnu i arhitektonsku cjelinu Blagaja, Bosna i Hercegovina
2. Prirodnu i arhitektonsku cjelinu Stoca, Bosna i Hercegovina

i jedan lokalitet koji još nije upisan na Listu potencijalnih dobara:

3. Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovelju i Strunjanu, Slovenija.



Izbor lokaliteta bio je uslovljen zahtjevima projekta da, na jednoj strani, predstavi ukupne vrijednosti baštine jadranskog područja i, na drugoj, obuhvati sva geografska područja.

Truli u Alberobelu su primjer narodnog graditeljstva, crkve u Raveni prikazuju ljepotu ranohrišćanske arhitekture i umjetnosti, Akvileja je rimski i ranosrednjovjekovni grad na razmeđu šireg područja; biskupski kompleks u Poreču važan je zbog svoje očuvanosti, upravo kao i Dioklecijanova palata u Splitu; Dubrovnik je jedinstven sam po sebi, kao utvrđeni srednjovjekovni grad sjajno očuvan u cjelini, dok je područje Kotora važno za interakciju između priobalnih gradova i njihovog okruženja, slično kao Butrint, mada su historijske i prirodne okolnosti ta dva lokaliteta prilično različite; lokaliteti u Bosni i Hercegovini uključeni u ovaj projekat heterogeni su s obzirom na to da je Mostar na Listi Centra

*za svjetsku baštinu, dok su Stolac, Blidinje i Blagaj na Listi potencijalnih dobara; ljepota i važnost grada Krfa ogleda se u različitim historijskim, arhitektonskim i kulturnim obilježjima; Piran karakterizira njegova sljubljenost sa solanama – kao prirodnim ambijentom koji su oblikovale i ljudske ruke; o prožetosti ljudskog djelovanja i prirodnog okruženja svjedoči i Ferrara.*³

3 Publikacija realizirana u okviru projekta, 2013. EX.PO AUS Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu



Alberobello, Italija



Akvileja, Italija



Butrint, Albanija



Krk, Grčka



Dubrovnik, Hrvatska



Ferrara, Italija



Područje Kotor, Crna Gora



Mostar, Bosna i Hercegovina



Poreč, Hrvatska



Ravenna, Italija



Split, Hrvatska



Blagaj, Bosna i Hercegovina



Stolac, Bosna i Hercegovina



Piran, Slovenija

1.3. Aktivnosti vezane za planiranje upravljanja u okviru projekta EX.PO AUS

U okviru projekta EX.PO AUS iniciran je niz specifičnih procesa i aktivnosti vezanih za planiranje upravljanja dobrima Svjetske baštine, u okviru *Radnog paketa 3 – Prekogranično održivo upravljanje UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu*, čiju je koordinaciju vršio Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore. Ovaj radni paket je obuhvatio sljedeće aktivnosti:

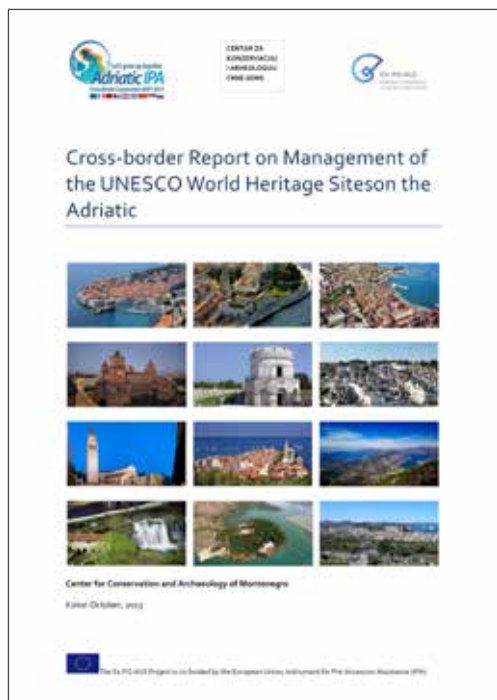
- **Procjena stanja menadžment planova i općih pitanja upravljanja za UNESCO-ve lokalitete Svjetske baštine uključene u projekat EX.PO AUS.** Procjena je

urađena na osnovu formulara koje su pripremili i popunjavali partneri projekta EX.PO AUS. Analiza ovog materijala predstavljena je u "Prekograničnom izvještaju o upravljanju UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu", koji se može naći na internet-stranici projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

- Organizirano je devet **seminara/ radionica o izradi i provedbi menadžment planova**, na lokalnom i prekograničnom nivou, sa ciljem edukacije lokalnih aktera, širenja praktičnih znanja o pripremi i **provedbi** menadžment planova, širenja iskustava o procesu planiranja upravljanja na međunarodnom i regionalnom (jadranskom) nivou. Radionice su organizirane uz učešće ekspertice Katri Lisitzin.

Organizirano je pet lokalnih seminara/ radionica o pripremi/provedbi menadžment planova:

- › Izrada menadžment plana za stari grad, Split, Hrvatska, 21.10.2013.
- › Lokalni seminar o pripremi menadžment planova za UNESCO-va područja, Piran, Slovenija, 25.10.2013.
- › Prezentacija menadžment plana za UNESCO-v lokalitet Akvileja, Akvileja, Italija, 26.10.2013.
- › Menadžment planovi za UNESCO-vapodručja i izazovi u njihovoj provedbi, primjer Butrinta, Butrint, Albanija, 18-19.5.2014.





Split, Hrvatska, 21. 10. 2013.



Piran, Slovenija, 25. 10. 2013.



Akvileja, Italija, 26. 10. 2013.



Butrint, Albanija, 18-19. 05. 2014.



Mostar, Bosna i Hercegovina, 10. 03. 2014.



Piran, Slovenija, 24. 10. 2013.



Kotor, Crna Gora, 10. 04. 2014.



Poreč, Hrvatska, 12. 06. 2014.



Dubrovnik, Hrvatska, 11. 09. 2014.

- › Izazovi u provedbi menadžment planova za područja Svjetske baštine, Mostar, Bosna i Hercegovina, 10.3.2014.

Organizirana su dva regionalna semina/radionice o pripremi/provedbi menadžment planova:

- › Prekogrančni seminar o pripremi i provedbimenadžment planova za UNESCO-ve lokalitete na Jadranu, Piran, Slovenija, 24.10.2013.
- › Održivo upravljanje UNESCO-vim područjima Svjetske baštine na Jadranu, Kotor, Crna Gora, 10.4.2014.

Dodatno je organizirano učešće na dvije lokalne konferencije/radionice:

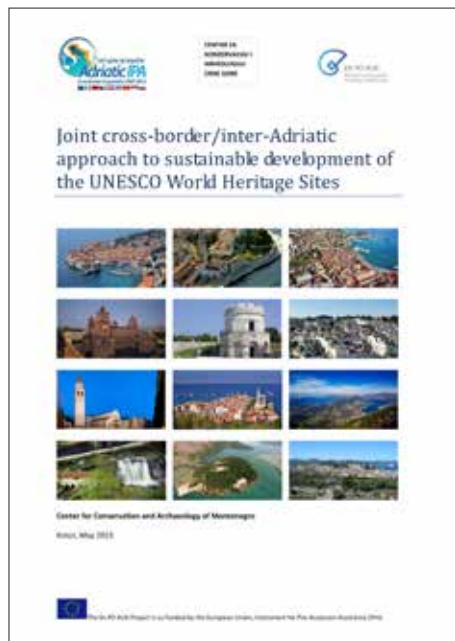
- › Priprema menadžment planova za UNESCO-ve lokalitete i njihovuprovedbu u širem kontekstu urbanog razvoja, brendiranja, promocije i savremenog pristupa zaštiti baštine, Poreč, Hrvatska, 12.6.2014.
- › Održive opcije upravljanja: “Fokus na upravljanju u historijskim



Split, Hrvatska, 21. 10. 2013.

gradovima”, Dubrovnik, Hrvatska, 11.9.2014.

- **Zajednički prekogranični pristupodrživom upravljanju UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu**, koji se fokusira na upravljanje dobrima Svjetske baštine, kao jednom od ključnih procesa u njihovoj zaštiti. Ovaj zajednički prekogranični pristup



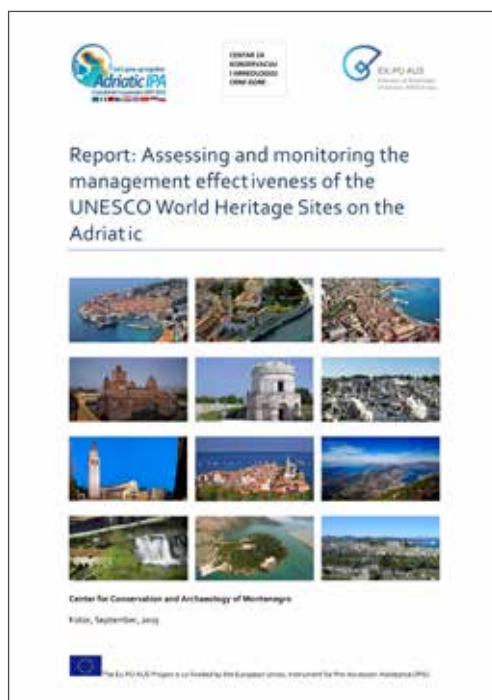
uspostavlja osnovna vodeća načela, zasnovana na međunarodno prihvaćenim pristupima i znanju, za zaštitu i upravljanje Svjetskom baštinom i kulturnom baštinom općenito; ističe ključne pretpostavke za održivost i efikasnost sistema upravljanja dobrima Svjetske baštine; i predlaže smjernice za zajednički prekogranični pristup, zasnovane na procesima i aktivnostima iniciranim u okviru projekta EX.PO AUS. Zajednički prekogranični pristup može se naći na internet-stranici projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

▪ **Procjena efikasnosti upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu kroz izradu i praktično testiranje kontrolne liste i indikatora za efikasnost upravljanja.** Polazeći od postojećih modela za procjenu efikasnosti upravljanja, odlučeno je da se kao osnova za proces procjene pilot područja u okviru projekta EX.PO AUS koristi metodologija razvijena u dokumentu “Enhancing our Heritage Toolkit – Assessing management effectiveness of natural World Heritage sites” /Priručnik za unapređenje naše baštine – Procjena efikasnosti upravljanja Svjetskom prirodnom baštinom/.⁴ U okviru projekta testirane su dvije alatke iz “Priručnika za unapređenje naše baštine”, na osnovu kojih je pripremljen upitnik, koji je zatim distribuiran partnerima i analiziran. U toku realizacije projekta, tokom 2014–2015, završen je II ciklus

4 Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. (2008). Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.) <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

UNESCO-vog periodičnog izvještaja za Evropu i Sjevernu Ameriku /Cycle II of UNESCO Periodic Reporting for Europe and North America/⁵, koji sadrži izvještaje za lokalitete Svjetske baštine uključene u projekat EX.PO AUS. Da bi se dobila kompletna slika, analizirani su i podaci o praćenju (monitoringu) iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja. Izvještaj “Procjena i praćenje efikasnosti upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu” može se naći na internet-stranici projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

5 Dostupno na Internetu na: <http://whc.unesco.org/>



▪ Izrada publikacije “**Planiranje upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine – Smjernice za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova – sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu**”. Publikacija je nastala na osnovu rezultata projekta EX.PO AUS, oslanjajući se na međunarodne smjernice za upravljanje područjima Svjetske baštine. Posebno je bilo značajno što su tokom realizacije projekta 2013. godine Centar za Svjetsku baštinu UNESCO-a, ICCROM, ICOMOS i UCN objavili novi World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage /Priručnik za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom/. Cilj publikacije je da doprinese unapređenju procesa upravljanja područjima Svjetske baštine na Jadranu, kao i područjima koja teže tom statusu, posebno kroz okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment planova.

2 Okvir za zaštitu i upravljanje područjima Svjetske baštine

2.1. Kontekst Svjetske baštine

Baština je naše nasljeđe iz prošlosti, ono sa čime živimo sada, i što prenosimo budućim generacijama. Naša kulturna i prirodna baština je nezamjenjiv izvor života i inspiracije. Ona je naš kamen temeljac, naše uporište, naš identitet. Ono što koncept Svjetske baštine čini izuzetnim je njegova univerzalna primjena. Područja Svjetske baštine pripadaju svim narodima svijeta, bez obzira na kojoj teritoriji se nalaze.⁶

Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (UNESCO) usvojila je 1972. godine **Konvenciju o zaštiti Svjetske kulturne i prirodne baštine**, u cilju uspostavljanja efikasnog sistema kolektivne zaštite kulturne i prirodne baštine od izuzetne univerzalne vrijednosti, organizovanog na trajnoj osnovi i u skladu sa modernim naučnim metodama.⁷ Potpisivanjem Konvencije države potvrđuju da dobra na njihovoj

teritoriji koja su upisana na **Listu Svjetske baštine** predstavljaju, poštujući suverenitet države i vlasništvo, i **svjetsku baštinu 'na čijoj zaštiti treba da sarađuje cijela međunarodna zajednica'**. Države i lokalne zajednice imaju, prema tome, veliku odgovornost u zaštiti i očuvanju baštine za buduće generacije.

Dobra Svjetske baštine upisuju se na **Listu Svjetske baštine**, koja obuhvata najistaknutija dobra kulturne i prirodne baštine širom svijeta kojih trenutno ima **1031** upisanih. U dobra Svjetske baštine spadaju spomenici, grupna zdanja, znamenita mjesta, spomenici prirode, geološke i fiziografske formacije, koji su od izuzetne univerzalne vrijednosti.

*Izuzetna univerzalna vrijednost označava kulturni i/ili prirodni značaj koji je **toliko izuzetan da prevazilazi nacionalne granice i od zajedničkog je značaja za sadašnju i buduće generacije cijelog čovječanstva**. Kao takva, trajna zaštita ove baštine je od najveće važnosti za međunarodnu zajednicu u cjelini.⁸*

6 UNESCO Centar za Svjetsku baštinu (World Heritage Centre). 2008. World Heritage Information Kit

7 UNESCO. 1972. Konvencija o zaštiti Svjetske kulturne i prirodne baštine /Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage/

8 UNESCO Centar za Svjetsku baštinu. 2015.

Operativne smjernice za primjenu Konvencije o Svjetskoj baštini /Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention/ (WHC.15/01 8. juli 2015)

2.2. Osnovna polazišta za upravljanje dobrima Svjetske baštine

Kad se radi o zaštiti i upravljanju kulturnom baštinom važno je imati polazište zasnovano na osnovnim principima u toj oblasti. Većina ovih osnovnih principa već je utvrđena u međunarodno prihvaćenim pristupima iznanju. Neka od ključnih pitanja za upravljanje Svjetskom baštinom su sadržana u jednom od najnovijih dokumenata koji su izradili UNESCO / ICCROM / ICOMOS / IUCN – *the World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage / Priručnik za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom*.⁹

Navodimo neka od polazišta prepoznatih u Poglavlju 2: *Kontekst – upravljanje kulturnom baštinom ovog Priručnika*¹⁰, koje smatramo ključnim za upravljanje Svjetskom baštinom:

▪ Stavljanje zaštite Svjetske baštine u širi okvir

Veoma je važno da jedno od polazišta bude **proširenje koncepta baštine** i sve veći značaj koji se daje odnosu

9 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

10 Izvodi iz UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) Chapter 2: Context – managing cultural heritage, str. 12-28.

kulturnih dobara prema njihovom **širem kontekstu**. Kulturna dobra se ne mogu posmatrati odvojeno od razvojnih aktivnosti, izolirano od društvenih promjena koje se dešavaju, ili odvojenim od pitanja koja su važna za zajednicu. Kad se radi o kulturnim dobrima, **društveni i kulturni faktori** su bili i nastavljaju da budu važni za njihovo oblikovanje.

Širi opseg baštine u današnje vrijeme doveo je do uključivanja mnogo većeg broja aktera i zainteresiranih strana u proces upravljanja baštinom. Neophodno je da tijela koja se bave baštinom što više sarađuju sa ostalim akterima kako bi se razvila i implementirala zajednička vizija i politike za upravljanje dobrima u okviru njihovog šireg fizičkog i društvenog konteksta.

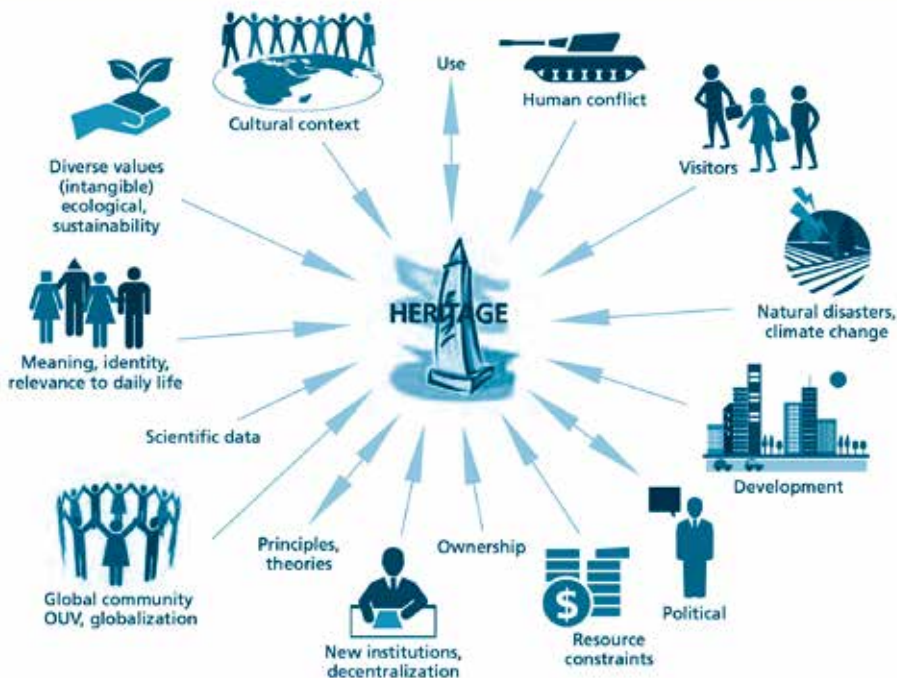
▪ Uloga kulturne baštine u održivom razvoju

Kulturna baština, uključujući Svjetsku baštinu, može imati važnu i aktivnu ulogu u održivom razvoju. Sama kulturna baština je **dio ekoloških/ kulturnih resursa** koje treba zaštititi i prenijeti budućim generacijama kako bi se osigurao njihov razvoj. S druge strane, **baština i očuvanje baštine mogu dati značajan doprinos ekološkoj, društvenoj i ekonomskoj dimenziji održivog razvoja**.

▪ Pristup očuvanju i upravljanju baštinom zasnovan na vrijednostima

Pristup zasnovan na vrijednostima odgovor je na prepoznavanje sve veće

Greater complexity  Greater need for suitable management approaches



Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (*World Heritage Resource Manual*), str. 14. i 15.

složenosti baštine. On promovira procjenu značaja dobra – zasnovanu na vrijednostima koje mu pripisuju svi akteri (ne samo stručnjaci) i upotrebu Izjave o značaju kao osnove za izradu strategija konzervacije i upravljanja.

▪ **Upravljanje historijskim okruženjem koje se mijenja**

Upravljanje historijskim okruženjem je upravljanje promjenom. Cilj mu mora biti kontinuirana održiva upotreba dobara u njihovom kontekstu i okruženju, čuvajući, i ukoliko je moguće, ponovno koristeći ono što je važno iz prošlosti,

uz očuvanje izuzetne univerzalne vrijednosti dobra. Shodno tome, mora se promijeniti i način upravljanja kako bi se uzela u obzir gledišta drugih i interesi onih koji žive i rade na određenom području.

▪ **Inkluzivni pristup – participativni pristup upravljanju**

Neophodno je povećanje participacije da bi se uzela u obzir veća složenost koja zahtijeva napredak prakse upravljanja. Pristupi upravljanju moraju omogućiti prelazak na širi, uključiviji pristup upravljanju baštinom i staviti veći naglasak na uključivanje zajednice.

Participativni pristup upravljanju promovira se u različitim sektorima, naročito u sektoru baštine, imajući u vidu percepciju baštine kao zajedničkog dobra zajednica i kao faktora koji može osigurati održivost tih zajednica. Dobro može biti u vlasništvu različitih aktera, naročito kada se radi o gradskim područjima ili kulturnim pejzažima. Ovo je posebno važno za dobra Svjetske baštine gdje utvrđivanje izuzetne univerzalne vrijednosti podrazumijeva još veće obaveze i širi spektar vlasništva, s obzirom da se baština posmatra kao kolektivno dobro cijelog čovječanstva i da njeno upravljanje uključuje međunarodni element.¹¹

2.3. Zaštita i upravljanje dobrima Svjetske baštine

Kada se radi o bavljenju Svjetskom baštinom, opći cilj, kroz okvir sadržan u Konvenciji o svjetskoj baštini, jeste **“identifikacija, zaštita, konzervacija, prezentacija i prenošenje budućim generacijama kulturnih i prirodnih dobara”** koja imaju **izuzetnu univerzalnu vrijednost**.¹²

Od 2005. godine zahtjev za održivim upravljanjem uključen je u Operativne smjernice za primjenu Konvencije o svjetskoj baštini, služeći kao uputstvo za upravljanje dobrima Svjetske baštine.

Koncept ‘upravljanja’ pojavio se relativno kasno u 40-godišnjoj historiji Konvencije o svjetskoj baštini. Ali zahtjev za ostvarivanjem ciljeva uspješnog upravljanja – identifikacije, zaštite, konzervacije, prezentacije i prenošenja budućim generacijama baštine izuzetne univerzalne vrijednosti – bio je sadržan u Konvenciji od samog početka.

Dobra se upisuju na Listu Svjetske baštine i smatra se da imaju izuzetnu univerzalnu vrijednost ako ispunjavaju:

11 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

12 U članu 4. Konvencije o svjetskoj baštini definirano je da svaka članica Konvencije priznaje da u njenu dužnost spadaju identifikacija, zaštita, konzervacija, prezentacija i prenošenje budućim generacijama kulturnih i prirodnih dobara koja se nalaze na njoj teritoriji.

- jedan ili više kriterija Svjetske baštine
- uslove integriteta i autentičnosti
- zahtjev zaštite i upravljanja¹³

Svako dobro Svjetske baštine mora imati odgovarajući **sistem zaštite i upravljanja** da bi se smatralo da ima izuzetnu univerzalnu vrijednost.

Zaštita i upravljanje dobrima Svjetske baštine treba da osigura održavanje ili unapređenje, tokom vremena, njihove izuzetne univerzalne vrijednosti, uključujući uslove integriteta i/ili autentičnosti koji su postojali u vrijeme upisa.¹⁴

.....
 13 UNESCO Centar za Svjetsku baštinu. 2015. Operativne smjernice za primjenu Konvencije o Svjetskoj baštini (WHC.15/01 8. jul 2015), paragrafi 77-97.
 14 UNESCO Centar za Svjetsku baštinu. 2015.

Sistem upravljanja kulturnom baštinom pomaže u **očuvanju i upravljanju** određenim dobrom ili grupom dobara na način da se štite vrijednosti baštine, naročito izuzetna univerzalna vrijednost ako se radi o dobru Svjetske baštine, i, **gdje je to moguće, unapređuju šire socijalne, ekonomske i ekološke koristi izvan granica dobra.** Osim toga, on podstiče konstruktivnu ulogu kulturne baštine u unapređenju ljudskog razvoja koja će na dugi rok ostvariti dobit, povećavajući održivost samog kulturnog dobra.¹⁵

Operativne smjernice za primjenu Konvencije o Svjetskoj baštini (WHC.15/01 8. jul 2015), paragraf 96.

15 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)



Dijagram: Tri stuba izuzetne univerzalne vrijednosti. Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 54. i 55.

3 Sistem upravljanja Svjetskom baštinom

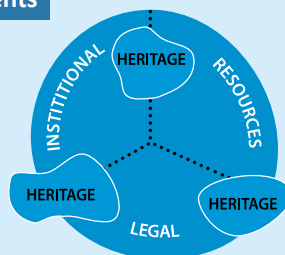
Sistem upravljanja dobrima Svjetske baštine uspostavljen je u cilju efikasne zaštite vrijednosti kulturnih dobara za sadašnje i buduće generacije. Definicija i opis sistema upravljanja dati su u *Priručniku za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom / World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage /*, u okviru Poglavlja4: *Definiranje, procjena i unapređenje sistema upravljanja baštinom / Defining, assessing and improving heritage management system*¹⁶. U ovom poglavlju predstavljamo glavne elemente opisane u Priručniku.

Prema *Priručniku za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom / World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage/*, postoji devet komponenti¹⁷ koje su zajedničke svim sistemima upravljanja:

16 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)Chapter 4: Defining, assessing and improving heritage management system, str. 53-121.

17 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.),str. 53.

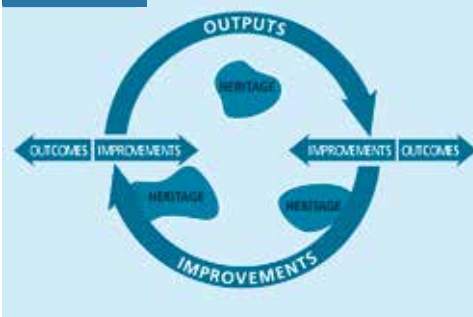
3 elements



3 processes



3 results



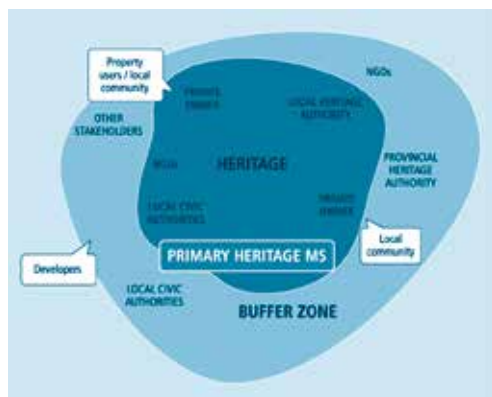
Dijagram: Elementi sistema upravljanja. Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 54–55.

- 3 elementa: zakonodavni okvir, institucionalni okvir i resursi (ljudski, finansijski i intelektualni) koji su potrebni da bi sistem funkcionirao
- 3 procesa: planiranje, provedba i praćenje
- 3 rezultata: ostvareni ciljevi (outcomes), rezultati (outputs) i unapređenja sistema upravljanja.

Postoje **različiti sistemi upravljanja baštinom** koji variraju od zemlje do zemlje i od dobra do dobra. Primarni sistemi upravljanja baštinom na nacionalnom ili regionalnom nivou često moraju da unaprijede svoje procese donošenja odluka da bi efikasnije integrirali doprinose drugih sistema.

Za dobra Svjetske baštine **moгуći su različiti scenariji**, u zavisnosti od vrste dobra i vlasništva:

- Za dobra koja su u vlasništvu i kojima upravlja isključivo 'primarni sistem upravljanja' – glavna institucija zadužena za baštinu svojim vlastitim resursima vrši planiranje konzervacije, provedbi praćenja, kao i donošenja odluka.
- Za dobra sa više vlasnika, korisnika i tekućih upotreba, kao što su historijski centri i kulturni pejzaži, proces donošenja odluka je drugačiji i obuhvata upravna i upravljačka tijela, vlasnike i korisnike. Dok neke odluke mogu donositi pojedinačna tijela, trebalo bi da postoji novi mehanizam za donošenje zajedničkih ili kolektivnih odluka.



Dijagram: Scenarij upravljanja u koji su uključena različita tijela, Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual), str. 57.

- U većini slučajeva, različita tijela mogu biti uključena u upravljanje dobrom i njegovom zaštićenom okolinom (buffer zone), i proces donošenja odluka u okviru ovog scenarija postaje još složeniji i njegov preduslov je nova platforma za donošenje odluka.

3.1. Ključne pretpostavke za održivost i efikasnost sistema upravljanja

Sistem upravljanja dobrima oblikuju različita kulturna gledišta, raspoloživi resursi i drugi faktori. Sistem upravljanja mora se redovno revidirati i unapređivati u skladu sa promjenama na dobrima, u njihovom okruženju i u samom sistemu upravljanja.

Da bi se postigao održiv i efikasan sistem upravljanja potrebno je razmotriti određena pitanja. Neka od njih, istaknuta u Priručniku za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom / World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage /, obuhvataju¹⁸:

- **Prihvatanje raznovrsnosti:** Svaki sistem upravljanja baštinom bit će do određene mjere jedinstven jer ga oblikuju specifične potrebe baštine o kojoj se brine, kulturni kontekst i širi društveni, ekonomski i ekološki faktori. Kadaje u pitanju Svjetska baština vidjeti Operativne smjernice / Operational Guidelines/ (OG para 110).
- **Jasnoća i koordinacija:** Sistem upravljanja je cikličan i uključuje evaluaciju vlastitog procesa i postignuća kako bi se prilagodile postojeće aktivnosti i obezbijedile potrebne informacije za sljedeći ciklus. Putem

interakcije sa drugim sistemima upravljanja ili njihovim komponentama, on obezbjeđuje koordinirane i efikasne rezultate upravljanja kada se radi o vrijednostima baštine i izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti, u slučaju Svjetske baštine.

- **Pripremljenost za rizik:** Sistem upravljanja mora biti dovoljno fleksibilan da bi mogao da odgovori na nepredviđene događaje, kao što su prirodne nepogode ili promjene finansijskih ili ljudskih resursa koji su mu na raspolaganju.
- **Participativni pristup:** Zajedničko razumijevanje dobra i njegovog značaja od strane svih aktera i njihovo uključivanje u procese upravljanja može radikalno promijeniti način ostvarivanja funkcija sistema upravljanja. Uz pomoć participativnog pristupa procesi vezaniza baštinu mogu bolje odgovoriti utjecajima i ostvariti ciljeve i rezultate koji su bolje povezani sa stvarnim potrebama dobra i aktera vezanih za njega. On također promovira konstruktivnu ulogu baštine u doprinosu društvu i održivom razvoju.
- **Uloga baštine u održivom razvoju:** Uspostavljanje aktivne uloge baštine u održivom razvoju stvara mnogobrojne recipročne koristi, omogućavajući sistemu upravljanja da efikasnije uskladi različite i suprotstavljene potrebe, i da utvrdi nove oblike podrške koji mogu ojačati vrijednosti baštine.

18 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 60.

Efikasan i cjelovit sistem upravljanja baštinom, koji reagira na pravi način, trebao bi također da bude sposoban ispuniti dodatne zahtjeve koje mu postavlja sistem Svjetske baštine, uključujući saglasnost sa procesima izvještavanja i odlukama Komiteta za svjetsku baštinu.

Treba uzeti u obzir i sljedeća **dodatna razmatranja**¹⁹:

- *Potreba da se izradi zajednička i realistična vizija za srednjoročni i dugoročni razvoj dobra, koja se može podijeliti sa međunarodnom zajednicom.*
- *Potreba rješavanja pitanja upravljačkih promjena i izazova koji mogu proisteci iz upisa dobra na Listu svjetske baštine. Naprimjer, potrebno je razumjeti i pripremiti se za utjecaje mogućeg povećanja broja posjetilaca zbog upisa na Listu, kao i više se posvetiti interpretaciji dobra i sadržajima za posjetioce.*
- *Potreba za novim ili unaprijednim alatima za ostvarivanje veće efikasnosti i boljih rezultata upravljanja kada se zemlje odluče da koriste postojeće institucije i resurse za provedbunovih aktivnosti upravljanja vezanih za upis dobra na Listu svjetske baštine.*
- *Potreba za integriranjem novih upravljačkih strategija za dobra Svjetske baštine ponekad dovodi do uvođenja novih upravljačkih struktura. To mogu biti odvojene jedinice u okviru postojećih*

*institucija i/ili tim za provedbu angažiran na bazi projekta ili institucija vezana za određeno dobro sa svojim posebnim ovlaštenjem i resursima*²⁰.

19 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 62.

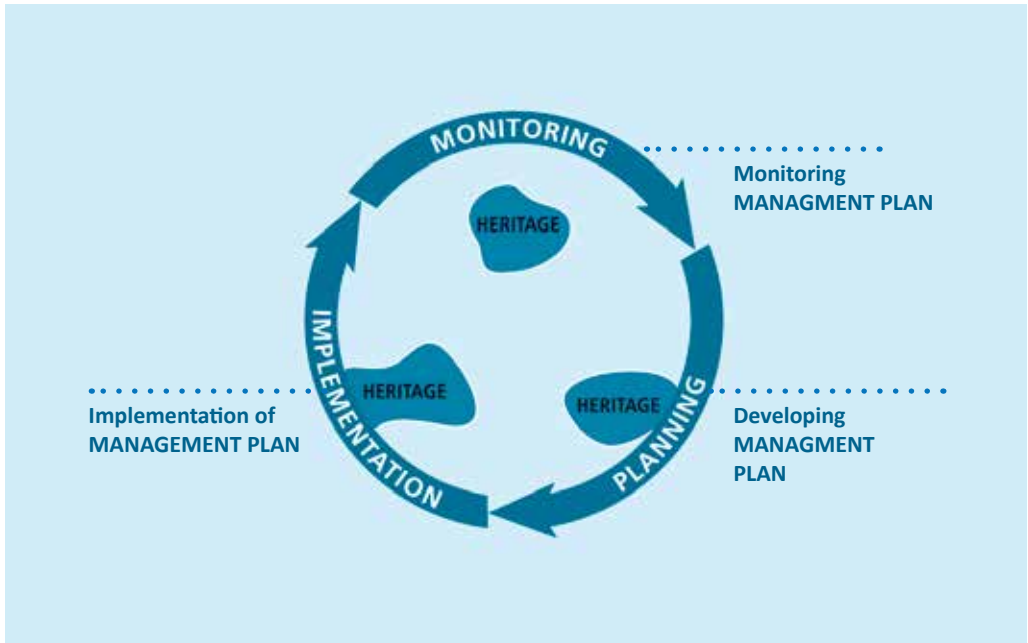
20 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

3.2. Proces planiranja upravljanja i menadžment planovi

Planiranje upravljanja jedan je od ključnih instrumenata za zaštitu kulturnih vrijednosti, i posebno izuzetne univerzalne vrijednosti u slučaju Svjetske baštine. U tom **procesu menadžment plan** dokumentira na strukturiran način sistem(e) upravljanja nekim dobrom i također pomaže da se identificiraju nedostaci postojećeg sistema upravljanja, na osnovu čega se mogu dati povratne informacije za njegovu izmjenu ili unapređenje.

Priprema i provedba menadžment plana zahtijeva doprinos svih devet komponenti sistema upravljanja baštinom, i **proces izrade, provedbe i praćenja menadžment plana** veoma je važan.

Menadžment plan je sredstvo koje se razvija kroz fazu planiranja, nakon čega se vrši njegov provedba i praćenje. Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana, preuzet iz *Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom / World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage/*, predstavljen je u sljedećem poglavlju.



4 Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana – Dodatak A Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom

Materijal koji se nalazi u ovom poglavlju preuzet je iz *Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom / World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage*²¹. Materijal je sadržan u Dodatku A Priručnika, naslovljenom *Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana / A framework for developing, implementing and monitoring a management plan*/.

Ovaj Dodatak A preuzet je iz Priručnika integralno i u cjelini.

Smatralo se da ovaj Dodatak u cjelini, dajući smjernice za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana, predstavlja značajnu osnovu za upravljanje područjima Svjetske baštine na Jadranu, kao i područjima koja se nalaze na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine ili planiraju u budućnosti da se nominiraju za Listu Svjetske baštine. Posebno je značajno to što su smjernice u cjelini, kao i ovaj Dodatak, prevedeni na 7 jezika: albanski, bosanski, hrvatski, grčki, italijanski, crnogorski i slovenački, tako da će najnovija znanja i smjernice o menadžment planovima biti dostupniji većem broju aktera u zemljama Jadranskog bazena.

21 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 122-145. Dodatak A proširuje raspravu o procesu 'planiranja' datu u Dijelu 4.3. Priručnika.

Dodatak A ima za cilj da pomogne u izradi menadžment plana koji se traži u Dijelu 5 Nominacionog formata za Svjetsku baštinu /World Heritage nomination format²². Menadžment plan postaje sve popularniji instrument za zaštitu kulturnih vrijednosti, a posebno izuzetne univerzalne vrijednosti (OUV – Outstanding Universal Value), u okviru Svjetske baštine (World Heritage). Priprema i provedba menadžment plana zahtijeva doprinos svih devet komponenti sistema upravljanja baštinom (zakonodavni okvir, institucionalni okvir, resursi, planiranje, provedba, praćenje, ostvareni ciljevi, rezultati, unapređenje – uključujući i pregled dodatnih mjera koje su potrebne)²³ i predstavlja priliku da se na strukturiran način dokumentira sistem(i) upravljanja nekim dobrom. Menadžment plan također pomaže da se identificiraju nedostaci postojećeg sistema upravljanja, na osnovu čega se mogu dati povratne informacije za njegovu izmjenu ili unapređenje. Ove informacije su potrebne i za dijelove 3.1 e, 4.5, i 6. Nominacionog formata.

22 Format za nominaciju dobara za upis na Listu Svjetske baštine – Nominacioni format, može se naći na <http://whc.unesco.org/en/nomination-form>

23 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.

Dodatak se sastoji iz sljedećih poglavlja:

1. Uvod: menadžment planovi u okviru sistema upravljanja
2. Proces planiranja upravljanja
3. Sadržaj menadžment plana.

4.1. Uvod: menadžment planovi u okviru sistema upravljanja

4.1.1. Planiranje upravljanja: pregled

Planiranje upravljanja bez sumnje je postalo jedno od najpoznatijih sredstava u okviru sistema Svjetske baštine. Države ugovornice (potpisnice Konvencije o Svjetskoj baštini), članice Komiteta za Svjetsku baštinu i savjetodavna tijela koriste planiranje upravljanja kao instrument za ocjenu privrženosti države ugovornice očuvanju izuzetne univerzalne vrijednosti određenog dobra i kao garanciju da će se koristi upravljanja baštinom prenijeti na društvo. Mnogo češće se koristi pojam 'menadžment plan' i on naglašava rezultate planiranja u odnosu na pristup i proces planiranja čiji dio predstavlja.

Planiranje upravljanja i menadžment planove koji nastaju kao njegov rezultat treba, međutim, posmatrati u odnosu na sistem(e) upravljanja zemlje u kojoj se dobro nalazi, kao što je opisano i razrađeno u Dijelu 4²⁴ (vidjeti također str. 89-91. *Nominacionog priručnika*²⁵). Menadžment

24 *Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.*

25 UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011.

plan treba da bude odraz ukupnog sistema upravljanja. Kao sredstvo koje dokumentira ukupan sistem upravljanja i predstavlja priliku da se opiše i ocijeni dati sistem upravljanja, može, prema tome, pokazati i to kako država ugovornica namjerava da očuva izuzetnu univerzalnu vrijednost (OUV) datog dobra.

Kada se radi o Svjetskoj baštini, očuvanje atributa koji odražavaju izuzetnu univerzalnu vrijednost treba da bude glavni, ali ne i jedini cilj menadžment plana. Kao što je navedeno u poglavlju 'Proces planiranja upravljanja' u nastavku, menadžment plan se bavi ukupnim kulturnim vrijednostima dobra i promjenama u njegovoj neposrednoj blizini koje mogu utjecati na njih. Ovaj inkluzivni pristup jedan je od kvaliteta procesa planiranja upravljanja jer zahtijeva povezanost sa drugim planovima (kao što su lokalni i regionalni planovi namjene prostora ili razvojni planovi) i akterima izvan sistema zaštite baštine. Planiranje upravljanja van fizičkih granica dobra ima za cilj da obezbijedi bolju zaštitu njegove izuzetne univerzalne i drugih kulturnih vrijednosti, te da osigura koristi koje društvo može imati od baštine, kao i koristi za samo dobro koje mogu proisteći iz većeg uključivanja zajednice²⁶.

Preparing World Heritage Nominations. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual). Second edition.

26 *Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 2.3. o održivom razvoju.*

SAVJETI

Priprema menadžment plana usko je povezana sa pripremom nominacionog dosijea. Kada se utvrdi izuzetna univerzalna vrijednost (OUV) bilo bi dobro da se počne sa procjenom sistema upravljanja u skladu s Dijelom 5. Nominacionog formata (Operativne smjernice²⁷Dodatak 5) i da se započne proces koji je opisan u nastavku. Dijelove 4, 5. i 6. formata (Operativne smjernice Dodatak 5) treba popuniti koristeći informacije prikupljene za menadžment plan.

Osnovni cilj procesa planiranja upravljanja jeste dugoročna strateška zaštita kulturnih dobara. Njegov glavni dio je izrada okvira za donošenje odluka i upravljanje promjenama na određenom kulturnom dobru. Kada se ovaj okvir dokumentira, zajedno sa ciljevima i aktivnostima upravljanja koje zajednički utvrđuju akteri uključeni u upravljanje kulturnim dobrom, on se tada naziva 'menadžment plan'. U suštini, menadžment plan je dokument koji daje smjernice, razvijen u okviru određenog sistema upravljanja, opisujući ujedno i taj sistem. Menadžment plan je važan instrument za sve faze ciklusa upravljanja (planiranje, provedba, praćenje) kulturnim dobrom i treba ga periodično revidirati i obnovljati.

27UNESCO Centar za Svjetsku baštinu. 2015. Operativne smjernice za primjenu Konvencije o Svjetskoj baštini (WHC.15/01 8. juli 2015)

4.1.2. Menadžment plan

Menadžment plan je relativno novo sredstvo koje utvrđuje i uspostavlja odgovarajuću strategiju, ciljeve, aktivnosti i implementacione strukture za upravljanje te, po potrebi, razvoj kulturne baštine na efikasan i održiv način, kako bi se njene vrijednosti očuvale za sadašnju i buduću upotrebu i bile cijenjene. Menadžment plan harmonizira i usaglašava potrebe kulturne baštine sa potrebama njenih 'korisnika' i odgovornih vladinih i/ili privatnih/lokalnih tijela.

Kontekst i karakter menadžment plana znatno varira u zavisnosti od vrste dobra. Naprimjer, menadžment plan za arheološko nalazište ili gradsko jezgro bitće mnogo složeniji negoplan za pojedinačnu građevinu. Menadžment plan također zavisi od vrste primarnog sistema upravljanja. Plan treba da pojasni kako će se održavati izuzetna univerzalna vrijednost – OUV (ili potencijalna OUV u slučaju nominacije) kroz provedbu zaštite i konzervacije i da praktično pokaže efikasnost mjera za ostvarivanje rezultata zaštite na terenu.

Kao što je prethodno objašnjeno, izrada menadžment plana rezultat je kolektivnog i participativnog pristupa, čime se obezbjeđuje(u):

- Kada se radi o Svjetskoj baštini, zvanična opredijeljenost za provedbu obaveza koje proističu iz Konvencije o Svjetskoj baštini;

- Mogućnosti da sve zainteresirane strane²⁸, naročito vlasnici i upravljači dobrom, budu uključene i postignu zajedničko razumijevanje dobra, što će dovesti do snažne podrške plana;
- Jasan opis dobra kao osnove za procjenu njegovih vrijednosti, naročito izuzetne univerzalne vrijednosti (OUV);
- Transparentan opis kako postojeći sistem upravljanja funkcionira i kako se može unaprijediti;
- Izjava o Izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti dobra, onako kako je usaglašena ili predložena Komitetu za Svjetsku baštinu, koja identificira atribute kojima treba upravljati i uslove autentičnosti i integriteta koje treba očuvati;
- Procjena drugih vrijednosti dobra s obzirom da i njih treba uzeti u obzir tokom procesa upravljanja;
- Pregled postojećeg stanja dobra i različitih faktora koji mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na njegove atribute, autentičnost i integritet;
- Kolektivna vizija upravljanja dobrom (npr. kakvo ono treba da bude za 20-30 godina);
- Niz upravljačkih politika i/ili ciljeva za ostvarivanje ove vizije, za period od obično 5 godina;

.....
 28U ovom kontekstu, zainteresirane strane mogu obuhvatiti lokalno i autohtono stanovništvo, vlasnike i upravljače dobrom, vlasti na svim nivoima, poslovne interese uključujući turizam te nevladine organizacije.

- Niz aktivnosti (za konzervaciju, interpretaciju i prezentaciju, doprinos društvu, itd.);
- Strategija za provedbu plana, uključujući praćenje i reviziju;
- Integracija, po potrebi, različitih planova ili sistema, ili obezbjeđivanje njihove komplementarnosti;
- Koristi od baštine za društvo, koje, sa druge strane, obezbjeđuju koristi za dobro (unapređivanje svih vrijednosti, osiguravanje novih oblika podrške zajednice).

Menadžment plan može da:

- opiše ukupan sistem upravljanja dobrom;
- obezbijedi strukturu za analiziranje složenih procesa;
- obezbijedi okvir za donošenje odluka na osnovu znanja i informiranosti i za upravljanje promjenama;
- obezbijedi vodeće principe za koordinaciju aktivnosti / odgovornosti upravljanja dobrom;
- pomogne u koordinaciji saradnje između različitih interesnih grupa iz javnog i privatnog sektora;
- osigura pažljivo planiranje intervencija za zaštitu izuzetne univerzalne i drugih vrijednosti, i obezbijedi njihovu usaglašenost sa zaštitom izuzetne univerzalne vrijednosti;

- pomogne u racionalizaciji postojećih resursa i olakša finansiranje.

Plan također treba da odražava:

- učešće ključnih zainteresiranih strana i šire zajednice od samog početka pripreme nominacije, zajedničko razumijevanje koncepta Svjetske baštine i šta upis na Listu Svjetske baštine podrazumijeva kada se radi o upravljanju dobrom;
- zajedničko razumijevanje postojećeg sistema upravljanja (zakonodavnog i regulatornog okvira, upravljačkih struktura i pristupa upravljanju), razvojnih planova i politika, kao i trenutnog korištenja dobra;
- zajedničko razumijevanje svih zainteresiranih strana izuzetne univerzalne vrijednosti dobra, uslova autentičnosti i integriteta, kao i faktora koji utječu na dobro;
- zajedničku odgovornost i podršku svih zainteresiranih strana kad se radi o pristupima upravljanju i potrebnim aktivnostima da bi se očuvala izuzetna univerzalna vrijednost dobra;
- inkluzivan pristup planiranju, podjelu zadataka između svih nadležnih organa i zainteresiranih strana da bi se uspostavio izvodiv okvir za donošenje odluka koji će obezbijediti održivo upravljanje dobrom u budućnosti;
- postojanje upravljačkih struktura zapovedbu plana i spremnosti i kapaciteta za provedbu potrebnih aktivnosti upravljanja. Na taj način, plan će biti 'sredstvo za ostvarivanje cilja' (a ne cilj sam

sebi, što može predstavljati opasnost u procesu planiranja).

Sadržaj plana mora:

- biti usredsređen na zaštitu izuzetne univerzalne vrijednosti dobra, baveći se istovremeno pitanjima upravljanja od lokalnog značaja;
- obezbijediti osnovne informacije o stanju očuvanosti dobra, uključujući odgovarajući opis dobra;
- opisati sistem upravljanja: zakonodavne i regulatorne mjere, kao i mjere zaštite na nivou politika, upravljačke strukture i prakse upravljanja dobrom (i to one koje se zaista primjenjuju, a ne samo one koje važe u načelu);
- biti dostupan i lako razumljiv za sve zainteresirane strane, izbjegavajući pretjeranu upotrebu stručnog žargona;
- predstaviti viziju i dugoročne ciljeve za dobro Svjetske baštine i aktivnosti potrebne za ostvarivanje tih ciljeva;
- prikazati položaj menadžment plana u odnosu na druge planove (razvoja / konzervacije) koji se primjenjuju za dobro;
- biti koristan za obrazovanje i održivi razvoj;
- uzeti u obzir upravljanje rizikom;
- biti strateški u svom pristupu: koristiti lekcije naučene iz prošlih aktivnosti da bi se predvidio smjer upravljanja u budućnosti;

- opisati na koji način će se vršiti provedba, praćenje i revizija plana i sistema upravljanja;
- navesti konačan plan i njegove očekivane rezultate, direktno vezane sa potrebnim resursima.

Izrada menadžment plana obuhvata dva komplementarna zadatka; proces (planiranje i razvoj) i sadržaj (ostvareni ciljevi i rezultati – plan kao sredstvo upravljanja).

4.2. Proces planiranja upravljanja (različite faze)

Proces planiranja upravljanja

Ovaj dio opisuje nekoliko faza u procesu pripreme menadžment plana za dobra Svjetske baštine.

Proces je podjednako važan kao i njegov konačni proizvod za razvijanje kolektivnog razumijevanja izuzetne univerzalne vrijednosti, za postizanje konsenzusa svih zainteresiranih strana i za podjelu odgovornosti za zaštitu dobra. Plan je sredstvo za održavanje dijaloga sa zainteresiranim stranama i za kontinuiranu reviziju zaštite izuzetne univerzalne i drugih vrijednosti.

Planiranje upravljanja može započeti prema jednom od tri različita scenarija: 1. tokom pripreme nominacije, 2. za dobro koje je već upisano, 3. prilikom revizije postojećeg menadžment plana/ master plana/plana konzervacije. Kad je u pitanju prvi scenarij, sistematično praćenje koraka opisanih u ovom dijelu pomoći će pri popunjavanju dijelova 3.1 e, 4.5. i 6. Nominacionog formata.

Što se tiče scenarija 2. i 3, neki od ovdje navedenih koraka već su ranije urađeni. Naprimjer, Izjava o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti sada predstavlja neophodan dio nominacionog procesa, ali za dobro već upisano na Listu Svjetske baštine, ona možda već postoji i ne može se mijenjati.

Kad se radi o reviziji menadžment plana, ključno je da se na sveobuhvatan način ocijene uspjesi, neuspjesi i slabosti postojećeg plana / postojećih planova, kao i to da će se raditi na njihovom otklanjanju²⁹. Mali broj ranije donesenih planova bio je zasnovan na odobrenoj Izjavi o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti, jer ona nije zahtijevana sve do 2007. godine; a tek je 2005. godine uslov integriteta uveden u proces upravljanja kulturnim dobrima Svjetske baštine. Utjecaji ove dvije novine vjerovatno se neće odraziti na ranije menadžment planove. Izradu plana upravljanja čine sljedeće faze:

Izrada menadžment plana sastoji se iz sljedećih faza:

FAZA JEDAN: Priprema

FAZA DVA: Prikupljanje podataka / informacija

FAZA TRI: Procjena značaja / stanja

FAZA ČETIRI: Razvijanje odgovora / prijedloga.

Ove faze su detaljnije opisane u nastavku. Proces planiranja koje one sačinjavaju temelji se na pristupu zasnovanom na vrijednostima³⁰:

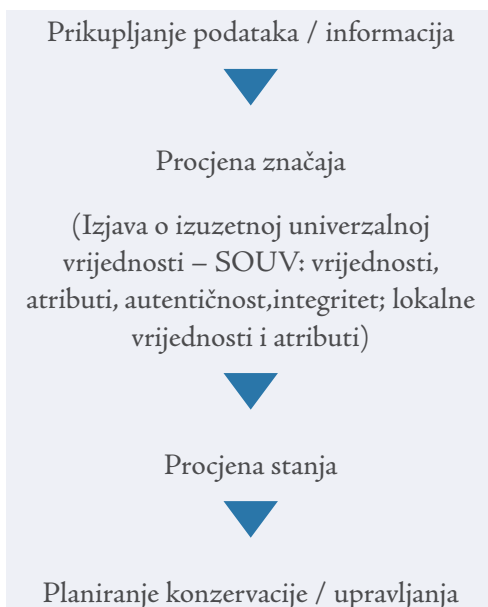


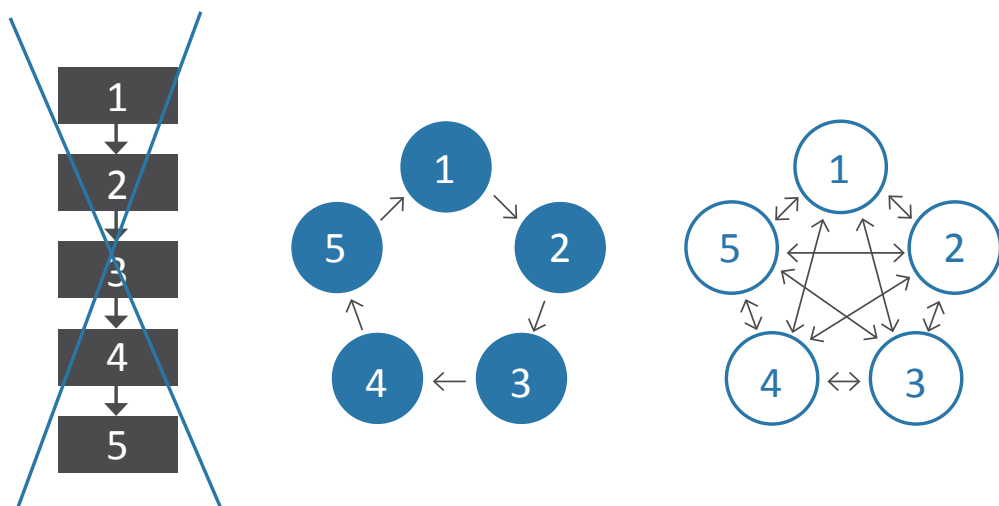
Tabela 1. Pristup zasnovan na vrijednostima za planiranje upravljanja Svjetskom baštinom

Proces planiranja koji je potreban u planiranju upravljanja nije nelinearan ni hijerarhijski proces odozgo (*top-down*) (kao na dijagramu ispod), već kružni proces kao na slici 2, a u idealnom slučaju učestao proces kao na slici 3, u kojem svaka faza konstantno upućuje na prethodne ili sljedeće faze. Naprimjer, prilikom procjene stanja dobra, može biti potrebno vratiti se na fazu prikupljanja podataka, da bi se sakupile dodatne informacije. Ova interakcija je ilustrirana na dijagramu ispod.

Proces planiranja je, s druge strane, snažno povezan sa provedbom i praćenjem, koji se mogu odvijati uporedo, jer menadžment plan nije statičan dokument, već zahtijeva stalnu reviziju. Provedba i praćenje su odvojeni procesi, ali su na dijagramu označeni kao broj 5 kakobi se ilustrirala

29 Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.5.

30 Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), dijelovi 2. i 4.3.



Dijagram: Priroda procesa planiranja. Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual), str. 128.

njihova kontinuirana povezanost sa procesom planiranja.

4.2.1. FAZA JEDAN: PRIPREMA

Ovu fazu treba posmatrati kao fazu pretplaniranja u kojoj se postavlja osnova i postiže konsenzus o ciljevima procesa planiranja upravljanja i o tome koga treba uključiti.

Pripremni koraci

Izradu menadžment plana treba da odobri nadležna institucija i da je podrže ključne zainteresirane strane koje će odobriti usvajanje plana i omogućiti njegovu provedbu i ažuriranje. Odobranje plana može također zahtijevati dozvolu vlasnika dobra ili Komiteta za Svjetsku baštinu, ili zvaničnu potvrdu različitih organizacija

(vladinih ili privatnih) okupljenih u tu svrhu (u slučaju Svjetske baštine, vjerovatno u sklopu nominacionog procesa).

Veoma često politika na nacionalnom nivou vodi do usvajanja menadžment plana i propisuje obavezu njegove izrade. Međutim, podsticaj za pokretanje procesa i izradu plana treba da dođe sa nivoa dobra (ili lokalnog nivoa, kada se radi o grupi dobara). To je presudno da bi se obezbijedilo ravnopravno učesće zainteresiranih strana i razvio osjećaj vlasništva nad procesom i planom kao njegovim rezultatom.

Vještine upravljanja projektima veoma su korisne u ovoj fazi da bi se definirao osnovni pravac ili plan procesa planiranja, i da bi se kontrolirao vremenski okvir i budžet kada proces otpočne.

U ovoj fazi treba odrediti osobu ili tim (u slučaju složenog dobra ili grupe dobara) kojima će se povjeriti dužnost upravljanja 'projektom' (tj. procesom upravljanja planiranja).

Ko predvodi proces i izrađuje plan?

Vodeća organizacija(e) primarnog sistema upravljanja³¹, u dogovoru sa drugima, treba da sastavi projektni tim sa vođom koji je sposoban da koordinira različite vještine da bi proces otpočeo i da bi se utvrdili finansijski, institucionalni i ljudski resursi potrebni za izradu plana. Vođa tima koordinira aktivnosti ostalih uključenih i predstavlja glavni pokretač izrade plana, dajući prioritet prilikom sastavljanja tima domaćim stručnjacima i/ili onima koji će vršiti provedbu plana.

U nekim zemljama angažiraju se vanjski konsultanti koji vode proces. U tom slučaju, njihova uloga treba biti samo da predvode proces, uz učešće zainteresiranih strana koje će također voditi proces i razvijati osjećaj da im plan pripada. Uslovi angažiranja konsultanta ili opis posla trebaju biti jasni. Tim koji radi na izradi plana mora dobro poznavati postojeći sistem upravljanja koji se primjenjuje na određenom dobru (ili dobrima). U nekim zemljama upravna grupa nadgleda proces izrade menadžment plana, njegove provedbe i revizije.

SAVJETI

Upravna grupa sastavljena od najviših službenika/ca primarnog sistema upravljanja i drugih koji su uključeni u nominacioni proces može promovirati napredak u izradi plana i tražiti potrebnu podršku.

Projektni tim i njegove sposobnosti

Vođa tima treba da okupi radni tim sastavljen od članova/ica sa multidisciplinarnim znanjima i sposobnostima, koji na kolektivnom nivou posjeduju:

- razumijevanje zahtjeva Konvencije o Svjetskoj baštini i Komiteta za Svjetsku baštinu,
- detaljno lokalno znanje o dobru i vrijednostima koje ga čine baštinom i dobro poznavanje faktora koji utječu na te vrijednosti,
- poznavanje sistema upravljanja baštinom i specifičnog sistema (ili više njih) koji se primjenjuje za određeno dobro,
- znanje o određenom dobru, u pogledu njegove tehničke konzervacije i historijskog razvoja,
- poznavanje zakonodavnog / regulatornog / političkog okvira unutar kojeg se mora vršiti upravljanje dobrom,
- poznavanje socijalnih i ekonomskih pitanja koja utječu na dobro, njegovo okruženje i zainteresirane strane (kao

31 *Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.1.*

i to kako dobro utječe na socijalna i ekonomska pitanja),

- sposobnost izrade akcionih programa sa proračunom troškova,
- vještine efikasne komunikacije (pisane i usmene),
- stručnost u upravljanju informacijama,
- vještine pregovaranja / javnog zastupanja i facilitacije,
- političku osjetljivost i sposobnost izgradnje odnosa i povjerenja sa drugim ljudima,
- fleksibilnost / toleranciju i spremnost da se prepoznaju potrebe drugih,
- vještine upravljanja projektom,
- neposredno poznavanje 'krajnjih korisnika' / interakcija sa njima (npr. posjetioci, lokalne zajednice).

U fazi pretplaniranja, vođa tima, u dogovoru sa drugim članovima/icama radne grupe i nadležnim organima, treba odlučiti koju relativnu važnost će imati četiri osnovna elementa projekta: resursi (ljudski i finansijski), vrijeme, kvalitet i oblast – kako bi se oni mogli prilagoditi kada se razjasne ciljevi projekta. Ovi elementi su međusobno povezani i njima se mora upravljati na efikasan način da bi se osigurao uspjeh procesa upravljanja planiranja. Faza pretplaniranja mora prvo da opiše oblast projekta (u ovom slučaju dobro ili dobra na koje se proces planiranja odnosi i početni pregled ciljeva koje treba ostvariti). Kada se, uz oblast projekta, utvrde i vremenski okvir

i budžet, može se početi sa raspoređivanjem ljudskih i finansijskih resursa.

Vođa tima, prema tome, treba da:

- a. definira oblast aktivnosti i razvije program,
- b. procijeni koje vještine su potrebne,
- c. identificira druge zainteresirane strane,
- d. definira vrstu procesa konsultacija (participativni pristup),
- e. pripremi vremenski raspored,
- f. utvrdi finansijske, ljudske i tehničke (oprema, itd.) resurse koji su potrebni.

Treba formirati upravnu grupu, sastavljenu od predstavnika/ca ključnih zainteresiranih strana, koja će nadgledati procese planiranja i provedbe. Kad se radi o nominaciji za Svjetsku baštinu, upravno tijelo treba oformiti prije faze pretplaniranja. Upravna grupa je neophodna za dobra koja se prostiru van jednog administrativnog područja (što je skoro uvijek slučaj sa kulturnim pejzažima i serijskim dobrima) ili države (prekogračna dobra). Treba ga oformiti što ranije i definirati kalendar njegovih redovnih sastanaka i konsultacija.

Identificiranje zainteresiranih strana

Zainteresirana strana je bilo koja osoba ili organizacija na koju plan može utjecati ili koja može utjecati na uspjeh plana. Druge zainteresirane strane su one čije pravo proizlazi iz neke obaveze ili zakonskih zahtjeva. Mogu se svrstati u četiri široke kategorije:

- akteri uključeni u primarni sistem upravljanja baštinom (institucije u čijem se vlasništvu kulturna dobra nalaze i koje njima upravljaju),
- privatni vlasnici dobara,
- akteri iz drugih sistema upravljanja koji obezbjeđuju sekundarna sredstva za upravljanje baštinom (npr. gradsko vijeće koje ima pravnu nadležnost da kontrolira zaštićenu okolinu /buffer zone/),
- zajednice i druge interesne grupe.

Značaj suradnje sa zainteresiranim stranama

Proces planiranja upravljanja podrazumijeva bez ikakve sumnje poznavanje baštine i osjećaj pripadanja' baštinite pomaže zainteresiranim stranama i nadležnoj agenciji u zaštiti dobara. Rad sa zainteresiranim stranama pruža mogućnost za razmjenu informacija i znanja, povećanje njihove posvećenosti, razvijanje kolektivne odgovornosti, kao i zadobijanje njihove saglasnosti i podrške za aktivnosti zaštite i unapređenja vrijednosti dobra, njegove autentičnosti i integriteta.

Međutim, da bi ovaj inkluzivni proces bio efikasan njime se mora upravljati. Broj zainteresiranih strana može biti veoma veliki, kao naprimjer u gradskim jezgrima. Postoji više od sedamsto vlasnika Hadrijanovog zida, koji je dio transnacionalnog dobra Svjetske baštine "Granice Rimskog carstva". U takvim slučajevima, potrebno je da se uključivanjem zainteresiranih strana upravlja od samog početka procesa.

Participativni proces

U participativnom pristupu sve zainteresirane strane na različitim nivoima učestvuju u procesu donošenja odluka. Upravljački tim mora u fazi pretplaniranja razviti strategiju koja će to omogućiti.

Proces donošenja odluka

Uporedo sa uključivanjem većeg broja zainteresiranih strana i drugih sistema upravljanja potrebno je razviti novi mehanizam za donošenje odluka, pri čemu primarni sistem upravljanja može voditi taj proces. U ovoj pripremnoj fazi potrebno je definirati veoma jasan proces donošenja odluka i utvrditi uloge i odgovornosti tokom procesa planiranja i faze provedbe.

4.2.2. FAZA DVA: PRIKUPLJANJE PODATAKA / INFORMACIJA

Prikupljanje informacija može biti veoma otvoren proces tako da se oni koji su u njega uključeni ne mogu lako snaći. Zbog toga je veoma važno na samom početku odrediti koje vrste informacija su potrebne,

kako će se one dobijati i kako njima upravljati. Informacije su potrebne za procjenu vrijednosti i izuzetne univerzalne vrijednosti dobra, za identificiranje atributa koji odražavaju te vrijednosti, kao i za procjenu autentičnosti i integriteta. Druge vrste informacija će biti potrebne za procjenu značaja drugih vrijednosti zbog kojih dobrom treba upravljati; za razumijevanje i definiranje dobra i za svrhe planiranja; i konačno za procjenu fizičkog stanja i faktora koji bi mogli utjecati na izuzetnu univerzalnu i druge vrijednosti. Ove informacije mogu činiti osnovu budućeg praćenja. Uvijek se mogu prikupiti i dodatne informacije potrebne za donošenje odluka u kasnijim fazama procesa planiranja upravljanja.

Neke od ovih informacija možda će već biti prikupljene tokom pripreme nominacionog dosijea ili će biti uključene u ocjenu nominacije od strane ICOMOS-a. Koliko će ove prethodno prikupljene informacije biti korisne za proces planiranja upravljanja zavisit će od toga koliko davno je dobro upisano na Listu Svjetske baštine.

Mogući izvori informacija

Samo dobro je osnovni izvor informacija. Prikupljanje informacija može obuhvatiti sakupljanje materijala iz postojećih izvora ili traženje novih informacija (uključujući istraživanje). Postojeći izvori mogu biti: arhive, istraživanja, građevinska evidencija, muzejske kolekcije, fotografske arhive, agencije za mapiranje / kartografiju (nacionalne službe za geodeziju),

biblioteke, dokumentacija o dobru, ministarstva / agencije / organizacije i zainteresirane strane (često dobar izvor starih fotografija, između ostalog). Mogu se koristiti i tradicionalni sistemi znanja zainteresiranih strana.

Potrebe za novim informacijama mogu obuhvatiti: novo mapiranje/ kartografiju, istraživanja, geofizička mjerenja, građevinsku evidenciju, fotografije (obične, rektificirane, itd.), detaljne inventare, izradu baza podataka, fizička (vizuelna) mjerenja, pisana ili usmena istraživanja različitih vrsta, intervju i usmena predanja, naručivanje detaljnih studija i istraživanja (npr. komparativne studije).

Osnovna kontrolna lista

Sljedeće informacije su minimum koji je potreban:

- Informacije potrebne za procjenu (potencijalne) izuzetne univerzalne vrijednosti, autentičnosti, integriteta i drugih vrijednosti dobra;
- Informacije o fizičkom stanju (utjecaji različitih faktora, rizici i ranjivost);
- Informacije o granicama i okruženju (uključujući namjenu susjednog zemljišta i razvojne aktivnosti i planove);
- Opće informacije³²

32 Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 4, checklist

Dio 1– Informacije potrebne za procjenu (potencijalne) izuzetne univerzalne vrijednosti, autentičnosti, integriteta i drugih vrijednosti dobra

Teme	Izvori
Vrijednosti, značaj i historija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pisani izvori / usmena predanja ▪ Fotografije ▪ Intervjui / razgovori sa zainteresiranim stranama ▪ Poređenja sa međunarodnim primjerima ▪ Analize provedene u prošlosti, obično arheološke ili analize građevine ▪ Poređenje mapa (map regression) ▪ Tradicionalni sistemi znanja
Tekuća upotreba(upotrebe) dobra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mape ili planovi namjene zemljišta ▪ Pisani opisi ▪ Informacije o postojećem vlasništvu, uključujući autohtone i tradicionalne vlasnike ▪ Različite upotrebe – rituali, običaji itd.
Gledišta zainteresiranih strana i što je za njih važno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iz intervjua, razgovora sa zainteresiranim stranama

Može se pokazati potrebnim da se prikupe informacije i otpočne sa procjenom potencijalne izuzetne univerzalne vrijednosti dok se još uvijek prikupljaju ostale informacije. Na taj način bit će lakše prepoznati važne atribute koji odražavaju te vrijednosti i definirati autentičnost i integritet, nakon čega treba provesti procjenu fizičkog stanja atributa, autentičnosti i integriteta, kao i utjecaja koji se održavaju na njih.

Tokom procjene stanja utvrđuju se pozitivni i negativni utjecaji, tekući i budući utjecaji i njihov izvor, bilo da se on nalazi na samom dobru ili izvan njega (vidjeti ispod).

Kontrolna lista za prikupljanje informacija

Dio 2 – Informacije o fizičkom stanju (utjecaji različitih faktora, rizici i ranjivost)	
Teme	Izvori
Stanje očuvanosti – utjecaji na materijale (propadanje, itd.), konstrukcije (deformacije, itd.), lokalitete (pejzaže, funkcije)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vizuelna evidencija ▪ Naučne studije ▪ Postojeće prakse praćenja ▪ Podaci o prethodnoj konzervaciji
Stanje očuvanosti– Faktori koji utječu na baštinu i njihovi utjecaji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neki mogući faktori koji utječu na baštinu (građevine i gradnja, transportna infrastruktura, komunalna infrastruktura, zagađenje, upotreba/modifikacija bioloških resursa, eksploatacija fizičkih resursa, lokalni uslovi koji utječu na fizičko tkivo, upotreba baštine u socijalne/kulturne svrhe, druge ljudske aktivnosti, invazivne/strane vrste ili prerasprostranjene vrste, upravljanje i institucionalni faktori, klimatske promjene i ekstremne vremenske prilike, iznenadne ekološke i geološke pojave) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Studije, izvještaji, razvojni planovi, međunarodne studije, npr. izvori informacija o (potencijalnim) utjecajima nepogoda: <ul style="list-style-type: none"> - Podaci o nepogodama u skorijoj i daljoj prošlosti i postojećim rizicima / prijetnjama - Informacije o potencijalnim promjenama koje mogu dovesti do nepogoda - Informacije o postojećim planovima za ublažavanje rizika i upravljanje nepogodama vezano za baštinu ili općenito - Informacije o agencijama zaduženim za upravljanjem rizikom od nepogoda - Informacije o tekućim praksama praćenja rizika od nepogoda
Stanje očuvanosti, tekuće aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojeći pristupi, planovi (za konzervaciju, masterplanovi), pisani izvještaji ▪ Tekuće aktivnosti konzervacije ▪ Tradicionalne prakse, ukoliko se koriste

Prakse interpretacije, prezentacije i upravljanja posjetom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izvještaji o postojećim pristupima/planovima za interpretaciju i upravljanje posjetom ▪ Postojeći sadržaji za turiste (prodaja karata, osvježenje, toaleti, itd.) ▪ Istraživanje o percepciji posjetilaca, njihovim utjecajima ▪ Dostupna obrazovna sredstva ▪ Postojeći prijedlozi za unapređenje
Praćenje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojeće politike, procedure

Kontrolna lista za prikupljanje informacija

Dio 3 – Informacije o granicama i okruženju (uključujući namjenu okolnog zemljišta i razvojne aktivnosti i planove)

Teme	Izvori
Granice i fizička obilježja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mape i planovi dobra i njegovog okruženja ▪ Arhitektonski i arheološki crteži (ako je primjenljivo) ▪ Fotografije iz zraka ▪ Važeći zakoni u oblasti baštine i planiranja ▪ Ostali planski instrumenti koji utječu na dobro ▪ Podaci o autohtonom vlasništvu
Drugi planski instrumenti vezani za dobro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planovi namjene zemljišta ▪ Planovi zoniranja ▪ Infrastrukturni programi ▪ Plan upotrebe resursa / eksploatacije minerala, itd./ poljoprivredna/ autohtona upotreba
Planiranje i razvojne aktivnosti na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivnosti planiranja i važeći propisi na općinskom ili regionalnom nivou, npr. planovi namjene okolnog zemljišta ▪ Planovi eksploatacije minerala i drugih resursa ▪ Planovi zaštite životne sredine ▪ Lokalni, regionalni i nacionalni razvojni planovi ▪ Zakonski propisi vezani za određene aktivnosti, npr. poljoprivredu ▪ Razvoj infrastrukture

Kontrolna lista za prikupljanje informacija

Dio 4.– Opće informacije	
Teme	Izvori
Postojeći zakonodavni i institucionalni okviri, procesi planiranja, resursi, kako dostupni tako i oni potencijalno dostupni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svi pravni instrumenti koji utječu na dobro (nacionalni, pokrajinski, lokalni i oni koji se odnose na samo dobro) ▪ Organizaciona shema (na različitim nivoima) ▪ Pisani opisi procesa donošenja odluka i planiranja ▪ Opisi poslova odgovornih osoba ▪ Raspoloživi ljudski, finansijski, intelektualni resursi ▪ Godišnji budžeti ▪ Detaljniji budžeti za određene sektore ▪ Informacije o vanbudžetskim projektima ▪ Informacije o izvorima finansiranja u prošlosti ▪ Informacije o postojećim praksama praćenja ▪ Obaveze i doprinos postojećih zainteresiranih strana ▪ Obaveze i doprinos potencijalnih zainteresiranih strana ▪ Drugi problemi ili pitanja koji su vezani za zainteresirane strane ▪ Podaci o specijalnim službama koje se bave Svjetskom baštinom, ukoliko postoje
Elementi tradicionalnih sistema upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pisani podaci (principi, metode praćenja putem tabua, itd.) ▪ Usmeno predanje ▪ Metode prikupljanja podataka za donošenje odluka ▪ Povezivanje sa većim administrativnim sistemima na nacionalnom i/ili regionalnom nivou ▪ (Prilikom prikupljanja podataka o nekim od ovih tema može se naići na ograničenja)
Elementi ekonomske i društvene koristi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izvori koji mogu obezbijediti društvene/ekonomske koristi kao što je potencijalno zapošljavanje

4.2.3. FAZA TRI: PROCJENA ZNAČAJA / STANJA

Ova faza podrazumijeva procjenu izuzetne univerzalne vrijednosti (ukoliko to nije već urađeno), drugih vrijednosti i atributa koji odražavaju te vrijednosti, kao i autentičnosti i integriteta ovih atributa. (Sljedeći korak će biti procjena stanja i utvrđivanje ključnih pitanja upravljanja.)

Procjena vrijednosti

Procjena značaja³³ treba da obuhvati procjenu vrijednosti koje opisuju potencijalnu izuzetnu univerzalnu vrijednost, kao i drugih vrijednosti koje ne moraju biti dio izuzetne univerzalne vrijednosti, ali koje treba sačuvati.

Ovaj proces se sastoji iz dva koraka: (1) procjena izuzetne univerzalne vrijednosti i definiranje izjave o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti kojom se identificiraju atributi koji odražavaju izuzetnu univerzalnu vrijednost, kao i njihova autentičnost i integritet; i (2) procjena drugih vrijednosti i identificiranje atributa koji ih odražavaju. Procjenu vrijednosti treba uraditi u saradnji sa relevantnim zainteresiranim stranama.

Kao što je prethodno navedeno, za procjenu izuzetne univerzalne vrijednosti koristi se pristup očuvanja i upravljanja baštinom zasnovan na vrijednostima (za procjenu izuzetne univerzalne vrijednosti vidjeti *Nominacioni priručnik*).

33 *Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 3.*

Izjava o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti (Statement of Outstanding Universal Value – SOUV)

Ukoliko već nije usvojena, mora se formulirati 'Izjava o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti', zasnovana na izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti i uslovima autentičnosti i integriteta. Ona će biti glavna polazna tačka za efikasnu zaštitu i upravljanje dobrom u budućnosti³⁴. Izjava o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti identificira attribute na kojima počiva izuzetna univerzalna vrijednost i uslove autentičnosti i integriteta koje treba čuvati.

Druge vrijednosti i Izjava o značaju (Statement of Significance)

Izjava o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti zasniva se na izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti, ali dobra obično imaju i druge vrijednosti, kako one koje ih čine baštinom tako i druge (kao što su ekonomske, socijalne, ekološke) koje su važne na lokalnom, regionalnom ili čak nacionalnom nivou. Nije praktično da se atributima koji odražavaju izuzetnu univerzalnu vrijednost upravlja odvojeno od atributa koji nose druge vrijednosti, jer može dovesti do davanja prednosti jednim vrijednostima u odnosu na druge, ukoliko postoji potencijalni sukob između njih. Kada se radi o socijalnim i ekonomskim vrijednostima, ako se npr. zemljište dobra

34 *Managing Cultural World Heritage. (World Heritage Resource Manual), Dio 3. i Nomination Manual*

koristi, potrebno je uzeti u obzir interese zemljoradnika da bi se upravljalo poljoprivredom. Iako je naglasak ovog priručnika na zaštiti izuzetne univerzalne vrijednosti, nadležni organi koji izrađuju menadžment planove trebaju formulirati sveobuhvatnu izjavu o značaju (Statement of Significance) koja uključuje izuzetnu univerzalnu vrijednost, kao i ostale vrijednosti i koristiti je kao osnovu za upravljanje dobrom.

Procjena stanja

Kada se identificiraju atributi, autentičnosti i integritet, sljedeći korak je procjena različitih faktora koji na njih utječu, kako pozitivno tako i negativno. Ovaj postupak je poznat kao 'procjena stanja'. Njegova svrha je da se utvrde različiti faktori koji utječu na atribute, autentičnost i integritet, kako bi se ovim faktorima dugoročno upravljalo. Druga svrha je da se identificiraju i obezbijede koristi koje lokalne zajednice i društvo u cjelini mogu imati od baštine i drugih povezanih vrijednosti. Procjena stanja identificira probleme koji će se pojaviti i pomaže da se definiraju budući ciljevi (ponekad označeni kao 'politike') i aktivnosti upravljanja.

Savjetodavna tijela i Centar za Svjetsku baštinu, uz konsultacije sa nekoliko država pristupnica Konvencije o Svjetskoj baštini i nadležnim organima za upravljanje dobrima, sačinili su listu faktora koji mogu utjecati na baštinu (ovaj posao, urađen u okviru procesa Drugog periodičnog

izvještavanja, počeo je 2009. godine). U listi su navedeni ključni faktori i određeni broj podfaktora za svaki od njih.

- Građevine i gradnja
- Transportna infrastruktura
- Komunalna infrastruktura
- Zagađenje
- Upotreba/modifikacija bioloških resursa
- Eksploatacija fizičkih resursa
- Lokalni uslovi koji utječu na fizičko tkivo
- Upotreba baštine u socijalne/kulturne svrhe
- Druge ljudske aktivnosti
- Klimatske promjene i ekstremni vremenski uslovi
- Iznenaadne ekološke i geološke pojave
- Invazivne/strane vrste ili prerasprostranjene vrste
- Upravljanje i institucionalni faktori
- Drugi faktori

U Dijelu 4. Nominacionog formulara navedeni su samo neki od ovih faktora, ali, da bi se izradio menadžment plan, potrebno je uzeti u obzir najširi mogući spektar faktora koji utječu na određeno dobro.

U ovoj fazi potrebno je procijeniti utjecaje

različitih faktora na baštinu i identificirati kako prijete tako i mogućnosti. Treba ispitati uzroke ili izvore koji mogu utjecati i na baštinu i na zajednicu. Uobičajeno je da se posmatraju negativni utjecaji na baštinu izazvani različitim faktorima. Međutim, nemaju svi faktori negativan utjecaj. Zbog toga je potrebno ispitati i pozitivne utjecaje. Naprimjer, turizam može imati ozbiljan utjecaj na atribute (npr. oštećenje uslijed upotrebe) i na sakralno okruženje crkve ili hrama koje je možda identificirano kao važan aspekt njihove autentičnosti. Međutim, u nekim slučajevima, korisno je stvoriti prihod koji je i te kako potreban za održavanje tih dobara. Na sličan način, duhovnost sakralnog okruženja može imati pozitivan utjecaj na zajednicu. Upravljanje i institucionalni faktori mogu također imati negativne ili pozitivne utjecaje. Naprimjer, odgovarajuća politika, propisi i resursi za zaštitu mogu imati pozitivne utjecaje na baštinu, dok nepostojanje istih može imati negativne utjecaje. Ukoliko institucija nije voljna ili nema dovoljnu moć da uključi zajednicu, odluke će jednostrano donositi stručnjaci, i one će najvjerojatnije imati negativne utjecaje na zajednicu. Ako odluke o svakodnevnim pitanjima donosi centralna vlast u glavnom gradu, službenik zadužen za neko udaljeno dobro imat će poteškoća u svom radu.

Istovremeno, pored postojećih, potrebno je procijeniti i potencijalne utjecaje. Turizam trenutno ne mora imati negativan utjecaj, ali dobijanjem statusa Svjetske baštine može doći do njegovog značajnog porasta, što potencijalno može imati negativne i/ili pozitivne utjecaje u budućnosti. Nije

uvijek moguće predvidjeti potencijalne utjecaje turizma, ali ih je potrebno ispitati. Isto tako, ne moraju svi faktori nastati na samom dobru; naprimjer, izgradnja hotela neposredno uz granicu dobra može negativno utjecati na vizuelne aspekte, dok, naprimjer, prijedlozi za interpretaciju lokaliteta mogu imati negativan utjecaj na arheološke slojeve koji se nalaze ispod.

Identifikacija ovih različitih faktora i podfaktora koji utječu na baštinu rezultirala je izradom sljedećeg obrasca čiji je cilj da pomogne u procjeni stanja:

Glavni faktor:

3.8 Upotreba baštine u socijalne i kulturne svrhe

Podfaktori:

3.8.1 –Upotreba u ritualne/duhovne/religijske i asocijativne svrhe

3.8.2 –Vrednovanje baštine od strane zajednice

3.8.3 – Tradicionalni lov, prikupljanje i sakupljanje

3.8.4 –Promjene tradicionalnog načina života i sistema znanja

3.8.5 –Identitet, socijalna povezanost, promjene lokalnog stanovništva i zajednice

3.8.6 –Utjecaji turizma/posjetilaca/rekreacije

3.8.1 Upotreba u ritualne/duhovne/religijske i asocijativne svrhe							
Naziv		Utjecaj				Porijeklo	
		Pozitivan	Negativan	Postojeći	Potencijalni	Iznutra	Izvana
3.8.1	Upotreba u ritualne/duhovne/religijske i asocijativne svrhe						
3.8.2 Vrednovanje baštine od strane zajednice							
Naziv		Utjecaj				Porijeklo	
		Pozitivan	Negativan	Postojeći	Potencijalni	Iznutra	Izvana
3.8.2	Vrednovanje baštine od strane zajednice						

Tabela 2. Obrazac koji se koristi u tekućem procesu Periodičnog izvještavanja da bi se procijenili faktori koji utječu na baštinu

Bilo da se ovakav obrazac koristi ili ne, neophodno je procijeniti utjecaje na baštinu, i identificirati kako prijetnje tako i mogućnosti koje se otkriju kroz analizu. To mogu biti kvantitativne ili kvalitativne ili kolektivne odluke zainteresiranih strana. Sredstva poput SWOT analize ('Strengths – snage, Weaknesses – slabosti, Opportunities – mogućnosti i Threats – prijetnje') koriste se u tu svrhu. One pomažu da se izdvoje ključna pitanja kojima treba dati prioritet i aktivnosti upravljanja koje treba preduzeti. To je objašnjeno u fazi četiri.

Neka od uobičajenih pitanja odnose se na sljedeće teme:

- Konzervacija
- Održavanje
- Upotreba
- Socijalna i ekonomska situacija
- Interpretacija lokaliteta
- Upravljanje posjetom
- Prirodni i ljudskim djelovanjem izazvani rizici i prijetnje (upravljanje rizikom od nepogoda)
- Odnosi sa zajednicom
- Specijalni posjetioci
- Provedba i praćenje
- Istraživanje
- Specifična pitanja vezana za Svjetsku baštinu
- Upravljanje (struktura, ljudski resursi, finansije)
- Planiranje i urbani dizajn
- Infrastruktura

4.2.4. FAZA ČETIRI: RAZVIJANJE ODGOVORA / PRIJEDLOGA

Da bi se razvili prijedlozi odgovora, dobro treba posmatrati u njegovom ukupnom kontekstu i predvidjeti njegovu dugoročnu budućnost, možda kao potencijalno dobro na Listi Svjetske baštine (ukoliko to već nije). Vizija o tome kakvo bi dobro trebalo da bude za 20-30 godina može biti korisna polazna tačka. Izjava o viziji može biti osnova za razradu politika upravljanja, godišnjih planova rada i strategije provedbe. Program za reviziju plana treba razraditi u saradnji sa zainteresiranim stranama.

„Izjava o viziji“

Izjava o viziji opisuje kakvo će dobro biti za 20-30 godina i korake koji su potrebni da bi se očuvala izuzetna univerzalna i druge vrijednosti dobra, da bi se koristi od upravljanja dobrom prenijele na cijelu zajednicu, i da bi se osigurao pozitivan doprinos održivom razvoju. Izjava o viziji treba da bude rezultat zajedničkog doprinosa svih zainteresiranih strana i da predstavlja osnovu za izradu ciljeva i akcionog plana. Ukoliko je potrebno, uz viziju se mogu izraditi, ili je čak i zamijeniti potpuniji 'vodeći principi', na osnovu kojih će se utvrđivati ciljevi.

Ciljevi

Sljedeći korak je da se razviju ciljevi ili 'rezultati'³⁵ koji će pomoći u ostvarivanju vizije kroz koju će se štititi izuzetna

35 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.4

univerzalna vrijednost i obezbjeđivati koristi za društvo. (Neki ih nazivaju šire 'politike' u okviru kojih se razrađuju aktivnosti.)

Ciljevi podupiru, razrađuju i prenose aspekte Izjave o viziji kako bi se odgovorilo na ključna pitanja utvrđena u Dijelu 4³⁶. Ciljevi trebaju biti 'PAMETNI' (SMART): specifični (Specific), mjerljivi (Measurable), dostižni ili ostvarivi (Attainable or Achievable), relevantni (Relevant), trebaju se moći pratiti ili trebaju biti vremenski ograničeni (Trackable or Time-bounded).

Akcijski plan

Sljedeći korak je izrada akcionog plana koji treba naznačiti kako će se ciljevi realizirati kroz niz specifičnih aktivnosti koje rezultiraju proizvodima ili uslugama. Ovi opipljivi rezultati su poznati kao ishodi / rezultati³⁷. Akcioni plan treba da definira rezultate u pogledu budžeta, aktera odgovornih za provedbu, vremena potrebnog za svaku aktivnost, drugih neophodnih resursa (ljudskih, intelektualnih, organizacionih i opreme) i redoslijeda provedbe aktivnosti. Drugim riječima, akcioni plan predstavlja glavnu priliku da se utvrde prioriteti aktivnosti i bolje iskoriste raspoloživi resursi. Akcioni plan utvrđuje ciljeve, rezultate, i indikatore na osnovu kojih se može mjeriti uspjeh ili neuspjeh, i treba da sadrži godišnje i dugoročne aktivnosti.

36 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual)

37 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.4

Akcionni plan može biti niz strategija ili planova, kao što je plan upravljanja posjetom, plan konzervacije, plan upravljanja rizikom od nepogoda ili plan praćenja. Oni mogu pomoći da se odgovori na dijelove 4, 5, i 6. Nominacionog formata.

Plan provedbe

Prethodna faza je bila fokusirana na izradu vizije, ciljeva (rezultata) i utvrđivanje niza aktivnosti za ostvarivanje rezultata. Sljedeća važna faza u procesu planiranja upravljanja je provedba aktivnosti³⁸.

Najbolje je da se provedbapovjeri postojećoj službi u okviru organizacije koja je ovlaštena da vrši provedbuplana. U nekim slučajevima osnivaju se i nove službe. Ukoliko je dobro veliko i/ili podijeljeno između velikog broja zainteresiranih strana, ova služba može biti više usredsređena na koordinaciju nego na vođenje procesa provedbe. U početku ona treba da preispita i reorganizira proces donošenja odluka s ciljem da se:

- pronađe snažan vođa ili koordinator s neophodnim ovlaštenjima,
- ustanovi mehanizam za koordinaciju uključenih organizacija (različitih komponenti u slučaju serijskog dobra, ili zemalja kada se radi o prekograničnom dobru),
- dobije odobrenje relevantnih vlasnika/ organizacije(a),

- identificiraju i dodijele resursi,
- identificiraju odgovarajući stručnjaci, izvođači i dobavljači,
- identificiraju odgovarajući načini nabavke da bi se obezbijedilo transparentno i efikasno angažiranje, uz poštovanje parametara kvaliteta, cijene i vremena za svaku aktivnost,
- osigura da ugovorni odnosi, nakon odabira stručnjaka, izvođača i/ili dobavljača, na odgovarajući način, štite naručioca i šire interese zainteresiranih strana vezanih za lokalitet³⁹.
- nakon angažiranja osoblja i početnih aktivnosti, primjenjuje strukturiran pristup timskom izvještavanju i sastancima, kako bi se postigla što bolja koordinacija i rezultati,
- usvoji komunikaciona politika koja će osigurati dobru informiranost svih zainteresiranih strana i upravne grupe (ukoliko postoji),
- održavaju veze sa nacionalnim organima odgovornim za međunarodnu saradnju (npr. sa Centrom za Svjetsku baštinu),
- započne praćenje stanja očuvanosti, kao i provedba plana

Akcionni plan treba da sadrži godišnji plan rada.

38 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.3

39 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 2

Vrsta službe za provedbuće varirati ukoliko postoji raznolik spektar aktera vezanih za dobra sa serijskom komponentom ili veća dobra kao što su gradska jezgra ili kulturni pejzaži.

Može biti imenovan menadžer samo da vrši koordinaciju zainteresiranih stana, dok se svakodnevno upravljanje prenosi na različite organizacije i njihove vođe.

Praćenje (monitoring) u kontekstu menadžment plana

Praćenje je suštinski korak u procesu upravljanja jer obezbjeđuje informacije neophodne za reviziju, prilagođavanje i ažuriranje aktivnosti upravljanja. Plan praćenja je dokument koji sadrži dogovorenu strategiju za mjerenje:

a) napretka i

b) rezultata

menadžment plana, kako bi organi upravljanja bili upoznati sa situacijom na lokalitetu, s tim koliko je od planiranog programa (aktivnosti i njihovih rezultata) realizirano, i koliko je efikasna bila provedba (rezultati). Drugim riječima, praćenjem se mjeri provedba menadžment plana u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, od čega se ovo drugo odnosi na očuvanje izuzetne univerzalne vrijednosti.

Osim toga, potrebno je razviti indikatore na osnovu kojih se mogu mjeriti promjene⁴⁰. Rezultati i informacije proistekli iz ovih procjena veoma su važni

za buduće revizije ili izmjene plana.

Mjerenje *napretka plana* u fazi njegoveprovedbe obezbjeđuje informacije o tome da li menadžment plan funkcioniра i da li se provodi u skladu s vremenom i budžetom predviđenim u planu (evaluacija rezultata). Njime se testira efikasnost i menadžera i plana. Evaluacija ostvarenih ciljeva je pravi test efikasnosti upravljanja.

Praćenje je instrument za posmatranje, prikupljanje informacija i mjerenje stope napretka; nije cilj sam sebi, već sredstvo za postizanje cilja. Praćenje je osnovni i stalni dio procesa upravljanja i koristi se za *mjerenje i planiranje promjena*, omogućavajući prilagođavanje politika upravljanja i reviziju menadžment plana kada je to potrebno. S obzirom da praćenje može biti dugotrajan i skup proces, menadžeri trebaju biti selektivni kada odlučuju za koje aspekte plana je potrebno praćenje, i trebaju identificirati indikatore i način njihove kontrole.

Za neka dobra razvijeni su mehanizmi redovnog praćenja, uglavnom da bi se utvrdilo stanje očuvanosti. Međutim, sve strategije praćenja (u slučaju dobara Svjetske baštine) trebaju imati cilj da obezbijede informacije za ostvarivanje principa navedenih u *Operativnim smjernicama* i trebaju biti povezane sa zahtjevima Svjetske baštine kao što su stanje očuvanosti, reaktivno praćenje i procesi periodičnog izvještavanja.

40 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Dio 4.3 – Monitoring

Indikatori za nadzor – primjeri iz plana upravljanja područja Svjetske baštine Stonehenge⁴¹

Svrha praćenja je da se procijeni kako se vrijednosti dobra Svjetske baštine održavaju tokom vremena i da se izmjeri da li se ostvaruju ciljevi menadžment plana za dobro Svjetske baštine. Mjerenje napretka je bitno da bi se upravljanje dobrom prilagodilo i unaprijedilo. Identificiranje glavnih prijetnji u ranoj fazi neophodno je da bi se primijenile korektivne mjere prije nego što šteta postane prevelika. Redovno praćenje je neophodno da bi se preispitali prioritete u skladu sa novonastalim pitanjima i ostvarenim napretkom. Indikatori za praćenje moraju biti čvrsto povezani sa vrijednostima i ciljevima utvrđenim u menadžment planu za dobro Svjetske baštine.

Postoji devetnaest indikatora za praćenje područja Svjetske baštine Stonehenge i Avebury (Stounhendž i Ejvberi) koje su zajednički sastavila dva koordinatora, uz doprinos velikog broja partnera, i koje je 2003. godine usvojio Komitet za područje Svjetske baštine Stonehenge. Cilj indikatora je mjerenje napretka zaštite, interpretacije i upravljanja dobrom. Iako je većina indikatora ista za Avebury i Stonehenge, postoje manje razlike koje odražavaju specifičnost svakog pojedinačnog dobra. Dogovoreno je da indikatori trebaju biti jednostavni, smisleni, laki za prikupljanje i konstantni, da bi se moglo vršiti poređenje tokom vremena. Kada su atributi izuzetne univerzalne vrijednosti utvrđeni, neophodno je tokom trajanja plana ocijeniti ove indikatore, da bi se procijenilo da li oni trebaju više da se odnose na attribute.

41 Izvodi iz Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009. London, English Heritage.

Vidjeti Tabelu 3. sa indikatorima



© Diego Delso, Wikimedia Commons, License CC-BY-SA 3.0

Ciljevi	Ključni indikatori za praćenje	Kako i ko?	Koliko često?	Da li postoji?
Konzervacija arheoloških lokaliteta	1. Postojanje ažuriranih podataka za arheološke lokalitete	Evidencija o lokalitetima i spomenicima o kojoj se brine Vijeće okruga Wiltshire (Viltšir) /WiltshireCounty Council – WCC/	Po potrebi	da
		Geografski informacijski sistem (GIS) za Stonehenge koji održava organizacija Engleska baština / EnglishHeritage – EH/		da
	2. Stanje arheoloških lokaliteta	Istraživanje stanja područja Svjetske baštine koje financira EH	Svaki šest godina	da
		Redovno praćenje lokaliteta koje provode volonteri Nacionalnog trasta /National Trust – NT/ i pomoćnici za područje historijskog okruženja Engleske baštine /EH Historic Environment Field Assistants/	Po potrebi	da
	3. Broj hektara obnovljene trave i broj lokaliteta zaštićenih od oštećenja oranjem	Mape i podaci koje objedinjuje koordinator za područje Svjetske baštine, Defra, Nacionalni trast	Godišnje ažuriranje	da

Tablica 3. Indikatori za nadzor Plana upravljanja područja Svjetske baštine Stonehenge

Revizija menadžment plana

Izrada menadžment plana je kontinuiran i tekući proces, a ne fiksiran i jednokratani događaj. Sve zainteresirane strane trebaju znati da će se vršiti redovna revizija menadžment plana (jednom ili dva puta godišnje). Informacije dobijene kroz proces praćenja trebaju se ocijeniti i koristiti za reviziju plana.

Pored redovne revizije, može biti potrebno vršiti reviziju dijelova ili cijelog plana u sljedećim slučajevima:

- a) kada je potrebno hitno djelovanje, na osnovu rezultata procesa praćenja,
- b) u slučaju vanrednih situacija (npr. nepogode),
- c) kada Komitet upiše dobro na Listu svjetske baštine u opasnosti, ili

kada veće promjene onemogućavaju provedbu dijelova plana.

Proces revizije mora se oslanjati na participativni pristup korišten prilikom izrade plana, i po potrebi uključiti nove zainteresirane strane (npr. odbrambene vlasti u slučaju terorističkih napada).

Proces revizije mora biti dio menadžment plana, usaglašen u saradnji sa zainteresiranim stranama, naročito kada se radi o prethodno pomenutim vanrednim situacijama. Proces revizije treba da se sastoji od godišnjih pregleda, petogodišnjih pregleda i većih pregleda, itd. po potrebi, uz provedbu dopunskih reaktivnih pregleda u slučaju vanrednih situacija.

4.3. Sadržaj menadžment plana

4.3.1. Sadržaj menadžment plana

Završna faza prethodno opisanog procesa planiranja jeste izrada menadžment plana. Ako je pripremljen sav potreban materijal, u ovoj fazi treba razmotriti kako da se sadržaj plana efikasno predstavi: kakva treba biti organizacija finalnog dokumenta, njegov stil, struktura i redoslijed poglavlja. Plan treba biti napisan razumljivim jezikom i imati jednostavnu strukturu. Ako sadrži bilo kakve informacije kojima je pristup ograničen, njegova distribucija mora se kontrolirati.

Plan treba imati dosljednu unutrašnju strukturu i na sistematičan način treba opisati kako će se dobrom upravljati i kako će se njegov značaj čuvati i promovirati za sve one koji su zainteresirani za dobro.

Plan može imati sljedeći sadržaj:

Menadžment plan: sadržaj

- Svrha
- Proces (kako je plan izrađen i ko je bio uključen), uključujući dijagram procesa donošenja odluka
- Opis dobra
- Značaj (uz navođenje izuzetne univerzalne vrijednosti za područja Svjetske baštine)
- Utvrđivanje ključnih pitanja

- Izjava o viziji/rukovodeći principi, politike/ciljevi
- Aktivnosti potrebne za realizaciju politika/ciljeva (uključujući vremenski okvir, prioritete, resurse i indikatore)
- Plan provedbe; godišnji plan rada, razrada projekta, navođenje resursa
- Plan praćenja
- Vremenski plan revizije.

4.3.2. Aktivnosti nakon izrade plana

Uspjeh menadžment plana zavisi od ovlaštenja koja su mu data tokom izrade i nakon završetka. Organizacije identificirane na početku procesa sada trebaju odobriti plan, obavezati se na njegovu realizaciju, obezbijediti resurse (npr. osoblje za provedbu plana) koje su obećali tokom procesa planiranja, kao i dodatne resurse. Gdje je to moguće, planu treba dati pravni status u okviru postojećeg sistema upravljanja.

Nakon odobrenja plana, treba početi s njegovom provedbom, u skladu s prethodno pripremljenim planom provedbe. Time počinju svakodnevne aktivnosti provedbe procesa upravljanja.

Pogledajte menadžment planove za dobra upisana na Listu Svjetske baštine (<http://whc.unesco.org/en/list/>).

5 *Lekcije naučene kroz planiranje upravljanja lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu*

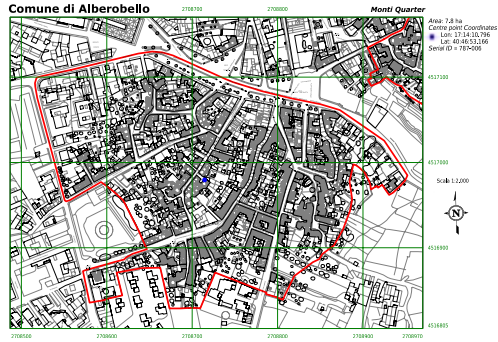
U ovom poglavlju predstavljene su lekcije naučene tokom planiranja upravljanja lokalitetima Svjetske baštine uključenim u projekat EX.PO AUS, proistekle iz ostvarenih aktivnosti projekta. U prvom dijelu predstavljeni su rezultati Procjene stanja menadžment planova i općih pitanja upravljanja. Procjena je urađena na osnovu formulara koji su pripremili i popunjavali partneri projekta EX.PO AUS. Analiza tog materijala predstavljena je u dokumentu “Prekogranični izvještaj o upravljanju UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu”, koji se može naći na internet-stranici projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

U projekat EX.PO AUS uključeno je **14 lokaliteta**. Jedanaest njih nalazi se na UNESCO-voj Listi Svjetske baštine; dva su na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine (Tentative List), i jedan je u procesu upisa na Listu potencijalnih dobara.

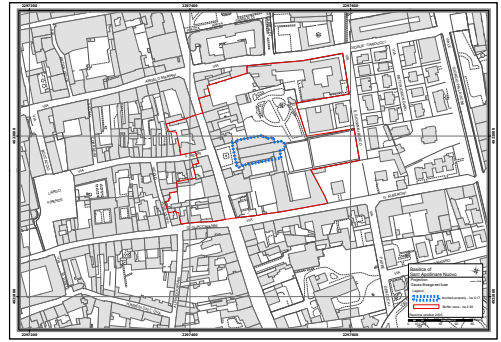
Na osnovu podataka dobijenih kroz formular, ovi lokaliteti su obuhvatili **različite vrste kulturnih dobara**:

- **Pojedinačne spomenike i komplekse** (Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča)
- **Cjelinu pojedinačnih spomenika** (Ranohrišćanski spomenici Ravene – koji se sastoje od osam pojedinačnih spomenika)
- **Dijelove gradskih područja** (Truli u Alberobelu, Stari grad Krf, Područje Starog mosta i Stari grad Mostar)
- **Gradska područja** (Historijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatom)
- **Gradska područja i pejzaže** (Stari grad Dubrovnik, sa ostrvom Lokrum)
- **Prirodne i arhitektonske cjeline** (Prirodna i arhitektonska cjelina Blagaja, Prirodna i arhitektonska cjelina Stoca)
- **Prirodno i kulturno-historijsko područje** (Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora)
- **Kulturne pejzaže** (Ferara grad renesanse i delta rijeke Po, Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu).
- **Arheološka područja** (Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji, Butrint)

Različite vrste lokaliteta kulturne baštine
(source: <http://whc.unesco.org/en/list/>)



Dijelovi gradskih područja



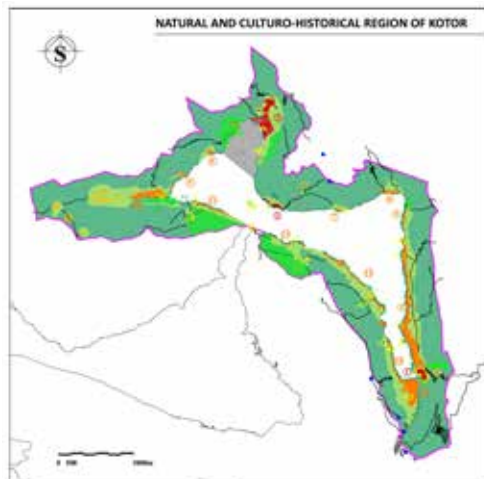
Pojedinačni spomenici



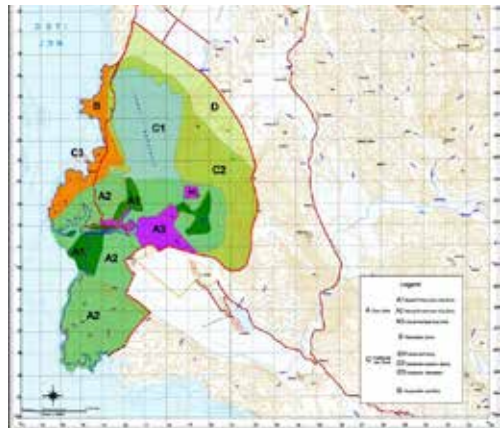
Gradska područja i pejzaži



Gradska područja



Prirодно i kulturno-povijesno područje



Kulturni pejzaži

Što se tiče **vremena upisa na Listu Svjetske baštine**, kroz projekat EX.PO AUS tretirani su lokaliteti koji su upisivani u različitim periodima: najstariji su iz 70-ih godina XX vijeka, većina ih je iz 90-ih godina XX vijeka i nekoliko upisanih nakon 2000. godine, sve do onih koji još nisu upisani ni na Listu Svjetske baštine ni na Listu potencijalnih dobara.

- Lokaliteti upisani **70-ih godina XX vijeka** (tri lokaliteta: Stari grad Dubrovnik, Historijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatom, Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora)
- Lokaliteti upisani **90-ih godina XX vijeka** (šest lokaliteta: Truli u Alberobelu, Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji, Butrint, Ferara grad renesanse

i delta rijeke Po, Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča, Ranohrišćanski spomenici Ravene)

- Lokaliteti upisani **nakon 2000.godine** (dva lokaliteta: Područje Starog mosta i Stari grad Mostar, Stari grad Krf)
- Lokaliteti **upisani na Listu potencijalnih dobara** (dva lokaliteta od 2007: Prirodna i arhitektonska cjelina Blagaja, Prirodna i arhitektonska cjelina Stoca)
- Lokalitet koji **još nije upisan na Listu potencijalnih dobara**: Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu, za koji će se tokom projekta prikupiti dokumentacija za nominaciju za upis na Listu potencijalnih dobara.

	Naziv lokaliteta	Zemlja	Vrsta lokaliteta	Upis na Listu Svjetske baštine	Godina upisa	Kriteriji
1.	Truli u Alberobellu	Italija	Gradsko područje	Da	1996	3,4,5
2.	Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji	Italija	Gradsko, arheološko područje	Da	1998	3,4,6
3.	Butrint	Albanija	Arheološki pejzaž	Da	1992	3
4.	Stari grad Krf	Grčka	Stare i nove tvrđave; gradski plan i putevi; otvoreni prostori, trgovi i parkovi; kulturne karakteristike	Da	2007	4

	Naziv lokaliteta	Zemlja	Vrsta lokaliteta	Upis na Listu Svjetske baštine	Godina upisa	Kriteriji
5.	Stari grad Dubrovnik, s ostrvom Lokrumom	Hrvatska	Gradski centar, kulturni pejzaž	Da	1979, 1994 ostrvo	1,3,4
6.	Ferara grad renesanse i delta rijeke Po	Italija	Kulturni pejzaž	Da	1995-1999	2,3,4, 5,6
7.	Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora	Crna Gora	Prirodno i kulturno-historijsko područje (kulturni pejzaž)	Da	1979	1,2, 3,4
8.	Područje Starog mosta i Stari grad Mostar	Bosna i Hercegovina	Nacionalni spomenik – historijsko gradsko područje	Da	2005	6
9.	Prirodna i arhitektonska cjelina Blagaja		Prirodna i arhitektonska cjelina	Na Popisu potencijalnih dobara (2007.)		
10.	Prirodna i arhitektonska cjelina Stoca					
11.	Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu (<i>treba da se potvrdi</i>)	Slovenija	Kulturni pejzaž sa ruralnim i urbanim komponentama	Ne		

	Naziv lokaliteta	Zemlja	Vrsta lokaliteta	Upis na Popis Svjetske baštine	Godina upisa	Kriteriji
12.	Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskoj jezgri Poreča	Hrvatska	Pojedinačni spomenik	Da	1997	2,3,4
13.	Ranohrišćanski spomenici Ravene (Bazilika San Vitale, Mauzolej Galle Placidije, Neonijanska (katolička) krstionica, Arijanska krstionica, Nadbiskupska kapela, Bazilika Sant' Apollinare Nuovo, Teodorikov mauzolej, Bazilika Sant' Apollinare in Classe)	Italija	Osam pojedinačnih spomenika	Da	1996	1,2,3,4
14.	Historijski kompleks Splita s Dioklecijanovom palatom	Hrvatska	Gradsko područje	Da	1979	2,3,4

Tablica 4. Identifikacija UNESCO-ovih lokaliteta u okviru projekta

**Menadžment planovi lokaliteta
uključenih u projekat EX.PO AUS –
postojeće stanje**

Menadžment planovi lokaliteta uključenih u projekat EX.PO AUS u različitim su fazama izrade i provedbe. U nastavku predstavljena analiza stanja menadžment planova urađena je na osnovu formulara koji su popunili partneri projekta.

	Naziv lokaliteta	Godina upisa na Listu Svjetske baštine	Stanje plana upravljanja (MP)					Godina usvajanja MP
			MP ne postoji		MP postoji			
			MP ne postoji	MP je u fazi izrade	MP se još ne provodi	MP se provodi	MP se provodi i redovito ažurira	
1.	Truli u Alberobelu	1996				x		2010
2.	Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji	1998		x				-
3.	Butrint	1992					x	2012
4.	Stari grad Krf	2007				x		2005
5.	Stari grad Dubrovnik, s ostrvom Lokrumom	1979, 1994	x					-
6.	Ferara grad renesanse i delta rijeke Po	1995- 1999					x	2011
7.	Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora	1979				x		2011

8.	Područje Starog mosta i Stari grad Mostar	2005				x		2005
9.	Prirodna i arhitektonska cjelina Blagaja	-		x				-
10.	Prirodna i arhitektonska cjelina Stoca	-	x					-
11.	Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu (<i>treba da se potvrdi</i>)	-				x*		2011*
12.	Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča	1997		x				-
13.	Ranohrišćanski spomenici Ravene	1996				x		2005
14.	Historijski kompleks Splita s Dioklecijanovom palatom	1979				x*		-.....

Tabela 5. Stanje menadžment planova lokaliteta uključenih u projekat

Od **11 lokaliteta koji su na Listi Svjetske baštine**, samo jedan nema menadžment plan i njegova izrada još uvijek nije počela (Stari grad Dubrovnik).

Menadžment planovi za dva lokaliteta su u fazi izrade i bit će završeni do kraja projekta (Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji i Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča).

Nacrt menadžment plana za Historijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatomizrađen je, ali plan još uvijek nije usvojen.

Četiri lokaliteta imaju menadžment planove koji se provode (Truli u Alberobelu, Stari grad Krf, Područje Starog mosta i Stari grad Mostar, Ranohrišćanski spomenici Ravene), dok se menadžment plan za Prirodno i kulturno-historijsko područje Kotora samo djelimično provodi. Dva lokaliteta provode i redovno ažuriraju svoje menadžment planove (Butrint, Ferara grad renesanse i delta rijeke Po).

Nijedan od **tri lokaliteta koji nisu upisani na Listu Svjetske baštine** nema menadžment plan. Izrada menadžment plana za Prirodnu i arhitektonsku cjelinu Stoca još uvijek nije počela, dok je za Prirodnu i arhitektonskucjelinuBlagaja izrada plana u toku. Lokalitet Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu ima menadžment plan za područje koje će biti nominirano za upis na Listu potencijalnih dobara, desetogodišnji menadžment plan za Pejzažni park Solana u Sečovlju (2011–2021), ali ne i za cijelo područje.

Podaci o stanju menadžment planova za lokalitete prikupljeni su 2013. godine, dok je tokom 2015. Grad Dubrovnik započeo s izradom menadžment plana, a menadžment plan za Eufrazijevu baziliku u historijskom jezgru Poreča je završen.



Naslovna strana Menadžment plana za Ranohrišćanske spomenike Ravene, 2005.

5.1. Izrada i provedba menadžment planova – proces, naučene lekcije, izazovi

U dijelu formulara vezanom za menadžment planove dva pitanja su se odnosila na iskustva tokom izrade, ažuriranja i provedbe menadžment planova (proces, pozitivne i negativne strane, izazovi, naučene lekcije). Taj dio informativne tabele popunjavali su lokaliteti koji imaju menadžment planove.

Slijede neke od ključnih tema koje su prepoznate tokom procesa izrade menadžment planova:

- Postoje različiti modeli izrade menadžment plana koji se sastoje iz različitih faza i podrazumijevaju uključivanje različitih zainteresiranih strana. Ti modeli zavise od pravnog i institucionalnog okvira zemlje, vrste lokaliteta, specifičnosti lokaliteta i lokalnog konteksta, itd.

- › Radi provedbe menadžment plana **upravni komitet** sastavljen od osoba odgovornih za lokalitet **imenovao je tehničku grupu** koja je izradila menadžment plan, a zatim vršila praćenje njegove provedbe. Trenutno, tehnička grupa je pripremila opći dugoročni plan u okviru kojeg će biti moguće predvidjeti pojedinačne aktivnosti vezane za korištenje lokaliteta, njegovu zaštitu i odgovarajuće održavanje. (Ferara)

- › Menadžment plan je izrađen na inicijativu Općine Krfa i Ogranka Tehničke komore Grčke na Krfu. Preliminarna

izrada menadžment plana povjerena je **dvojici arhitekata**, koji su uradili prvi nacrt na osnovu podataka o lokalitetu i svog velikog iskustva. Prvi nacrt menadžment plana dostavljen je izabranim komitetima dvaju tijela odgovornih za izradu menadžment plana, nakon čega je plan revidiran i doraden. Nakon prihvatanja, plan je **predstavljen lokalnoj zajednici** i dostavljen Ministarstvu kulture (Uprava za bizantijsku i postbizantijsku umjetnost), drugim akterima uključenim u upravljanje lokalitetom, Regionalnim vlastima za jonska ostrva i Prefekturi Krfa na odobrenje. Konačno, **nakon opsežnih konsultacija i rasprava, plan je odobrilo Općinsko vijeće** 2005. godine. (Krf)

- › Proces izrade menadžment plana realiziran je iz dvije faze (2006-7. i 2011. godine). Proces su vodili Regionalni zavod za zaštitu spomenika kulture Kotor i Ministarstvo kulture Crne Gore. Za izradu nacrtu menadžment plana formirana su sljedeća tijela: **Koordinacioni tim** (9 članova/ica), **Radna grupa** (22 člana/ice) sastavljeni od predstavnika/ca relevantnih državnih i lokalnih institucija, medija i NVO i **Savjetodavno tijelo** (5 članova/ica) sastavljeno od istaknutih predstavnika/ca nauke, obrazovanja i kulture. U drugoj fazi, prilikom dorade nacrtu menadžment plana u skladu sa UNESCO-vim sugestijama, formirana je Radna grupa (16 članova/ica), sastavljena od predstavnika/ca relevantnih državnih i lokalnih organa

i institucija, fakulteta, Općine Kotor i NVO sektora. Pored toga, u navedeni proces uključena su i dva eksperta ICOMOS-a, kao stručni konsultanti, i predstavnici/e Općina Tivat i Herceg Novi, za dio plana koji se odnosi na zaštićenu okolinu (buffer zone) područja Kotora. Proces izrade menadžment plana obuhvatio je sljedeće aktivnosti: obuku kadrova, prezentaciju iskustava na izradi menadžment plana, studijsko putovanje i radionicu za formuliranje nacрта Izjave o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti. (Kotor)

- Tokom procesa izrade menadžment planova pokazalo se da je **uključivanje zainteresiranih strana u proces** veoma značajno.

- Proces izrade menadžment plana obuhvatio je **mnogobrojne inicijative** kako bi se osiguralo **adekvatno informiranje i uključivanje građana/ki i aktera zainteresiranih za izradu** i direktne rezultate plana; organizirani su **javni skupovi** za predstavljanje projekta i okrugli stolovi na kojima su učestvovali predstavnici/e administrativne uprave, tehničkog osoblja i uključenih sektora. Menadžment plan je oblikovan na osnovu razmatranja i razmišljanja prikupljenih tokom ovih skupova i poređenja sa mišljenjima institucionalnih i vaninstitucionalnih aktera, tokom kojih se radilo na istraživanju očekivanja, rješenja i strategija. (Alberobelo)



Različite aktivnosti u okviru procesa izrade Menadžment plana za područje Kotora (sastanci radne grupe, obilasci terena tokom posjete stručnjaka, radionice, javna prezentacija)



Građani/ke Alberobela



Radionica u Splitu

- *Da bi plan bio održiv, veoma je važno da se **postigne konsenzus**. Zbog toga je bilo potrebno da se organizira niz okruglih stolova za različite aktere zainteresirane za pitanja historijskog jezgra. (Split)*

- *Važno je da se javnost informira i uključi u proces izrade menadžment plana putem različitih aktivnosti. (Kotor)*

- **Prikupljanje podataka i informacija** veoma je važno u početnoj fazi izrade menadžment plana i može biti izazov, ukoliko nije prikupljen neophodan materijal ili ukoliko postoje različiti planovi koju su ranije rađeni, a koje treba uklopiti u postojeći.

- › *Izazov da se koristi postojeći materijal, naročito ako je prethodno urađeno nekoliko menadžment planova. (Butrint)*

- › *Nedostupnost informacija i podataka otežalo je proces izrade plana. Međutim, dokumentacija prikupljena i objedinjena tokom procesa izrade menadžment plana veoma je korisna za dalje aktivnosti. (Kotor)*

- Tokom procesa izrade menadžment plana, u fazi procjene stanja, kao i definiranja prijedloga, **moгу poslužiti različita korisna sredstva**, kao što su izrada SWOT analize, ili razvijanje logičkog okvira.

- › *Da bi se predstavile mogućnosti razvoja lokaliteta i utvrdile sve aktivnosti koje su potrebne za ostvarivanje ciljeva zaštite i unapređenja koje je definirao UNESCO, može biti korisna SWOT analiza koja će ispitati snage i slabosti unutar lokaliteta i prepoznati mogućnosti i prijetnje. (Alberobelo)*



Dio materijala prikupljenog tokom procesa pripreme dokumentacije za upis lokaliteta Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu na UNESCO-vu Listu potencijalnih dobara Svjetske baštine

› *Ispostavilo se kao veoma korisno to što je u okviru plana urađen i logički okvir menadžment plana, koji je povezao prepoznate ključne teme, faktore, ciljeve, prioritetne zadatke, smjernice, mjere i režime zaštite i aktivnosti. (Kotor)*

▪ Kada se radi o složenim lokalitetima koji imaju i **kulturne i prirodne vrijednosti**, izazov je kako tretirati te vrijednosti i izraditi integralni plan.

› *Glavni izazov prilikom izrade menadžment plana za lokalitet koji ima i kulturne i prirodne vrijednosti / osobine, bio je kako da se obuhvate sva pitanja i izradi integralni plan upravljanja. (Butrint)*

▪ Kao strateški dokument za upravljanje lokalitetima Svjetske baštine, menadžment plan je povezan sa različitim aspektima razvoja lokaliteta, a može postati i **političko pitanje**.

› *Menadžment plan je postao političko pitanje jer su rasprave o planu upotrijebljene kao platforma za kritiku ukupne situacije u starom gradskom jezgri, kao i nesposobnosti lokalne uprave da se uhvati ukoštac sa problemima vođenja grada, i nepostojanja odgovarajućih demokratskih procedura za donošenje strateških odluka. (Split)*

Analizirajući proces **provedbe menadžment plana**, bitno je da se istakne sljedeće:

▪ Upravljanje postaje veoma **složeno** ukoliko su lokaliteti složeni i veliki, a naročito ako je uključeno puno zainteresiranih strana

› *Veličina teritorije koju lokalitet obuhvata i broj uključenih zainteresiranih strana čine upravljanje lokalitetom veoma složenim. Način koji je do sada korišten oslanjao se na generalnu koordinaciju, prepuštajući pojedinačnim akterima direktno upravljanje resursima na njihovim teritorijama. (Ferara)*



Arheološki park Butrint

- Postoje različiti modeli za provedbu menadžment plana, koji su se pokazali kao dobri, i neki od njih podrazumijevaju formiranje posebnih upravljačkih agencija.
 - › *Agencija je osnovana radi vršenja profesionalnih i drugih poslova u oblasti regionalnog planiranja, zaštite baštine, očuvanja dobara pod zaštitom UNESCO-a, provedbe menadžment plana, izrade prijedloga i razvojnih planova, i saradnje sa svim nivoima vlasti– državnim, federalnim, kantonalnim i gradskim. (Mostar)*
- Menadžment plan u fazi provedbe može biti značajan **planski okvir**, i značajna osnova za **prikupljanje sredstava za njegovu provedbu**.
 - › *Izrada menadžment plana snažno je utjecala na planski okvir. Danas Općina Alberobelo učestvuje u mnogim konkursima za finansiranje, zahvaljujući stalnom tehničkom usavršavanju. (Alberobelo)*
- Menadžment plan u fazi provedbe može biti i **bitan okvir za uključivanje zajednice i ostalih zainteresiranih strana** u proces provedbe.
 - › *Danas se zajednica aktivno uključuje kako u aktivnosti planiranja tako i u projekte. (Alberobelo)*
- Tokom provedbe menadžment plan može biti značajan dokument za **razvoj drugih sveobuhvatnijih strategija** vezanih za područja Svjetske baštine.



Mapa područja Ferrara grad renesanse i delta rijeke Po.

▪ U strategiji održivog urbanog razvoja koju je usvojila Općina Krf, tri glavne strategije su u direktnoj sinergiji sa menadžment planom Starog grada:

- › Strategija održivog razvoja
- › Strategija ukupnog kvaliteta
- › Strategija aktivnog učešća građana/ki.

Sve ove navedene strategije su instrumenti Općine u njenom pristupu za ostvarivanje ciljeva lokalnog razvoja, ali i za provedbu menadžment plana Starog grada. (Krf)

▪ Nakon analize kako se menadžment plan provodi, mogu se **definirati posebne teme koje su od značaja za ažuriranje plana** u sljedećoj fazi.

▪ U slučaju Ravene prepoznate su sljedeće **smjernice za unapređenje procesa**:

▪ *detaljna analiza prvog izdanja menadžment plana i poređenje s drugim dokumentima izrađenim na nacionalnom i međunarodnom nivou, naglašavajući stavke koje nedostaju ili nisu potpuno razvijene, i sa svim drugim dokumentima koje su izradili različiti akteri vezani za lokalitet Ravena, pokazala se značajnom za izradu drugog izdanja menadžment plana;*

▪ *organiziranje tematskih sastanaka sa različitim akterima vezanim za lokalitet (Općina Ravena, Uprava za arheološku baštinu i pejzaž za pokrajine Ravena, Ferrara, Forlì-Cezena i Rimini, Nadbiskupija Ravenna-Cervia, Regionalna uprava za kulturnu baštinu i pejzaž regije Emilia-Romagna), sa ciljem da se, na jednoj strani,*



Konferencija sa učešćem lokalne zajednice, Alberobelo

identificiraju elementi važni za aktivnost opisanu u prethodnom pasusu, i da se, s druge strane, uradi dodatna detaljna analiza korisna za reviziju menadžment plana, koja se predviđa kao sljedeći korak;

▪ *razvijanje metodologija, smjernica ili pravnih instrumenata za uspostavljanje sistema indikatora za praćenje ukupnog funkcioniranja UNESCO-vog lokaliteta, uzimajući u obzir različite aktere, sa posebnim osvrtom na aktivnosti koje provodi Općina Ravena kao koordinator plana. (Ravena)*



Stari grad Krf, UNESCO-vo područje Svjetske baštine, Prijedlozi za ažuriranje Menadžment plana – Akcioni plan 2013–2018, rezultat projekta “Ostvarivanje održivosti kroz integrirani pristup upravljanju Svjetskom baštinom”, 2014.

5.2. Zakonski i institucionalni okvir

Zakonski i institucionalni okviri za upravljanje kulturnom baštinom razlikuju se u različitim zemljama i oni također zavise od vrste lokaliteta.

Najčešći elementi zakonskog okvira su:

- Nacionalni i regionalni zakoni u oblasti zaštite kulturne baštine
- Dodatni zakoni iz drugih oblasti kojima se uređuju zaštita prirode i životne sredine, prostorno planiranje i gradnja, itd.
- Različiti propisi na regionalnom, pokrajinskom i općinskom nivou
- Međunarodni propisi (naprimjer: UNESCO-va Konvencija o Svjetskoj baštini iz 1972), uključujući propise na evropskom nivou (kao što su Natura 2000 i Ramsar, u slučaju kada lokaliteti imaju i prirodne vrijednosti)
- U nekim slučajevima postoje posebni zakoni za zaštitu Svjetske kulturne baštine ili zakoni kojima se predviđa osnivanje posebnih institucija za upravljanje područjima Svjetske baštine (kao što su Regionalni zakon koji propisuje osnivanje fondacije odgovorne za upravljanje Akvilejom ili specijalni Zakon o zaštiti prirodnog i kulturno-historijskog područja Kotora).

Urbanističko-planski okvir je prepoznat kod svih lokaliteta kao važan dio pravnog

sistema koji može uključiti različite planske instrumente, od prostornih planova na regionalnom i lokalnom nivou, planova za pejzaž i urbanističkih planova, itd.

Što se tiče **institucionalnog okvira**, on je također različito definiran u različitim zemljama. Institucionalni okvir posebno zavisi od vrste lokaliteta, od toga da li se radi o pojedinačnom objektu ili kulturnom pejzažu. Kada je lokalitet složeniji i institucionalni okvir je često složeniji (kao u slučaju lokaliteta Ferara grad renesanse i delta rijeke Po ili Prirodnog i kulturno-historijskog područja Kotora).

International Legislation	
Number/references	Title/name
2007 Decision 31COM 8B.40	Nomination of natural, mixed and cultural properties to the world heritage list - of the Old Town of Corfu, Greece
National Legislation	
Number/references	Title/name
Ministerial Decision F18/4659/2305/24-7-79 (GOVERNMENT GAZETTE ISSUE 52/ B/ 21-1-80)	Classification as a "historic monument" scheduled for preservation and a site of outstanding natural beauty and interesting from an architectural or historical point of view, Responsible: The Ministry of Culture
Presidential Decree 22-04-80 /Government Gazette 274 / A / 05-05-1980	Classification of the nominated Property as a "traditional settlement". Responsible for protection: Ministry of the Environment, Spatial Planning and Public Works.
Presidential Decree 07-09-81 / Government Gazette 552 A / 02-10-81	Transfer of responsibilities regarding the construction of new buildings, additions to pre-existing ones, as well as repairs and alterations regulated by the afore mentioned Presidential Decree concerning the "coefficients of building surface", in combination with Royal Decree 09-04-64 / Government Gazette 37 / 14-04-64 concerning "building terms and limitations of plots of land and on the height of buildings" from the Ministry of the Environment, Spatial Planning and Public Works to the Municipality of Corfu
Ministerial Decision 78140 / 3271 / /12-11-86 / Government Gazette 55D / 05-02-87	General Urban Planning Scheme, Regulates land use, determines the size of building plots and the building coefficient, and defines the mechanisms by which the plan will be applied, Responsible: Ministry of the Environment, Spatial Planning and Public Works
Royal Decree 09-04-64 /Government Gazette 37 D / 14-04-64	Fixes the requirements for building sites and determines the height to which buildings may legally be constructed
N. 3028/28-6-2002 (FEK 153/A/28-6-2002), NW 040658 / GG 88 A / 100658	On the protection of the Antiquities and in general of the Cultural Heritage
Regional and local legislation	
Number/references	Title/name
Presidential Decree 07-09-81/	The Municipality of Corfu under these decrees ensures the

Različiti nivoilegitivne za Stari grad Krf, Prijedlozi za ažuriranje Menadžment plana – Akcioni plan 2013–2018.

Najčešći je slučaj da institucionalni sistem za zaštitu i upravljanje Svjetskom baštinom obuhvata sve nivoe: nacionalni, regionalni, pokrajinski i općinski. Saradnja organizacija koje djeluju na različitim nivoima veoma je važna. Veoma često se osnivaju posebne institucije za upravljanje Svjetskom baštinom (vijeća, agencije ili fondacije). Više podataka o različitim modelima institucionalnih i upravljačkih sistema dato je u sljedećem poglavlju.

OLD CITY OF MOSTAR
MANAGEMENT PLAN

Text of the decision on the Establishment of the «Stari grad» Agency Mostar

The City Council of the City of Mostar adopted the decision on the basis of the article 11 of the Law on the local autonomy (Official Gazette of Federation of Bosnia and Herzegovina No. 6/95) article 18 and article 64, paragraph 3 item 9 of the Law on local autonomy (Official Gazette of Herzegovina-Neretva Canton No. 4/00), article 2 paragraph 2 and article 4 of the Law on administration in the Federation of Bosnia and Herzegovina (Official Gazette of the Federation of Bosnia and Herzegovina No. 28/97 and 26/02) article 8 of the Statute of the City of Mostar (Official Gazette of the City No. 4/04) according to the Decision on the determination of the personnel policies general regulations (Official Gazette of the City No. 14/04), and the meeting that was held on 29.12.2004

**DECISION ON THE
ESTABLISHMENT OF THE «STARI GRAD» AGENCY MOSTAR**

I
The Agency "Old City" (hereinafter: Agency) for protection, management and maintenance of the Old City of Mostar is established in order to promote cultural-historical heritage values and accomplishment of the long-term, organized and planned preservation and reconstruction of the Old City of Mostar. The Agency has the status of the legal organization.

II
Agency works as: Agency "Old City" Mostar for preservation, management and maintenance.
Headquarter of the Agency is in Mostar
The address of the Agency will be defined by the special act of the Agency.

III
The Agency has its own seal according to the Decision on the seal of the City of Mostar. All details related to the seal will be determined by the special decision.
Letterhead and other documents of the Agency are written in English language too.

IV
The Agency work on following activities

- To implement the integrated conservation and development plan of the Old City, and the other valuable buildings and sites of the cultural-historical heritage in the city area.
- To work on programs of the zones determined for the detailed planning, according to the Master Plan (To work on the detail planning areas according to the Master Plan)
- To act as an executing agency for the implementation of the public and donor financed projects and activities
- To manage, maintain and operate plots and buildings in the Old City area owned by the City of Mostar as well as the buildings entrusted to the Agency by the donors
- To buy and sell property on behalf of the founder, acquire the property not presently in use as well as manage public properties in the area and the buildings donated to the City, in order to generate income for the current Old City rehabilitation projects according to the annual plan adopted by the founder
- To collect revenue generated from use of historic buildings, commercial use of public open spaces, promotion of the cultural tourism and other sources, and re-invest these proceeds in the area

*Odluka o osnivanju Agencije Stari grad Mostar,
Menadžment plan za Stari grad Mostar, 2005.*

5.3. Vrsta sistema upravljanja i ključni akteri, odgovornosti, koordinacija između aktera

Sistemi upravljanja se razlikuju, u zavisnosti od zakonskog i institucionalnog okvira u određenoj zemlji. Oni također zavise i od vrste i veličine lokaliteta, različitih lokalnih konteksta i ključnih aktera.

Kod lokaliteta uključenih u projekat EX.PO AUS prepoznato je **više različitih modela sistema upravljanja:**

- U slučaju kada je dobro Svjetske baštine **pojedinačni lokalitet u privatnom vlasništvu**, vlasnik je ključni akter, dok se ostali akteri uključuju s obzirom na specifične oblasti djelovanja. Takav je primjer sa Episkopskim kompleksom Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča koji je u vlasništvu crkve, ali su Grad Poreč i Sekretarijat za zaštitu kulturne baštine također uključeni u zaštitu i održavanje.
- U slučaju kada je dobro Svjetske baštine **gradsko područje**, ili dio gradskog područja (kao Alberobelo i Krf) najčešće je **općina odgovorna za upravljanje**. Općina tada **vrši koordinaciju** ostalih zainteresiranih strana. U tim slučajevima mogu se formirati upravne grupe i operativni tehnički komiteti. (Krf)
- U slučajevima kada je dobro Svjetske

baštine **složen lokalitet**, kulturni pejzaž ili arheološki park, često se formira **koordinaciono tijelo**, sastavljeno od predstavnika/ca ključnih aktera, kako javnih institucija tako i ostalih. Takvi su primjeri sa:

- › Upravljačkim komitetom lokaliteta (Ferara)
- › Koordinacionim komitetom (Ravena)
- › Savjetom za upravljanje (Kotor)
- › Jedinicom za upravljanje (Split)
- U određenim slučajevima mogu se od strane države formirati i **posebne javne ustanove**. Takvi primjeri su:
 - › Agencija za Stari grad Mostar
 - › Kancelarija za administraciju i koordinaciju Butrinta

Javne ustanove mogu imati i odbor (Butrint).

- Mogu postojati i različiti oblici **javno-privatnog partnerstva**, kao što je slučaj sa Fondacijom za Akvileju..

Zanimljivi su i modeli koji na različite načine povezuju različite aktere, kao npr. Partnerska skupština koja osigurava učešće zainteresiranih strana u definiranju strateških politika (Krf) ili horizontalne nacionalne ili transnacionalne mreže koje imaju za cilj jačanje saradničkih odnosa, razmjenu informacija i dobrih praksi, planiranje i provedbu specifičnih aktivnosti na osnovu zajedničkih interesa.

Ključni akteri koji su prepoznati za pojedine lokalitete veoma su različiti i zavise prije svega od vrste lokaliteta i zakonskog i institucionalnog sistema. Kod većih i složenijih lokaliteta, kao što su kulturni pejzaži ili gradska područja, broj uključenih aktera mnogo je veći i raznovrsniji.

- **Vlade i lokalne vlasti su jedan od ključnih aktera kod skoro svih lokaliteta.**

- Drugi ključni akteri kod svih lokaliteta su **institucije zadužene za zaštitu kulturne baštine**, kao i **druge institucije u različitim oblastima, na svim nivoima**, nacionalnom, regionalnom i lokalnom (počev od ministarstava kulture, zavoda za zaštitu baštine, muzeja, itd.).

- Kod lokaliteta u kojima se živi, kao što su gradska područja, **stanovnici/e, vlasnici/e dobara i lokalna zajednica** veoma su važni akteri (kao u slučaju Krfa, Splita, Dubrovnika, Alberobela, Kotora).

- Kada se radi o religijskoj baštini, **religijske organizacije** su također akteri (kao u slučaju Episkopskog kompleksa Eufrazijeve bazilike u historijskom jezgru Poreča).

- S obzirom da se većina lokaliteta veoma aktivno koristi za različite segmente kulture, **kulturni akteri i operateri** su također akteri.

- Imajući u vidu potencijal dobara Svjetske baštine za obrazovanje i istraživanja, **obrazovne institucije**, kao što su škole i univerziteti, važni su akteri.



Split

- **Nevladine organizacije i predstavnici/e civilnog sektora** također su veoma značajni akteri kod svih vrsta lokaliteta.
- Predstavnici/e **privrede, firmi za pružanje usluga i izgradnju infrastrukture** mogu također biti važni akteri i oni su već prepoznati kod nekih od lokaliteta (Alberobelo).
- Jedna od dominantnih tema kod skoro svih lokaliteta Svjetske baštine je turizam, tako da su **turisti i posjetioci** prepoznati kao akteri, ali je potrebno dodatno razmatranje ove tematike i pronalaženje načina za njihovo uključivanje.



Piran



Akvileja



Dubrovnik



Alberobelo

5.4. Odnos upravljanja prema konzervaciji, restauraciji i održavanju

Općenito, pitanja konzervacije, restauracije i održavanja baštine, uključujući dobra Svjetske baštine, regulirana su u svim zemljama u okviru nacionalnog zakonodavstva koje se odnosi na zaštitu kulturne baštine, što je prvenstveno odgovornost državnih institucija.

Zbog njihovog specifičnog statusa, dobra Svjetske baštine mogu imati i specifičan tretman kada se radi o njihovoj konzervaciji i restauraciji, a koji mogu biti definirani kroz posebne zakone ili druge mehanizme (kao što je specijalni Zakon o zaštiti prirodnog i kulturno-historijskog područja Kotora).

Ukoliko lokaliteti Svjetske baštine imaju menadžment planove, tema konzervacije i održavanja često se pojavljuje kao jedna od prvih **ključnih oblasti u okviru plana**. Kroz menadžment planove najčešće se

sagledava stanje vezano za konzervaciju, restauraciju i održavanje, daju se smjernice za njihovo unapređenje, i definiraju moguće aktivnosti. U tom slučaju sve što je predloženo kroz menadžment plan mora biti u skladu sa zakonskim i institucionalnim okvirom, ali ovo dodatno izdvajanje tema konzervacije, restauracije i održavanja može doprinijeti realizaciji određenih procesa.

Tema **održavanja** uglavnom nije posebno izdvajana, a pitanje je da li zato što se u ovom kontekstu ne smatra ključnom ili zato što nije tretirana.

Jedan od pokazatelja adekvatnog tretmana i odnosa između zaštite i **upravljanja** kulturnom baštinom, uključujući Svjetsku baštinu, jeste stepen koliko je upravljanje kulturnim dobrima generalno **prepoznato u okviru sistema zaštite**. U Sloveniji i Crnoj Gori, zakoni o zaštiti kulturnih dobara (iz 2008. u Sloveniji i iz 2011. u Crnoj Gori) prepoznaju menadžment plan kao jedan od instrumenata za integralnu zaštitu kulturne baštine. Ovim zakonima obuhvaćena su i dobra Svjetske baštine.



Patrijarhova bazilika u Akvileji



Arheološki park Butrint

5.5. Odnos upravljanja prema urbanističkom i prostornom planiranju

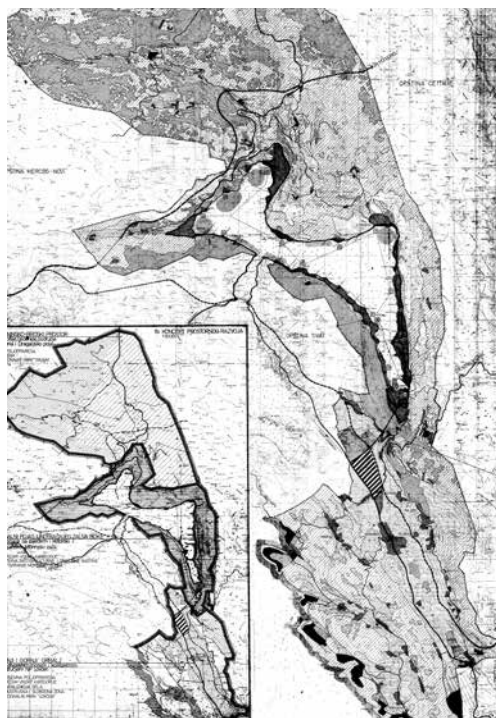
Urbanističko i prostorno planiranje prepoznato je kod mnogih lokaliteta kao značajan segment zakonskog i institucionalnog okvira.

Integrirani pristup urbanističkom/prostornom planiranju, zaštiti i upravljanju baštinom uopće, a posebno Svjetskom baštinom, veoma je važan, naročito danas kada je očigledno da često postoje prijetnje za očuvanje vrijednosti lokaliteta zbog slabe veze između planiranja i upravljanja. Ovo je posebno važno za veća područja, gradska područja i kulturne pejzaže ili lokalitete koji imaju i prirodne i kulturne vrijednosti, gdje je veza između urbanističkog/prostornog planiranja i zaštite baštine mnogo složenija. Urbanističko i prostorno planiranje u svim zemljama regulirano je zakonskim okvirom u toj oblasti, dok je veza između planiranja i zaštite/upravljanja baštinom regulirana zakonima u oblasti planiranja ili zakonima u oblasti kulturne baštine. Ovaj odnos je različit u različitim zemljama. Bilo bi neophodno da postoji poseban tretman Svjetske baštine u okviru tih sistema; međutim, to još uvijek nije slučaj u svim zemljama.

Izrada menadžment plana može biti značajna za ovu temu. Urbanističko i prostorno planiranje se skoro uvijek tretira kao jedna od tema u okviru menadžment planova. Ova oblast se najčešće analizira i definiraju

se smjernice za njeno unapređenje. Pitanje je samo koliko su ove preporuke obavezujuće. Ima primjera (kao u Crnoj Gori) gdje je kroz zakone prepoznato da svi urbanistički/prostorni planovi moraju biti usklađeni sa studijom zaštite i menadžment planom.

Saradnja između institucija koje se bave zaštitom kulturne baštine i institucija u oblasti planiranja ključna je u ovoj oblasti. Ova saradnja može biti podstaknuta kroz proces izrade menadžment plana, ili definirana kao segment menadžment sistema (formiranje koordinacionih tijela i sl.).



Prostorni plan Općine Kotor iz 1987. s označenim područjem Svjetske baštine

5.6. Odnos upravljanja prema razvoju (politike, strategije itd.)

Lokaliteti Svjetske baštine veoma su važni resursi za razvoj određene teritorije, i kroz njihovu adekvatnu zaštitu i upravljanje mogu značajno doprinijeti održivom razvoju teritorije. Ta njihova uloga i značaj trebali bi da budu prepoznati u svim strateškim dokumentima na svim nivoima, od nacionalnog do lokalnog. Međutim, kod lokaliteta koji su analizirani nije uvijek takva situacija i uloga Svjetske baštine u održivom razvoju mora se unaprijediti.

Također, značajno je koliko su teme vezane za održivi razvoj prepoznate u okviru menadžment plana i koliko su stvarno dio sistema upravljanja. Lokaliteti koji imaju menadžment plan ovo pitanje najčešće tretiraju kroz različite teme: korištenje lokaliteta, turizam, ekonomsku vrijednost, brendiranje...

Turizam je prepoznat kao jedna od ključnih tema za razvoj lokaliteta. Turizam je svakako potencijal, ali istovremeno može biti i prijetnja, tako da je veoma značajno da se uzme u obzir kapacitet nosivosti lokaliteta.

Lokaliteti uključeni u ovo istraživanje imaju značajnu ulogu u ekonomskom i naročito turističkom razvoju regija u kojima se nalaze.

Menadžment plan mora imati dugoročne mjere za održivi razvoj, ali može predvidjeti i konkretne akcije koje mogu doprinijeti tom razvoju.

Važno je da teme koje su tretirane kroz menadžment plan budu sinhronizirane sa svim ostalim političkim dokumentima i strategijama, uključujući i one na lokalnom i nacionalnom, kao i na evropskom i međunarodnom nivou (npr. Agenda 21 za kulturu, ili Budućnost kakvu želimo Ujedinjenih nacija).



Neophodnost usklađivanja strategija zaštite područja Svjetske baštine i razvoja turizma

5.7. Financiranje i fondovi

Za funkcionalan sistem upravljanja neophodno je imati sve potrebne elemente, tako da su, uz zakonski i institucionalni okvir, značajni i resursi, a među njima i finansije.

Finansiranje zaštite i upravljanja lokalitetima koji su uključeni u projekat EX.PO AUS uglavnom se obezbjeđuje iz sljedećih izvora:

- Vlade, ministarstava
- Lokalne vlasti (općine)
- Grantovi i donacije, od Evropske unije i drugih institucija
- Privatne donacije
- Ulaznice za lokalitete koji imaju taj sistem.

Tema finansiranja se tretira i kao jedno od pitanja u okviru menadžment planova, ali očigledno je da najčešće nije u većoj mjeri razrađivana.

Prepoznato je da proces izrade menadžment plana ili sam plan može biti od velike koristi za proces prikupljanja sredstava tokom njegove provedbe (kao u slučaju Alberobela, koji učestvuje u brojnim konkursima za finansiranje, zahvaljujući, između ostalog, stalnom tehničkom usavršavanju obezbijedenom kroz menadžment plan).



Aktivnosti na promociji područja Svjetske baštine realizirane kroz EU projekte, publikacija o Eufrazijevoj bazilici u Poreču izrađena u okviru projekta EX.PO AUS



Različiti modeli finansiranja, primjer Mostara

5.8. Praćenje efikasnosti

Polazeći od postojećih modela za procjenu efikasnosti upravljanja, odlučeno je da se kao osnova za proces procjene pilot područja u okviru projekta EX.PO AUS koristi metodologija razvijena u dokumentu “Enhancing our Heritage Toolkit – Assessing management effectiveness of natural World Heritage sites” /Priručnik za unapređenje naše baštine – Procjena efikasnosti upravljanja Svjetskom prirodnom baštinom/. U okviru projekta testirane su dvije alatke iz “Priručnika za unapređenje naše baštine” (alatka 5 – procjena planiranja upravljanja i alatka 8 – procjena procesa upravljanja), na osnovu kojih je pripremljen upitnik, koji je zatim distribuiran partnerima i analiziran. U toku provedbe projekta, tokom 2014–2015, završen je II Ciklus UNESCO-vog periodičnog izvještaja za Evropu i Sjevernu Ameriku /Cycle II of UNESCO Periodic Reporting for Europe and North America/, koji sadrži izvještaje za lokalitete Svjetske baštine uključene u projekat EX.PO AUS. Da bi se dobila kompletna slika, analizirani su i podaci o praćenju iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja. Kompletna analiza je predstavljena u izvještaju “Procjena i praćenje efikasnosti upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu”, koji se može naći na internet-stranici projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

Nakon analize podataka iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja i dvije alatke iz

Priručnika za unapređenje naše baštine može se zaključiti sljedeće:

- Upitnici iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja pokazali su sljedeće:

- › **Moraju se unaprijediti programi praćenja (monitoringa)** na lokalitetima, usmjereni ka upravljačkim potrebama i/ili unapređenju razumijevanja izuzetne univerzalne vrijednosti, s obzirom da se kod većine lokaliteta praćenje vrši u maloj mjeri, ili se ne planira ili ne usmjerava ka upravljačkim potrebama i/ili unapređenju razumijevanja izuzetne univerzalne vrijednosti.

- › Očigledno postoji potreba da se više radi na **ključnim indikatorima** za mjerenje stanja očuvanosti i praćenje održavanja izuzetne univerzalne vrijednosti. Kod nekih lokaliteta je potrebno da se ovi indikatori definiraju i uvedu u sistem upravljanja, dok je kod lokaliteta koji imaju indikatore **potrebno da se unaprijedi praćenje stanja indikatora**.

- › Što se tiče **uključivanja različitih aktera u proces praćenja**, očigledno je da se **to mora unaprijediti**. Iako je stepen uključivanja menadžera/koordinatora Svjetske baštine, osoblja i lokalnih/općinskih vlasti najveći, ipak ga treba dodatno unaprijediti, kao i uključivanje ostalih aktera koji trenutno nisu dovoljno uključeni: lokalne zajednice, istraživači, nevladine organizacije, industrija, lokalno autohtono stanovništvo.

▪ Analizirajući instrumente iz Priručnika za unapređenje naše baštine, može se zaključiti sljedeće:

› **Menadžment planovi**

se koriste kao osnovni planski dokumenti, i u većini slučajeva su **dobro urađeni**, sa dobro definiranim pitanjima i procesima, i obezbjeđuju adekvatan i odgovarajući strateški okvir za upravljanje lokalitetima Svjetske baštine. Međutim, **glavni**

problem u većini slučajeva je provedba planova. Moraju se unaprijediti provedba, praćenje i proces revizije planova.

› Jedan od najvećih izazova za funkcioniranje sistema upravljanja je **postojanje i djelovanje jasno definirane upravljačke strukture i mehanizma upravljanja.** U mnogim slučajevima prepoznata su i identificirana upravljačka tijela, ali ona ne funkcioniraju.



Dijagram koji pokazuje odnos alatki iz dokumenta *Enhancing our Heritage Toolkit* sa okvirom za efikasno upravljanje koji je ustanovila Svjetska komisija za zaštićena područja /*The WCPA Management Effectiveness Framework*;/ Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. (2008). *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.), p. 23.

- › Sljedeći očigledan izazov je saradnja između različitih aktera, uključivanje svih aktera, uključivanje lokalne zajednice i veće uključivanje svih aktera u donošenje odluka vezanih za upravljanje.
- › Potrebno je unaprijediti praćenje i mehanizme finansiranja.
- › Potrebno je unaprijediti turizam i upravljanje posjetom.
- › Izazovi su posebno prisutni kod složenijih lokaliteta, koji obuhvataju veće područje i sadrže prirodne i kulturne elemente ili elemente kulturnog pejzaža. Izazovi su uglavnom vezani za integralno tretiranje prostora i svih elemenata. Kod složenijih lokaliteta i sistemi upravljanja su složeniji u teritorijalnom i administrativnom smislu.
- › U nekim slučajevima sistem upravljanja uspostavljen za zaštićeno područje ne tretira u dovoljnoj mjeri zaštićenu okolinu (buffer zone), te je to potrebno unaprijediti.

Upitnik iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja i dvije alatke iz Priručnika za unapređenje naše baštine veoma su korisni za procjenu efikasnosti upravljanja. Analize provedene tokom projekta EX.PO AUS daju jasnu sliku o stanju efikasnosti upravljanja i identificiraju područja koja treba unaprijediti.

Iako su u okviru projekta testirane samo dvije alatke iz Priručnika za unapređenje naše baštine, one su se pokazale veoma korisnim. Međutim, veoma su obimne i potrebno je dosta vremena za njihovo popunjavanje.

Proces procjene i praćenja efikasnosti upravljanja veoma je važna karika u sistemu upravljanja Svjetskom baštinom, i treba prvenstveno da se koristi kako bi pomogao menadžerima da rade što efikasnije i da obezbijedi ulazne podatke za unapređenje cijelog sistema upravljanja. Da bi ovaj proces postao sastavni dio sistema upravljanja, naša preporuka je da se koriste već uspostavljeni okviri za izvještavanje koje koriste zemlje pristupnice prema Komitetu za Svjetsku baštinu. Pitanja vezana za efikasnost upravljanja trebalo bi detaljnije opisati u izvještajima o stanju očuvanosti ili periodičnim izvještajima. Na taj način moći će se provoditi praćenje ovih pitanja na redovnoj osnovi.

6 Bibliografija

- EX.PO AUS projekt, 2013. EX.PO AUS Extension of Potentiality of Adriatic UNESCO Sites
 - Feilden, B.M., Iokilehto, I. (1993). Management Guidelines for World Heritage Sites. Rome
 - Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. (2008). Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.) <http://whc.unesco.org/en/series/23/>
 - Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. (2006). Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management effectiveness of protected areas. 2nd edition, IUCN World Commission on Protected Areas, Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 14 IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK, <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/PAG-014.pdf>
 - ICOMOS. 2011. The Paris Declaration On heritage as a driver of development
 - UNESCO. 1972. Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. (World Heritage Convention). <http://whc.unesco.org/en/conventiontext> (English web page)
 - UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2013. Managing Cultural World Heritage. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf> (English web page)
 - UNESCO World Heritage Centre. 2015. Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention. (WHC.15/01 8 July 2015) <http://whc.unesco.org/en/guidelines/> (English web page)
 - UNESCO World Heritage Centre. 2008. World Heritage Information Kit.
- Internet**
- ExPo AUS official site: <http://expoaus.org/project-5>
 - WHC UNESCO official site: <http://whc.unesco.org/en/list/>

Summary: About the “Management planning of UNESCO World Heritage Sites – Guidelines for the development, implementation and monitoring of management plans – with the examples of Adriatic WHSs”

The “Management planning of UNESCO World Heritage Sites – Guidelines for the development, implementation and monitoring of management plans – with the examples of Adriatic WHSs” has been produced within the project EX.PO AUS (**EX**ension of **P**otentiality of **Adriatic UNESCO Sites**), a cross-border project co-financed by the EU within the IPA Adriatic CBC Programme 2007–2013.

The general objective of the EX.PO AUS project is to set up a network between the UNESCO World Heritage Sites of the Adriatic Sea area (including sites on the Tentative List or those planning to apply for inclusion on this list), which will be able to develop in a cross-border context, and diffuse high-quality technical and managerial competences by means of the various public and private actors involved, with the aim of pursuing a joint long-term strategy for the sustainable development of the sites based on high levels of managerial, technological and energy-related innovation. One of the **specific objectives** of the EX.PO AUS project is **cross-border development of the concept and tools for sustainable management of UNESCO World Heritage Sites**.

These guidelines are part of a set of specific processes and activities related to the management planning process of World Heritage Sites initiated in the framework of *Working Package 3 – Cross-border Sustainable Management of the Adriatic UNESCO Sites*, coordinated by the Centre for Conservation and Archaeology of Montenegro. The activities implemented within this Working Package include: assessing the condition of management plans and general management issues for the World Heritage Sites involved in the project; assessing the effectiveness of management through the drawing up and actual testing of a checklist and indicators; developing a joint cross-border approach to sustainable development of the UNESCO World Heritage Sites in the Adriatic area; and organizing a series of nine seminars/workshops on the preparation and implementation of management plans. These activities are explained in more detail in Chapter 1.2 – Activities related to management planning within the EX.PO AUS project. The present guidelines result from the stated project activities.

The aim of the guidelines is to contribute to enhancing the process of management of the World Heritage Sites on the Adriatic, as well as of the sites aspiring to this status, especially through a framework for developing, implementing and monitoring management plans.

The guidelines are based on the **results of the EX.PO AUS project**, relying on **international guidelines for the management of World Heritage Sites**. It is very important to note that during the realization of the project, a new *World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage*⁴² was published in 2013 by the UNESCO World Heritage Centre, ICCROM, ICOMOS and IUCN. In addition to extensive literature on this subject, the material from the Manual was essential in the creation of these guidelines.

The guidelines are **intended** for all stakeholders involved in the process of World Heritage Site management. It is especially important that the guidelines have been prepared in the **languages of all seven countries** participating in the EX.PO AUS project: Albanian, Bosnian, Croatian, Greek, Italian, Montenegrin and Slovenian, as well as English. In this way, the most advanced knowledge and guidelines on management plans will be made available to a larger number of stakeholders in the Adriatic countries.

42 UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

The guidelines contain the following **chapters**:

The first chapter contains a general introduction to the EX.PO AUS project, the World Heritage Sites on the Adriatic that are included in the project and the activities implemented within the project related to management planning.

Chapters 2 and 3 present the basic concepts of World Heritage Site management. This section summarizes the basic starting points and framework for a management system of World Heritage Sites. It is based on international documents adopted in this field, especially the documents of UNESCO, including the new *World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage*.

Chapter 4 contains the complete text of Appendix A of the *World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage: A framework for developing, implementing and monitoring a management plan*. We thought it would be very useful to present this material in full.

Chapter 5 states the lessons learnt from the management planning of the World Heritage Sites on the Adriatic included in the EX.PO AUS project, resulting from the EX.PO AUS project's activities.

Although the guidelines, as well as the EX.PO AUS project in general, primarily focus on World Heritage Sites or sites aspiring to this status, they can be useful as a model for managing other cultural heritage areas, as well as a framework for developing, implementing and monitoring management plans.

Izdavač:

Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore

Za izdavača:

Mr. Lidija Ljesar

Koordinatorica projektne aktivnosti:

Jasminka Grgurević

Tekst:

Tekst je nastao na osnovu materijala izrađenog u okviru projekta EX.PO AUS, tj. Radnog paketa 3 – Prekogranično održivo upravljanje UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu, čiju je koordinaciju vršio Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore.

Dio teksta, Okvir za izradu, provedbu i praćenje menadžment plana, preuzet je iz Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom /World Heritage Resource Manual – Managing Cultural World Heritage/, koji su 2013. godine objavili UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN.

Urednica:

Aleksandra Kapetanović, EXPEDITIO

Fotografije:

Iz publikacije EX.PO AUS Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu, objavljene 2013. godine u okviru projekta EX.PO AUS; EXPEDITIO

Prevod:

Prevodilačka agencija "Porta Aperta d.o.o.", Podgorica, Crna Gora

Dizajn, priprema za štampu i štampa:

Biro Konto, Igalo, Crna Gora

Tiraž: 100 primjeraka

Mjesto i godina izdanja: Kotor, 2016.

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-38-003-8
COBISS.CG-ID 29361936

ISBN 978-9940-38-003-8



9 789940 380038 >



Ovu aktivnost, provedenu u okviru projekta EX.PO AUS (Extension of POtentiality of Adriatic UNESCO Sites – Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu), realizirao je Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore u saradnji s partnerima:

Grad Dubrovnik, Hrvatska, vodeći partner

Grad Split, Hrvatska

Istarska županija, Hrvatska

Provincija Ferara, Italija

Općina Ravena – Gradski muzej, Italija

Općina Alberobelo, Italija

Fondacija Akvileja, Italija

Sveučilište Primorska – Znanstveni i istraživački centar, Kopar, Slovenija

Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika, Bosna i Hercegovina

Kancelarija za upravu i koordinaciju Butrinta, Albanija

Općina Krf, Grčka



The project is co-funded by the European Union, Instrument for Pre-Accession Assistance



City of Dubrovnik



Region of Istria



City of Split



Province of Ferrara



Municipality of Ravenna - Art Museum of the City



Municipality of Alberobello



FONDAZIONE AQUILEIA

Aquileia Foundation



University of Primorska, Science and Research Centre



CENTAR ZA KONSERVACIJU I ARHEOLOGIJU CRNE GORE

Center for Conservation and Archaeology of Montenegro



Commission to Preserve National Monuments



Office of Administration and Coordination of Butrint



Municipality of Corfu