



EX. PO AUS
Extension of POtentiality
of Adriatic Unesco Sites

**CENTAR ZA
KONZERVACIJU I
ARHEOLOGIJU
CRNE GORE**



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



Projekt je sufinansiran
sredstvima Evropske unije,
Instrument za pretprištopnu
pomoć.

sa primjerima UNESCO-vih
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 da odražava gledišta nadležnih Programa prekogranične saradnje IPA Adriatic.



**Planiranje
upravljanja
UNESCO-vim
lokalitetima
Svjetske baštine**

*Smjernice za izradu,
sprovođenje i praćenje
menadžment planova*

sa primjerima UNESCO-vih
lokaliteta na Jadranu

Sadržaj

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

01

1. Uvod

03

- 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

- 2.1 Kontekst Svjetske baštine 13
- 2.2 Osnovna polazišta za upravljanje dobrima Svjetske baštine 14
- 2.3 Zaštita i upravljanje dobrima Svjetske baštine 18

3. Sistem upravljanja Svjetskom baštinom

19

- 3.1 Ključne pretpostavke za održivost i efikasnost sistema upravljanja 21
- 3.2 Proces planiranja upravljanja i menadžment planovi 23

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

25

- 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
 - Identifikovanje zainteresovanih strana 35
 - Značaj saradnje sa zainteresovanim 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 izuzetnoj 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 sprovođenja	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 sprovođenje 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 Finansiranje 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, sprovođenje i praćenje menadžment planova - sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu”

Smjernice “Planiranje upravljanja UNESCO-vim lokalitetima Svjetske baštine - Smjernice za izradu, sprovođenje 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.

Opšti cilj projekta EX.PO AUS je 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 nominuju 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 je **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 realizovane u okviru ovog radnog paketa obuhvataju: procjenu stanja menadžment planova i opštih 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; organizovanje devet seminara/radionica o izradi i sprovođenju 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, sprovođenje i praćenje (monitoring) menadžment planova.

Smjernice su nastale na osnovu **rezultata EX.PO AUS** projekta, 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*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 EX.PO AUS projektu: albanskom, bosanskom, hrvatskom, italijanskom, crnogorskom i slovenačkom, uključujući i engleski jezik. Na ovaj način najnovija znanja i smjernice o menadžment planovima biće dostupniji većem broju aktera u zemljama Jadranskog basena.

Smjernice sadrže sljedeća **poglavlja**:

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

U prvom poglavlju dat je opšti 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 usvojena međunarodna dokumenta iz ove oblasti, posebno na UNESCO-va dokumenta, 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, sprovođenje 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 EX.PO AUS projekat, a do kojih se došlo na osnovu rezultata aktivnosti EX.PO AUS projekta.

Iako se ove smjernice, kao i cijeli EX.PO AUS projekat, 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, sprovođenje 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 Ferrara, Opština Ravena – Gradski muzej, Opština 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 Opština Krf (Grčka). Trajanje projekta je trideset šest mjeseci.

Opšti cilj projekta EX.PO AUS je 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 nominuju 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 unaprjeđenje 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, saciljem 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-ovi 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.



1.2. UNESCO-ovi lokaliteti Svjetske baštine na Jadranu uključeni u projekt EX.PO AUS

Fernan Brodel (Fernand Braudel), 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, uticaji civilizacija i religija zajednički su doprinijeli da Jadran postane homogen svijet, koji se prostire izvan morskih obala. Njegova civilizacija je bila izuzetno složena, sa uticajima sa zapada i istoka i elementima koji su svojim preplitanjem dali originalnost ovom graničnom području.²

Jadransko more je područje koje karakteriše 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 (Tentativna lista), dok jedan još nije upisan na Listu potencijalnih dobara.** Svi ovi lokaliteti spadaju u kategoriju **kulturnih dobara.**

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

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

6. Ferara grad renesanse i delta rijeke Po, Italija

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

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

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

10. Ranohrišćanski spomenici Ravene, Italija

11. Istorijski kompleks Splita s Dioklecijanovom palatom, Hrvatska

Dva lokaliteta na Listi potencijalnih dobara Svjetske baštine obuhvataju:

12. Prirodnu i arhitektonsku cjelinu Blagaja, Bosna i Hercegovina

13. Prirodnu i arhitektonsku cjelinu Stoca, Bosna i Hercegovina

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

14. Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju 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 primjer su 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 cijelosti, dok je područje Kotora važno za interakciju između priobalnih gradova i njihova okruženja, slično kao Butrint, iako su istorijske i prirodne okolnosti ta dva lokaliteta prilično različite; lokaliteti u Bosni i Hercegovini uključeni u ovaj projekt 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 istorijskim, arhitektonskim i kulturnim obilježjima; Piran karakteriše 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 realizovana u okviru projekta, 2013.
EX.PO AUS Unaprjeđenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu



Alberobello, Italija



Akvileja, Italija



Butrint, Albanija



Krfa, 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:

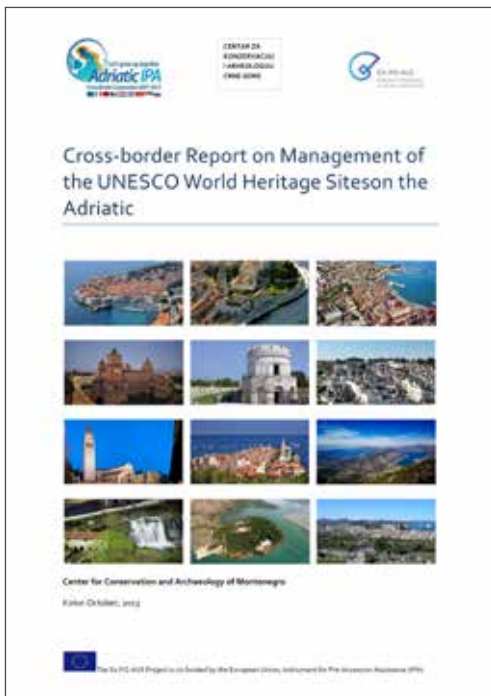
- **Procjena stanja menadžment planova i opštih pitanja upravljanja za UNESCO-ve lokalitete Svjetske baštine uključene u projekat EX.PO**

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 veb sajtu projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

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

Organizovano je **5 lokalnih seminara/radionica** o pripremi/sprovođenju 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 plana upravljanja za UNESCO-ov lokalitet Akvileja, Akvileja, Italija, 26. 10. 2013.
- › Menadžment planovi za UNESCO-va područja i izazovi u njihovom sprovođenju, primjer Butrinta, Butrint, Albanija, 18-19.05.2014.





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 sprovođenju menadžment planova za područja Svjetske baštine, Mostar, Bosna i Hercegovina, 10.03.2014

Organizovana su **2 regionalna seminara/ radionice** o pripremi/sprovođenju menadžment planova:

› Prekogranični seminar o pripremi i sprovođenju menadžment planova za UNESCO-ve lokalitete na Jadranu, Piran, Slovenija, 24.10.2013.

› Održivo upravljanje UNESCO-ovim područjima Svjetske baštine na Jadranu, Kotor, Crna Gora, 10. 04. 2014

Dodatno je organizovano učešće na **dvije lokalne konferencije/ radionice**:

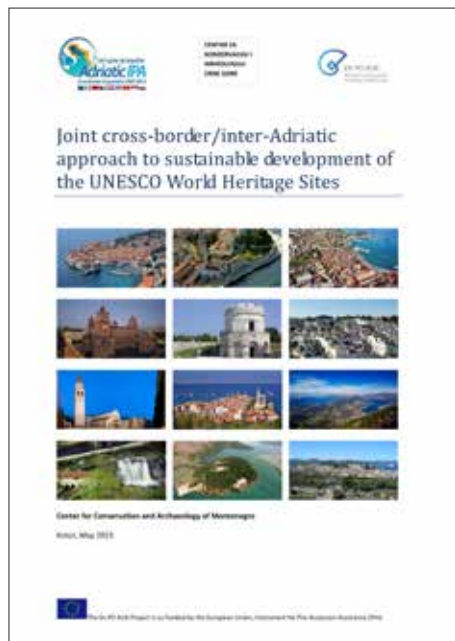
› Priprema menadžment planova za UNESCO-ve lokalitete i njihovo sprovođenje u širem kontekstu urbanog razvoja, brendiranja, promocije i savremenog pristupa zaštiti baštine, Poreč, Hrvatska, 12. 06. 2014.



Split, Hrvatska, 21. 10. 2013.

› Održive opcije upravljanja: "Fokus na upravljanju u historijskim gradovima", Dubrovnik, Hrvatska, 11. 09. 2014.

▪ **Zajednički prekogranični pristup drživom 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



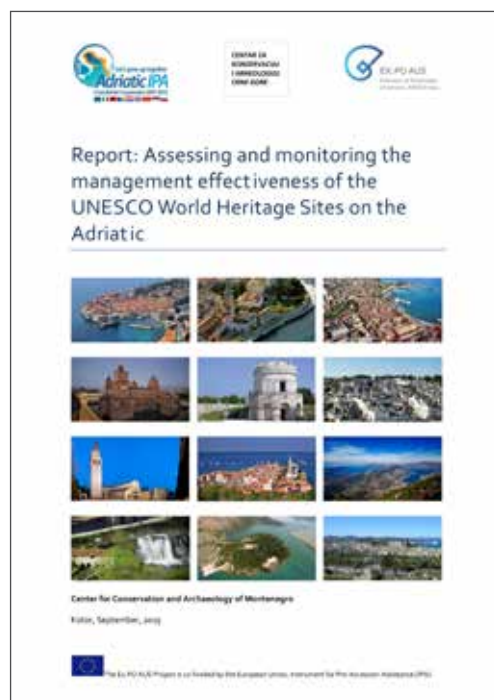
prekogranični pristup uspostavlja osnovna vodeća načela, zasnovana na međunarodno prihvaćenim pristupima i znanju, za zaštitu i upravljanje Svjetskom baštinom i kulturnom baštinom uopšteno; ističe ključne pretpostavke za održivost i efikasnost sistema upravljanja dobrima Svjetske baštine; i predlaže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

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/>

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/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 veb sajtu 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, sprovođenje i praćenje menadžment planova - sa primjerima UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu**”. Publikacija je nastala na osnovu rezultata EX.PO AUS projekta, 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, sprovođenje 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

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/*

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 se upisuju na Listu Svjetske baštine, koja obuhvata najistaknutija dobra kulturne i prirodne baštine širom svijeta i trenutno ih 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 od najveće je važnosti za međunarodnu zajednicu u cjelini.⁸

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. jul 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 i znanju. 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.)

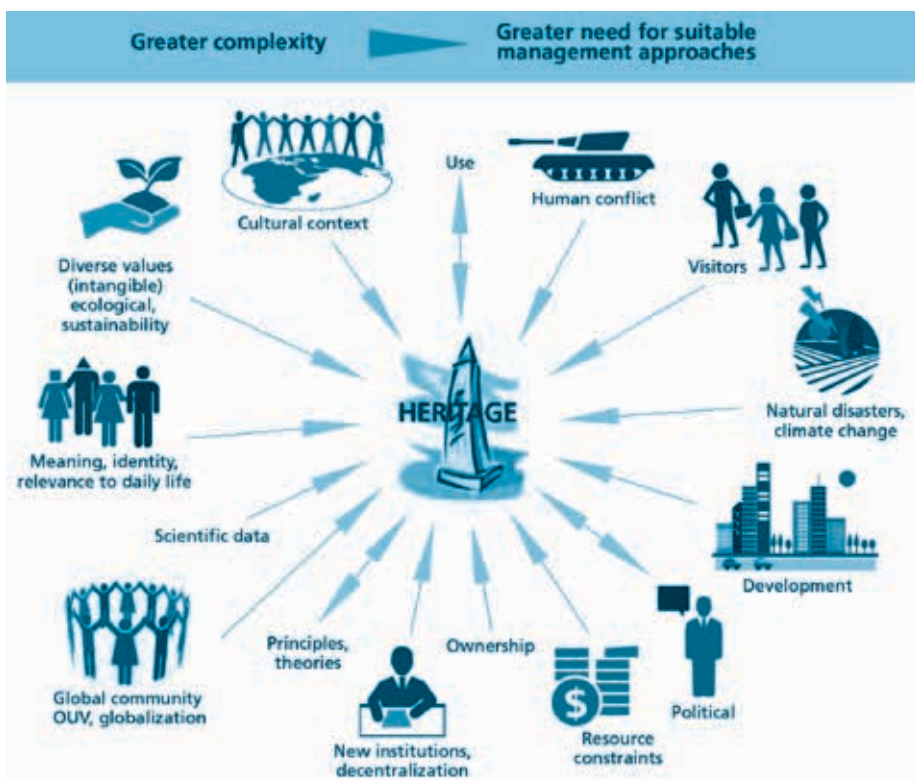
10 Izvodi iz UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) Chapter 2: Context – managing cultural heritage, str. 12-28.

kulturnih dobara prema njihovom **širem kontekstu**. Kulturna dobra se ne mogu posmatrati odvojeno od razvojnih aktivnosti, izolovano od društvenih promjena koje se dešavaju, ili odvojena 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 zainteresovanih 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 osigurali njihov razvoj. S druge strane, **baština i očuvanje baštine mogu dati značajan doprinos ekološkoj, društvenoj i ekonomskoj dimenziji održivog razvoja**.



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

▪ **Pristup očuvanju i upravljanju baštinom zasnovan na vrijednostima**

Pristup zasnovan na vrijednostima je odgovor na prepoznavanje sve veće 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 istorijskim okruženjem koje se mijenja**

Upravljanje istorijskim 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 elemenat.¹¹

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

2.3. Zaštita i upravljanje dobrima Svjetske baštine

Kada se radi o bavljenju Svjetskom baštinom, opšti cilj, kroz okvir sadržan u Konvenciji o svjetskoj baštini, je **“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 je uključen 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 istoriji 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:

12 U članu 4 Konvencije o svjetskoj baštini definisano 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 kriterijuma 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

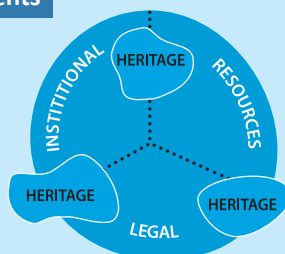
Sistem upravljanja dobrima Svjetske baštine je uspostavljen u cilju efikasne zaštite vrijednosti kulturnih dobara za sadašnje i buduće generacije. Definicija i opis sistema upravljanja su dati u *World Heritage Resource Manual - Managing Cultural World Heritage / Priručniku za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom/*, u okviru Poglavlja 4: *Definisanje, procjena i unapređenje sistema upravljanja baštinom / Defining, assessing and improving heritage management system*¹⁶. U tom poglavlju predstavljamo glavne elemente opisane u Resource Manual / Priručniku.

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

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

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

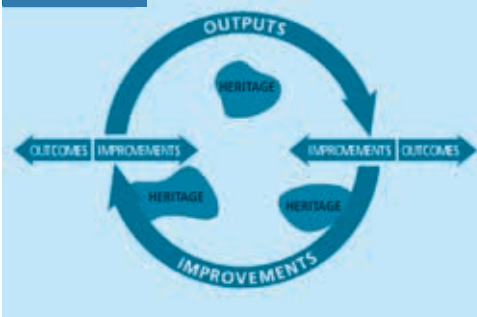
3 elements



3 processes



3 results



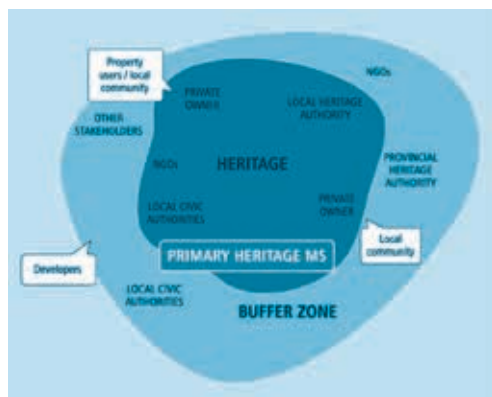
Dijagram: Elementi sistema upravljanja. Izvor: UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris. UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.), str. 54–55.

- 3 elementa: Zakonodavni okvir, institucionalni okvir i resursi (ljudski, finansijski i intelektualni) koji su potrebni da bi sistem funkcionisao
- 3 procesa: Planiranje, sprovođenje 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 integrisali doprinose drugih sistema.

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

- Za dobra koja su u **vlasništu i kojima upravlja isključivo 'primarni sistem upravljanja'** - glavna institucija zadužena za baštinu svojim vlastitim resursima vrši planiranje konzervacije, sprovođenja i praćenja, kao i donošenja odluka.
- Za dobra sa **više vlasnika, korisnika i tekućih upotreba**, kao što su istorijski centri i kulturni pejzaži, proces donošenja odluka je drugačiji i on 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: Scenario 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 predušlov 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 *World Heritage Resource Manual - Managing Cultural World Heritage / Priručniku za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom/*, obuhvataju¹⁸:

- **Prihvatanje raznovrsnosti:** Svaki sistem upravljanja baštinom biće 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 sopstvenog 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

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

koordinisane 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 uticajima i ostvariti ciljeve i rezultate koji su bolje povezani sa stvarnim potrebama dobra i aktera vezanih za njega. On takođe promovise 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.

Efikasan i cjelovit sistem upravljanja baštinom, koji reaguje na pravi način, trebalo bi takođe da bude sposoban da ispuni 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 proisteći iz upisa dobra na Listu svjetske baštine. Na primjer, potrebno je razumjeti i pripremiti se za uticaje mogućeg povećanja broja posjetilaca zbog upisa na Listu, kao i više se posvetiti interpretaciji dobra i sadržajima za posjetioce.**
- **Potreba za novim ili unaprijednim alatkama za ostvarivanje veće efikasnosti i boljih rezultata upravljanja kada se zemlje odluče da koriste postojeće institucije i resurse za sprovođenje novih 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 sprovođenje angažovan 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.)

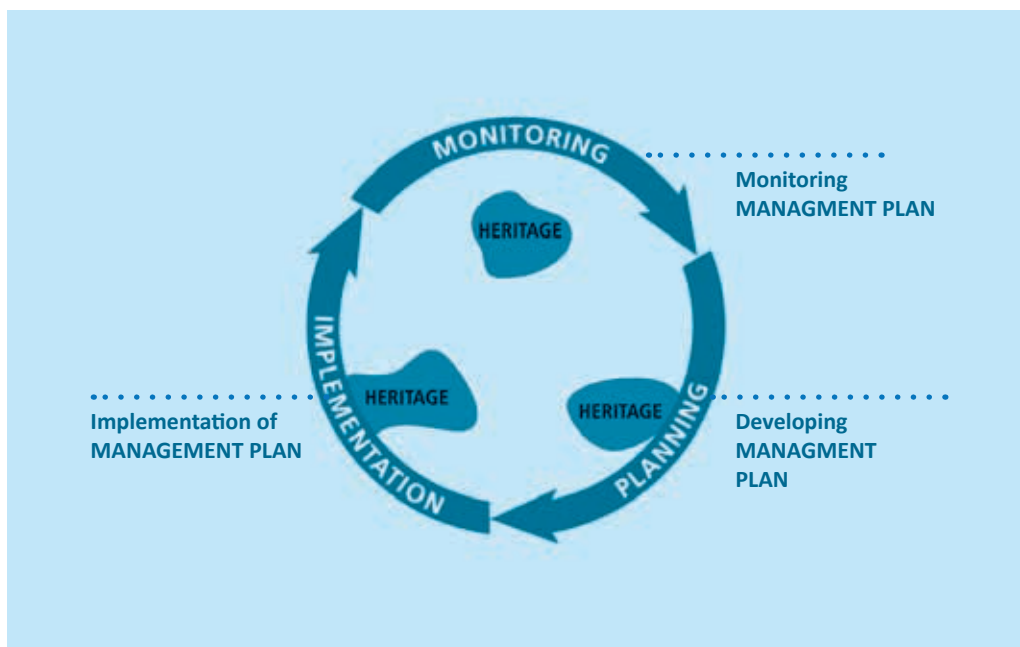
3.2. Proces planiranja upravljanja i menadžment planovi

Planiranje upravljanja je jedan od ključnih instrumenata za zaštitu kulturnih vrijednosti, i posebno izuzetne univerzalne vrijednosti u procesu Svjetske baštine.

U tom procesu **menadžment plan** dokumentuje na strukturisan način sistem(e) upravljanja nekim dobrom i takođe pomaže da se identifikuju nedostaci postojećeg sistema upravljanja, na osnovu čega se mogu dati povratne informacije za njegovu izmjenu ili unapređenje.

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

Menadžment plan je sredstvo koje se razvija kroz fazu planiranja, i zatim se vrši njegovo sprovođenje i praćenje. Okvir za izradu, sprovođenje i praćenje menadžment plana, preuzet iz *World Heritage Resource Manual - Managing Cultural World Heritage / Priručnik za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom/*, je predstavljen u sljedećem poglavlju.



4 Okvir za izradu, sprovođenje 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, sprovođenje i praćenje menadžment plana / A framework for developing, implementing and monitoring a management plan*/.

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

Smatralo se da ovaj Dodatak u cjelini, dajući smjernice za izradu, sprovođenje 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 nominuju 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 basena.

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 procesa Svjetske baštine (World Heritage). Priprema i sprovođenje menadžment plana zahtijeva doprinos svih devet komponenti sistema upravljanja baštinom (zakonodavni okvir, institucionalni okvir, resursi, planiranje, sprovođenje, praćenje, ostvareni ciljevi, rezultati, unapređenje – uključujući i pregled dodatnih mjera koje su potrebne)²³ i predstavlja priliku da se na strukturisan način dokumentuje sistem(i) upravljanja nekim dobrom. Menadžment plan takođe pomaže da se identifikuju nedostaci postojećeg sistema upravljanja, na osnovu čega se mogu dati povratne informacije za njegovu izmjenu ili unapređenje. Ove informacije su potrebne i za Djelove 3.1 e, 4.5, i 6 nominacionog formata.

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

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 od 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” je bez sumnje 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 takođe str. 89-91 *Nominacionog priručnika*²⁵). Menadžment

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

plan treba da bude odraz ukupnog sistema upravljanja. Kao sredstvo koje dokumentuje ukupan sistem upravljanja i predstavlja priliku da se opiše i ocijeni dati sistem upravljanja i može, prema tome, pokazati 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 uticati na njih. Ovaj inkluzivni pristup je jedan 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, i da osigura koristi koje društvo može imati od baštine, kao i koristi za samo dobro koje mogu proisteci iz većeg uključivanja zajednice²⁶.

25 UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN. 2011. *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 je usko povezana sa pripremom nominacionog dosijea. Kada se utvrdi izuzetna univerzalna vrijednost (OUV) bilo bi dobro da se počne sa procjenom sistema upravljanja u skladu sa Dijelom 5 nominacionog formata (Operativne smjernice²⁷ Dodatak 5) i da se započne proces koji je opisan u nastavku. Djelove 4, 5 i 6 formata (Operativne smjernice Dodatak 5) treba popuniti koristeći informacije prikupljene za menadžment plan.

Osnovni cilj procesa planiranja upravljanja je 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 dokumentuje, 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, sprovođenje, praćenje) kulturnim dobrom i treba ga periodično revidirati i obnavljati.

4.1.2. Menadžment plan

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

Kontekst i karakter plana upravljanja
Kontekst i karakter menadžment plana znatno varira u zavisnosti od vrste dobra. Na primjer, menadžment plan za arheološko nalazište ili gradsko jezgro će biti mnogo složeniji nego plan za pojedinačnu građevinu. Menadžment plan takođe 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 sprovođenje zaštite i konzervacije i da praktično pokaže efikasnost mjera za ostvarivanje rezultata zaštite na terenu.

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

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

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

- Mogućnosti da sve zainteresovane strane²⁸, naročito vlasnici i upravljači dobrom, budu uključene i postignu zajedničko razumijevanje dobra, što će dovesti do snažne podrške plana;
- Transparentan opis kako postojeći sistem upravljanja funkcioniše i kako se može unaprijediti;
- Izjava o Izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti dobra, onako kako je usaglašena ili predložena Komitetu za Svjetsku baštinu, koja identifikuje attribute kojima treba upravljati i uslove autentičnosti i integriteta koje treba očuvati;
- Procjena drugih vrijednosti dobra s obzirom da r i njih treba uzeti u obzir tokom procesa upravljanja;
- Pregled postojećeg stanja dobra i različitih faktora koji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na njegove attribute, 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;
- Niz aktivnosti (za konzervaciju, interpretaciju i prezentaciju, doprinos društvu, itd.);

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

- Strategija za sprovođenje 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; osigurati strukturu za analiziranje složenih procesa;
- obezbijedi strukturu za analiziranje složenih procesa;
- obezbijedi okvir za donošenje odluka na osnovu znanja i informisanosti 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; pomoći u racionalizaciji postojećih resursa i olakšati financiranje.
- 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 takođe treba da odražava:

- učešće ključnih zainteresovanih 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 korišćenja dobra;
- zajedničko razumijevanje svih zainteresovanih strana izuzetne univerzalne vrijednosti dobra, uslova autentičnosti i integriteta, i faktora koji utiču na dobro;
- zajedničku odgovornost i podršku svih zainteresovanih 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 zainteresovanih strana da bi se uspostavio izvodljiv okvir za donošenje odluka koji će obezbijediti održivo upravljanje dobrom u budućnosti;
- postojanje upravljačkih struktura za sprovođenje plana i spremnosti i kapaciteta za sprovođenje 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 zainteresovane strane, izbjegavajući pretjeranu upotrebu 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 vezano 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 predvidio smjer upravljanja u budućnosti;

- opisati na koji način će se vršiti sprovođenje, 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 zainteresovanih strana i za podjelu odgovornosti za zaštitu dobra. Plan je sredstvo za održavanje dijaloga sa zainteresovanim stranama i za kontinuiranu reviziju zaštite izuzetne univerzalne i drugih vrijednosti.

Proces planiranja 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 scenario, sistematično praćenje koraka opisanih u ovom dijelu pomoći će pri popunjavanju Djelova 3.1 e, 4.5 i 6 nominacionog formata.

Što se tiče scenarija 2 i 3, neki od ovdje navedenih koraka su već ranije urađeni. Na primjer, 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(ih) plana(ova) i da će se raditi na njihovom otklanjanju²⁹. Mali broj ranije donesenih planova je bio 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. Uticaji ove dvije novine vjerovatno se neće odraziti na ranije menadžment planove.

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 vrijednostima.³⁰

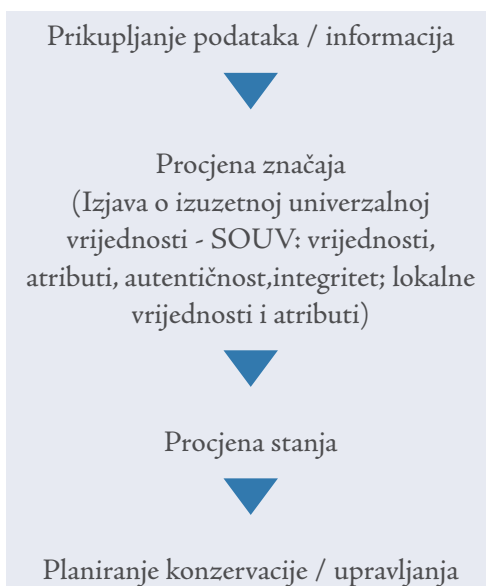


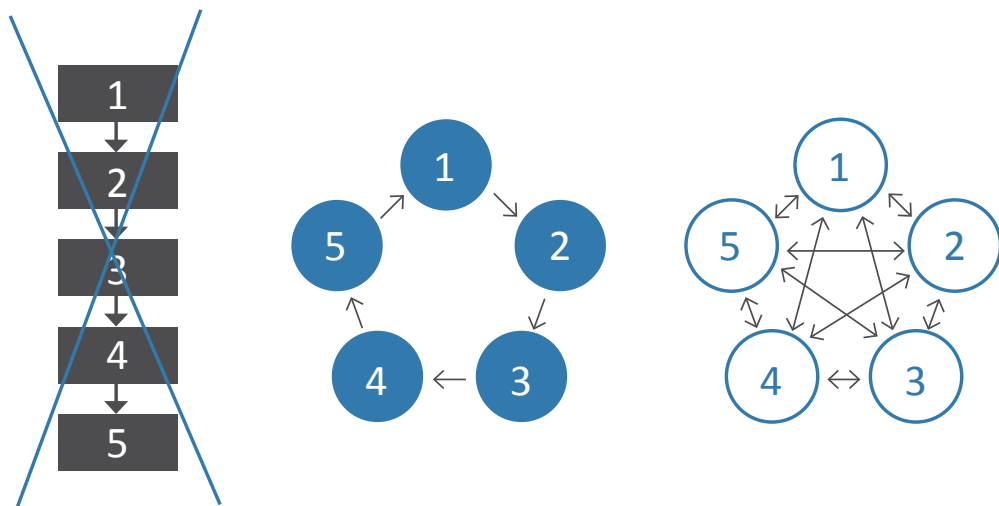
Tabela 1. Pristup zasnovan na vrijednostima za planiranje upravljanja Svjetskom baštinom

Proces planiranja koji je potreban u planiranju upravljanja nije ni linearan 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. Na primjer, prilikom procjene stanja dobra, može biti potrebno vratiti se na fazu prikupljanja podataka, da bi se sakupile dodatne informacije. Ova interakcija je ilustrovana na dijagramu u nastavku.

Proces planiranja je, s druge strane, snažno povezan sa sprovođenjem i praćenjem, koji se mogu odvijati uporedo, jer menadžment plan nije statičan dokument, već zahtijeva stalnu reviziju. Sprovođenje i praćenje su odvojeni procesi, ali su na dijagramu označeni kao broj 5 kako bi se ilustrovala njihova kontinuirana povezanost sa procesom planiranja.

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

30 *Managing Cultural World Heritage*. (World Heritage Resource Manual), Djelovi 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.

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 zainteresovane strane koje će odobriti usvajanje plana i omogućiti njegovo sprovođenje i ažuriranje. Odobravanje plana može takođe 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 kao dio 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 učešće zainteresovanih strana i razvio osjećaj vlasništva nad procesom i planom kao njegovim rezultatom.

Vještine upravljanja projektima su veoma korisne u ovoj fazi da bi se definisao osnovni pravac ili plan procesa planiranja, i da bi se kontrolisao 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 koordiniše različite vještine da bi proces otpočeo i da bi se utvrdili finansijski, institucionalni i ljudski resursi potrebni za izradu plana. Vođa tima koordiniše aktivnosti ostalih uključenih i predstavlja glavni pokretač izrade plana, dajući prioritet prilikom sastavljanja tima domaćim stručnjacima i/ili onima koji će vršiti sprovođenje plana.

U nekim zemljama angažuju se spoljni konsultanti koji vode proces. U tom slučaju, njihova uloga treba da bude samo da predvode proces, uz učešće zainteresovanih strana koje će takođe voditi proces i razvijati osjećaj da im plan pripada. Uslovi angažovanja konsultanta ili opis posla treba da budu 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, njegovog sprovođenja i revizije.

SAVJETI

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

Projektni tim i njegove sposobnosti

Vođa tima treba da okupi radni tim sastavljen od članova/ca 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 utiču 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 istorijskog razvoja,
- poznavanje zakonodavnog / regulatornog / političkog okvira unutar kojeg se mora vršiti upravljanje dobrom,
- poznavanje socijalnih i ekonomskih pitanja koja utiču na dobro, njegovo

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

okruženje i zainteresovane strane (kao i kako dobro utiče 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/cama radne grupe i nadležnim organima, treba da odluči 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. definiše oblast aktivnosti i razvije program,
- b. procijeni koje vještine su potrebne,
- c. identifikuje druge zainteresovane strane,
- d. definiše 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 zainteresovanih strana, koja će nadgledati procese planiranja i sprovođenja. 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 (prekogranična dobra). Treba ga oformiti što ranije i definisati kalendar njegovih redovnih sastanaka i konsultacija.

Identifikovanje zainteresovanih strana

Zainteresovana strana je bilo koja osoba ili organizacija na koju plan može uticati ili koja može uticati na uspjeh plana.

Druge zainteresovane strane su one čije pravo proizilazi 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 kontroliše zaštićenu okolinu /buffer zone/),
- zajednice i druge interesne grupe.

Značaj saradnje sa zainteresovanim stranama

Proces planiranja upravljanja podrazumijeva bez ikakve sumnje poznavanje baštine i osjećaj da im baština 'pripada' i pomaže zainteresovanim stranama i nadležnoj agenciji u zaštiti dobara. Rad sa zainteresovanim 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 zainteresovanih strana može biti veoma veliki, kao na primjer u gradskim jezgrima. Postoji više od sedamsto vlasnika Adrijanovog zida, koji je dio transnacionalnog dobra Svjetske baštine "Granice Rimskog carstva". U takvim slučajevima, potrebno je da se uključivanjem zainteresovanih strana upravlja od samog početka procesa.

Participativni proces

U participativnom pristupu sve zainteresovane 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 zainteresovanih 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 definisati veoma jasan proces donošenja odluka i utvrditi uloge i odgovornosti tokom procesa planiranja i faze sprovođenja.

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 identifikovanje atributa koji odražavaju te vrijednosti, 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 definisanje dobra i za svrhe planiranja; i konačno za procjenu fizičkog stanja i faktora koji bi mogli uticati 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 zavisiće 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 sprovođenje istraživanja). 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 zainteresovane strane (često dobar izvor starih fotografija, između ostalog). Mogu se koristiti i tradicionalni sistemi znanja zainteresovanih 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 (uticaji različitih faktora, rizici i ranjivost)
- Informacije o granicama i okruženju (uključujući namjenu susjednog zemljišta i razvojne aktivnosti i planove);
- Opšte informacije³²

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

Kontrolna lista za prikupljanje informacija

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

Teme	Izvori
Vrijednosti, značaj i istorija	<ul style="list-style-type: none">▪ Pisani izvori / usmena predanja▪ Fotografije▪ Intervjui / razgovori sa zainteresovanim stranama▪ Poređenja sa međunarodnim primjerima▪ Analize sprovedene 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 zainteresovanih 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 biće lakše prepoznati važne atribute koji odražavaju te vrijednosti i definisati autentičnost i integritet, nakon čega treba sprovesti procjenu fizičkog stanja atributa, autentičnosti i integriteta, kao i uticaja koji se održavaju na njih.

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

Kontrolna lista za prikupljanje informacija

Part 2 – Dio 2. – Informacije o fizičkom stanju (uticaji različitih faktora, rizici i ranjivost)

Teme	Izvori
Stanje očuvanosti – uticaji 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 utiču na baštinu i njihovi uticaji	<ul style="list-style-type: none">▪ Neki mogući faktori koji utiču na baštinu (građevine i gradnja, transportna infrastruktura, komunalna infrastruktura, zagađenje, upotreba/modifikacija bioloških resursa, eksploatacija fizičkih resursa, lokalni uslovi koji utiču 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▪ Studije, izvještaji, razvojni planovi, međunarodne studije, npr. izvori informacija o (potencijalnim) uticajima 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 uopšteno- 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, osvježanje, toaleti, itd.) ▪ Istraživanje o percepciji posjetilaca, njihovim uticajima ▪ Dostupna obrazovna sredstva ▪ Postojeći predlozi 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 primjenjivo) ▪ Fotografije iz vazduha ▪ Važeći zakoni u području baštine i planiranja ▪ Ostali planski instrumenti koji utiču na dobro ▪ Podaci o autohtonom vlasništvu
Drugi planski instrumenti povezani s dobrom	<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 opštinskom 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. – Opšte 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 utiču na dobro (nacionalni, pokrajinski, lokalni i oni koji se odnose na samo dobro) ▪ Organizaciona šema (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 zainteresovanih strana ▪ Obaveze i doprinos potencijalnih zainteresovanih strana ▪ Drugi problemi ili pitanja koji su vezani za zainteresovane 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 održavaju 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 definisanje izjave o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti kojom se identifikuju atributi koji odražavaju izuzetnu univerzalnu vrijednost, kao i njihova autentičnost i integritet; i (2) procjena drugih vrijednosti i identifikovanje atributa koji ih odražavaju. Procjenu vrijednosti treba uraditi u saradnji sa relevantnim zainteresovanim 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*).

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 identifikuje 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 se zasniva 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, i 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

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

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 treba da formulišu sveobuhvatnu izjavu o značaju (Statement of Significance) koja uključuje izuzetnu univerzalnu vrijednost, kao i ostale vrijednosti i da je koriste kao osnovu za upravljanje dobrom.

Procjena stanja

Kada se identifikuju atributi, autentičnosti i integritet, sljedeći korak je procjena različitih faktora koji na njih utiču, kako pozitivno tako i negativno. Ovaj postupak je poznat kao 'procjena stanja'. Njegova svrha je da se utvrde različiti faktori koji utiču na attribute, autentičnost i integritet, kako bi se ovim faktorima dugoročno upravljalo. Druga svrha je da se identifikuju i obezbijede koristi koje lokalne zajednice i društvo u cjelini mogu imati od baštine i drugih povezanih vrijednosti. Procjena stanja identifikuje probleme koji će se pojaviti i pomaže da se definišu 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 uticati na baštinu (ovaj posao, urađen u okviru procesa Drugog periodičnog izvještavanja, počeo

je 2009). 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 utiču 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 u uzeti u obzir najširi mogući spektar faktora koji utiču na određeno dobro.

U ovoj fazi potrebno je procijeniti uticaje različitih faktora na baštinu i identifikovati

kako prijete tako i mogućnosti. Treba ispitati uzroke ili izvore koji mogu uticati i na baštinu i na zajednicu. Uobičajeno je da se posmatraju negativni uticaji na baštinu izazvani različitim faktorima, ali nemaju svi faktori negativan uticaj. Zbog toga je potrebno ispitati i pozitivne uticaje. Na primjer, turizam može imati ozbiljan uticaj na attribute (npr. oštećenje usljed upotrebe) i na sakralno okruženje crkve ili hrama koje je možda identifikovano 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 uticaj na zajednicu. Upravljanje i institucionalni faktori mogu takođe imati negativne ili pozitivne uticaje. Na primjer, odgovarajuća politika, propisi i resursi za zaštitu mogu imati pozitivne uticaje na baštinu, dok nepostojanje istih može imati negativne uticaje. Ukoliko institucija nije voljna ili nema dovoljnu moć da uključi zajednice, odluke će jednostrano donositi stručnjaci, i one će najvjerojatnije imati negativne uticaje na zajednice. Ako odluke o svakodnevnom pitanjima donosi centralna vlast u glavnom gradu, službenik zadužen za neko udaljeno dobro imaće poteškoća u svom radu.

Istovremeno, pored postojećih, potrebno je procijeniti i potencijalne uticaje. Turizam trenutno ne mora imati negativan uticaj, ali dobijanjem statusa Svjetske baštine može doći do njegovog značajnog porasta, što potencijalno može imati negativne i/ili pozitivne uticaje u budućnosti. Nije uvijek moguće predvidjeti potencijalne uticaje turizma, ali ih je potrebno ispitati.

Isto tako, ne moraju svi faktori nastati na samom dobru; na primjer, izgradnja hotela neposredno uz granicu dobra može negativno uticati na vizuelne aspekte, dok, na primjer, predlozi za interpretaciju lokaliteta mogu imati negativan uticaj na arheološke slojeve koji se nalaze ispod.

Identifikacija ovih različitih faktora i podfaktora koji utiču 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 Uticaji turizma/posjetilaca/rekreacije

3.8.1 Upotreba u ritualne/duhovne/religijske i asocijativne svrhe							
Naziv		Uticaj				Porijeklo	
		Pozitivan	Negativan	Postojeći	Potencijalni	Iznutra	Spolja
3.8.1	Upotreba u ritualne/duhovne/religijske i asocijativne svrhe						

3.8.2 Vrednovanje baštine od strane zajednice							
Naziv		Uticaj				Porijeklo	
		Pozitivan	Negativan	Postojeći	Potencijalni	Iznutra	Spolja
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 utiču na baštinu

Bilo da se ovakav obrazac koristi ili ne, neophodno je procijeniti uticaje na baštinu, i identifikovati kako prijetnje tako i mogućnosti koje se otkriju kroz analizu. To mogu biti kvantitativne ili kvalitativne ili kolektivne odluke zainteresovanih strana. Sredstva poput SWOT analize ('Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities – mogućnosti i Threats - prijetnje') se koriste 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 se odnose na sljedeće teme:

- Upravljanje (struktura, ljudski resursi, finansije)
- Planiranje i urbani dizajn
- Infrastruktura

- 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
- Sprovođenje i praćenje
- Istraživanje
- Specifična pitanja vezana za Svjetsku baštinu

4.2.4. FAZA ČETIRI: RAZVIJANJE ODGOVORA / PRIJEDLOGA

Da bi se razvili predlozi 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 sprovođenja. Program za reviziju plana treba razraditi u saradnji sa zainteresovanim 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 zainteresovanih 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 treba da budu 'PAMETNI' (SMART): specifični (Specific), mjerljivi (Measurable), dostižni ili ostvarivi (Attainable or Achievable), relevantni (Relevant), i da se mogu pratiti ili da su vremenski ograničeni (Trackable or Time-bounded).

Akcioni plan

Sljedeći korak je izrada akcionog plana koji treba da naznači kako će se ciljevi realizovati kroz niz specifičnih aktivnosti koje rezultiraju proizvodima ili uslugama. Ovi opipljivi rezultati su poznati kao ishodi / rezultati³⁷. Akcioni plan treba da definiše rezultate u pogledu budžeta, aktera odgovornih za sprovođenje, vremena potrebnog za svaku aktivnost, drugih neophodnih resursa (ljudskih, intelektualnih, organizacionih i opreme) i redoslijeda sprovođenja aktivnosti. Drugim riječima, akcioni plan predstavlja glavnu priliku da se utvrde prioriteta 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 Djelove 4, 5, i 6 nominacionog formata.

Plan sprovođenja

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 sprovođenje aktivnosti³⁸.

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

- pronade 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),
- identifikuju i dodijele resursi,

- identifikuju odgovarajući stručnjaci, izvođači i dobavljači,
- identifikuju odgovarajući načini nabavke da bi se obezbijedilo transparentno i efikasno angažovanje, 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 naručioaca i šire interese zainteresovanih strana vezanih za lokalitet³⁹.

- nakon angažovanja osoblja i početnih aktivnosti, primjenjuje strukturisan pristup timskom izvještavanju i sastancima, kako bi se postigla što bolja koordinacija i rezultati,

- usvoji komunikaciona politika koja će osigurati dobru informisanost svih zainteresovanih 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 sprovođenje plana.

Akcionni plan treba da sadrži godišnji plan rada.

Vrsta službe za sprovođenje će varirati ukoliko postoji raznolik spektar aktera vezanih za dobra sa serijskom

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

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

komponentom ili veća dobra kao što su gradska jezgra ili kulturni pejzaži. Može biti imenovan menadžer samo da vrši koordinaciju zainteresovanih strana, 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, *koliko* je od planiranog programa (aktivnosti i njihovih rezultata) realizovano, i *koliko* je *efikasno* bilo sprovođenje (rezultati). Drugim riječima, praćenjem se mjeri sprovođenje 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 su veoma važni za buduće revizije ili izmjene plana.

Mjerenje *napretka plana* u fazi njegovog sprovođenja obezbjeđuje informacije o tome da li menadžment plan funkcioniše i da li se sprovodi u skladu sa 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; on 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 treba da budu selektivni kada odlučuju za koje aspekte plana je potrebno praćenje, i da identifikuju indikatore i način njihove kontrole.

Za neka dobra su razvijeni mehanizmi redovnog praćenja, uglavnom da bi se utvrdilo stanje očuvanosti. Međutim, sve strategije praćenja (u slučaju dobara Svjetske baštine) treba da imaju cilj da obezbijede informacije za ostvarivanje principa navedenih u *Operativnim smjernicama* i treba da budu 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 praćenje – primjeri iz menadžment plana područja Svjetske baštine Stounhendž⁴¹

Svrha praćenja je da se procijeni kako se vrijednosti dobra Svjetske baštine održavaju tokom vremena i da izmjeri da li se ostvaruju ciljevi menadžment plana za dobro Svjetske baštine. Mjerenje napretka je bitno da bi se upravljanje dobrom prilagodilo i unaprijedilo. Identifikovanje glavnih prijetnji u ranoj fazi je neophodno da bi se primijenile korektivne mjere prije nego što šteta postane prevelika. Redovno praćenje je neophodno da bi se preispitali prioriteta 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 Stounhendž i Ejvberi (Stonehenge i Avebury) koje su zajednički sastavila dva koordinatora, uz doprinos velikog broja partnera, i koje je 2003. godine usvojio Komitet za područje Svjetske baštine Stounhendž. Cilj indikatora je mjerenje napretka zaštite, interpretacije i upravljanja dobrom. Iako je većina indikatora ista za Ejvberi i Stounhendž, postoje manje razlike koje odražavaju specifičnost svakog pojedinačnog dobra. Dogovoreno je da indikatori treba da budu 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 treba 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 Tabele 3. s indikatorima



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

Ciljevi	Ključni indikatori za nadzor	Kako i ko?	Koliko često?	Postoji li?	
Konzervacija arheoloških lokaliteta	1. Postojanje ažuriranih podataka za arheološke lokalitete	Evidencija o lokalitetima i spomenicima o kojoj se brine Vijeće okruga Wiltšir (Wiltshire County Council - WCC)	Po potrebi	da	
		Geografski informacijski sistem (GIS) za Stounhendž koji održava organizacija Engleska baština (English Heritage - EH)		da	
	2. Stanje arheoloških lokaliteta	IIstraživanje stanja područja Svjetske baštine koje finansira EH	Svaki šest godina	da	
		Redovno praćenje lokaliteta koje sprovode 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

Tabela 3. Indikatori za upravljanje Menadžment planom područja Svjetske baštine Stunhendž

Revizija menadžment plana

Izrada menadžment plana je kontinuiran i tekući proces, a ne fiksiran i jednokratani događaj. Sve zainteresovane strane treba da znaju da će se vršiti redovna revizija menadžment plana (jednom ili dva puta godišnje). Informacije dobijene kroz proces praćenja treba da se ocijene i koriste za reviziju plana.

Pored redovne revizije, može biti potrebno vršiti reviziju djelova 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
- d) kada veće promjene onemogućavaju sprovođenje djelova plana.

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

Proces revizije mora biti dio menadžment plana, usaglašen u saradnji sa zainteresovanim 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 sprovođenje dopunskih reaktivnih pregleda u slučaju vanrednih situacija.

4.3. Sadržaj menadžment plana

Sadržaj menadžment plana

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

Plan treba da ima dosljednu unutrašnju strukturu i da na sistematičan način opiše kako će se dobrom upravljati i kako će se njegov značaj čuvati i promovisati za sve one koji su zainteresovani 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 sprovođenja; godišnji plan rada, razrada projekta, navođenje resursa
- Plan praćenja
- Vremenski plan revizije

Aktivnosti nakon izrade plana

Uspjeh menadžment plana zavisi od ovlašćenja koja su mu data tokom izrade i nakon završetka. Organizacije identifikovane na početku procesa sada treba da odobre plan, da se obavežu na njegovu realizaciju, obezbijede resurse (npr. osoblje za sprovođenje 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 sa njegovim sprovođenjem, u skladu sa prethodno pripremljenim planom sprovođenja. Time počinju svakodnevne aktivnosti sprovođenja 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*

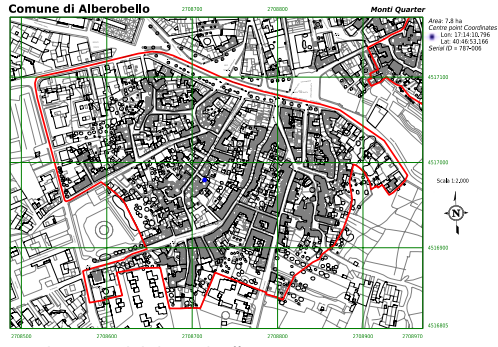
U ovom poglavlju predstavljene su lekcije naučene tijekom planiranja upravljanja lokalitetima Svjetske baštine uključenim u projekt EX.PO AUS, proizašle iz ostvarenih aktivnosti projekta. U prvom dijelu predstavljeni su rezultati Procjene stanja planova upravljanja i općih pitanja upravljanja. Procjena je napravljena na temelju obrazaca koji su pripremili i ispunjavali partneri projekta EX.PO AUS. Analiza tog materijala predstavljena je u dokumentu „Prekogranično izvješće o upravljanju UNESCO-ovim lokalitetima Svjetske baštine na Jadranu“ koji se može naći na web-mjestu projekta EX.PO AUS www.expoaus.org.

U projekt EX.PO AUS uključeno je **14 lokaliteta**. Jedanaest od njih nalazi se na UNESCO-ovom Popisu Svjetske baštine; dva su na Popisu potencijalnih dobara Svjetske baštine (Tentative List), i jedan je u procesu upisa na Popis potencijalnih dobara.

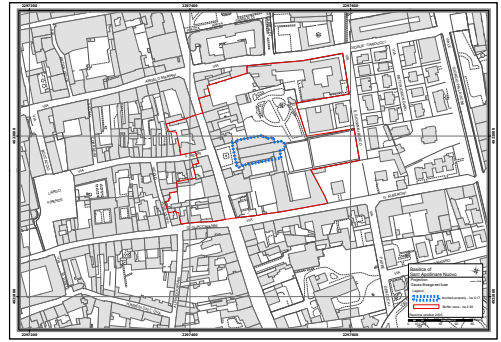
Na temelju podataka dobivenih putem obrasca ovi su lokaliteti obuhvatili **različite vrste kulturnih dobara**:

- **Arheološka područja** (Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji, Butrint)
- **Pojedinačne spomenike i komplekse** (Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u istorijskom jezgru Poreča)
- **Cjelinu pojedinačnih spomenika** (Ranohrišćanski spomenici Ravene – koji se sastoje od osam pojedinačnih spomenika)
- **Djelove gradskih područja** (Truli u Alberobelu, Stari grad Krf, Područje Starog mosta i Stari grad Mostar)
- **Gradska područja** (Istorijski 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-istorijsko područje** (Prirodno i kulturno-istorijsko područje Kotora)
- **Kulturne pejzaže** (Ferara grad renesanse i delta rijeke Po, Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu)

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



Dijelovi gradskih područja



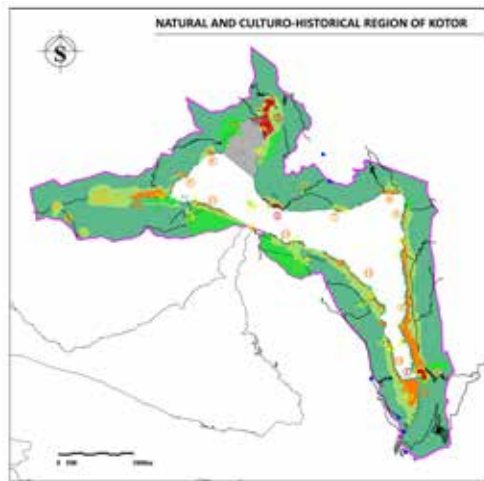
Pojedinačni spomenici



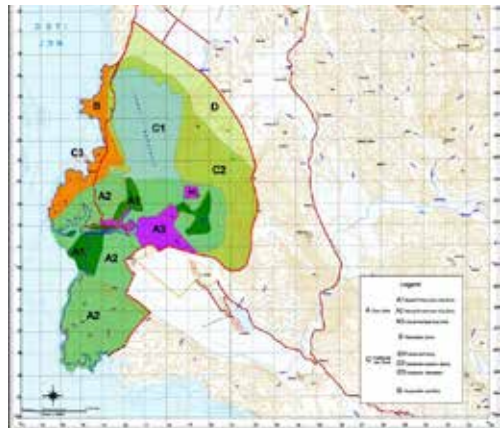
Gradska područja i pejzaži



Gradska područja



Prirодно i kulturno-istorijsko područje



Kulturni pejzaži



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

- Lokaliteti upisani **70-ih godina XX vijeka** (tri lokaliteta: Stari grad Dubrovnik, Istorijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatom, Prirodno i kulturno-istorijsko 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 istorijskom 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	Kriterijumi
1.	Truli u Alberobelu	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 Popis Svjetske baštine	Godina upisa	Kriteriji
5.	Stari grad Dubrovnik, s otokom Lokrumom	Hrvatska	Gradski centar, kulturni pejzaž	Da	1979, 1994 island	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-istorijsko područje Kotora	Crna Gora	Prirodno i kulturno-povijesno područje (kulturni pejzaž)	Da	1979	1,2, 3,4
8.	Područje Starog mosta i Stari grad Mostar	Bosna i Hercegovina	Nacionalni spomenik – istorijsko 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 istorijskom jezgru 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.	Istorijski kompleks Splita s Dioklecijanovom palatom	Hrvatska	Gradsko područje	Da	1979	2,3,4

Tabela 4. Identifikacija UNESCO-ovih lokaliteta u okviru projekta

Planovi upravljanja lokaliteta uključenih u projekt EX.PO AUS – postojeće stanje

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

	Naziv lokaliteta	Godina upisa na Popis 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 otokom Lokrumom	1979, 1994	x					-
6.	Ferara grad renesanse i delta rijeke Po	1995-1999					x	2011
7.	Prirodno i kulturno-istorijskopodručje 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 historijskoj jezgri Poreča	1997		x				-
13.	Ranohrišćanski spomenici Ravene	1996				x		2005
14.	Istorijski kompleks Splita s Dioklecijanovom palatom	1979				x*		~.....

Tabela 5. Stanje planova upravljanja 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 biće završeni do kraja projekta (Arheološko područje patrijarhove bazilike u Akvileji i Episkopski kompleks Eufrazijeve bazilike u istorijskom jezgru Poreča).

Nacrt menadžment plana za Istorijski kompleks Splita sa Dioklecijanovom palatomje izrađen, ali plan još uvijek nije usvojen.

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

Nijedan od **tri lokaliteta koji nijesu 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 arhitektonsku cjelinu Blagaja izrada plana u toku. Lokalitet Kulturni pejzaž Pirana sa solanama u Sečovlju i Strunjanu ima menadžment plan za područje koje će biti nominovano za upis na Listu potencijalnih dobara, desetogodišnji menadžment plan za Pejzažni park Solana u Sečovlju (2011–2021), ali ne i za cijelo područje.



Naslovna stranica Menadžment plana za Ranohrišćanske spomenike Ravene, 2005.

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

U dijelu formulara vezanom za menadžment planove dva pitanja su se odnosila na iskustva tokom izrade, ažuriranja i sprovođenja menadžment planova (proces, pozitivne i negativne strane, izazovi, naučene lekcije). Taj dio informativne tabele su popunjavali 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 zainteresovanih strana. Ti modeli zavise od pravnog i institucionalnog okvira zemlje, vrste lokaliteta, specifičnosti lokaliteta i lokalnog konteksta, itd.

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

- › Menadžment plan je izrađen na inicijativu Opštine Krf i Ogranka Tehničke komore Grčke na Krfu. Preliminarna izrada menadžment plana je povjerena **dvojici arhitekata**, koji su uradili prvi nacrt na osnovu podataka o lokalitetu i svog velikog iskustva. Prvi nacrt menadžment plana je **dostavljen 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 vizantijsku i postvizantijsku umjetnost), drugim akterima uključenim u upravljanje lokalitetom, Regionalnim vlastima za jonska ostrva i Prefekturi Krf na odobrenje. Konačno, **nakon opsežnih konsultacija i rasprava, plan je odobrilo Opštinsko vijeće** 2005. godine. (Krf)

- › Proces izrade menadžment plana je realizovan 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, Opštine Kotor i NVO sektora. Pored toga, u navedeni proces uključena su i dva eksperta ICOMOS-a, kao stručni konsultanti, i predstavnici/ce Opština 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 formulisanje nacrtu Izjave o izuzetnoj univerzalnoj vrijednosti. (Kotor)

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

› Proces izrade menadžment plana obuhvatio je mnogobrojne inicijative kako bi se osiguralo adekvatno informisanje i uključivanje građana/ki i aktera zainteresovanih za izradu i direktne rezultate plana; organizovani su javni skupovi za predstavljanje projekta i okrugli stolovi na kojima su učestvovali predstavnici/ce 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)

› Da bi plan bio održiv, veoma je važno da se **postigne konsenzus**. Zbog



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



Građani Alberobela

toga je bilo potrebno da se organizuje niz okruglih stolova za različite aktere zainteresovane za pitanja istorijskog jezgra. (Split)

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

▪ **Prikupljanje podataka i informacija** je veoma 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 je veoma korisna za dalje aktivnosti. (Kotor)*



Radionica u Splitu

▪ Tokom procesa izrade menadžment plana, u fazi procjene stanja, kao i definisanja predloga, mogu 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 definisao 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-ovu Listu potencijalnih dobara Svjetske baštine

▪ *Ispostavilo se kao veoma korisno to što je u okviru plana urađen i logički okvir menadžment plana, koji je povezoao prepoznate ključne teme, faktore, ciljeve, prioritete 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 plana upravljanja 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 **sprovođenja menadžment plana**, bitno je da se istakne sljedeće:

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

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



Arheološki park Butrint

- Postoje **različiti modeli** za sprovođenje 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, sprovođenja menadžment plana, izrade prijedloga i razvojnih planova, i saradnje sa svim nivoima vlasti – državnim, federalnim, kantonalnim i gradskim. (Mostar)

- Menadžment plan u fazi sprovođenja može biti značajan **planski okvir**, i značajna osnova za **prikupljanje sredstava za njegovo sprovođenje**.

- › Izrada menadžment plana je snažno uticala na planski okvir. Danas

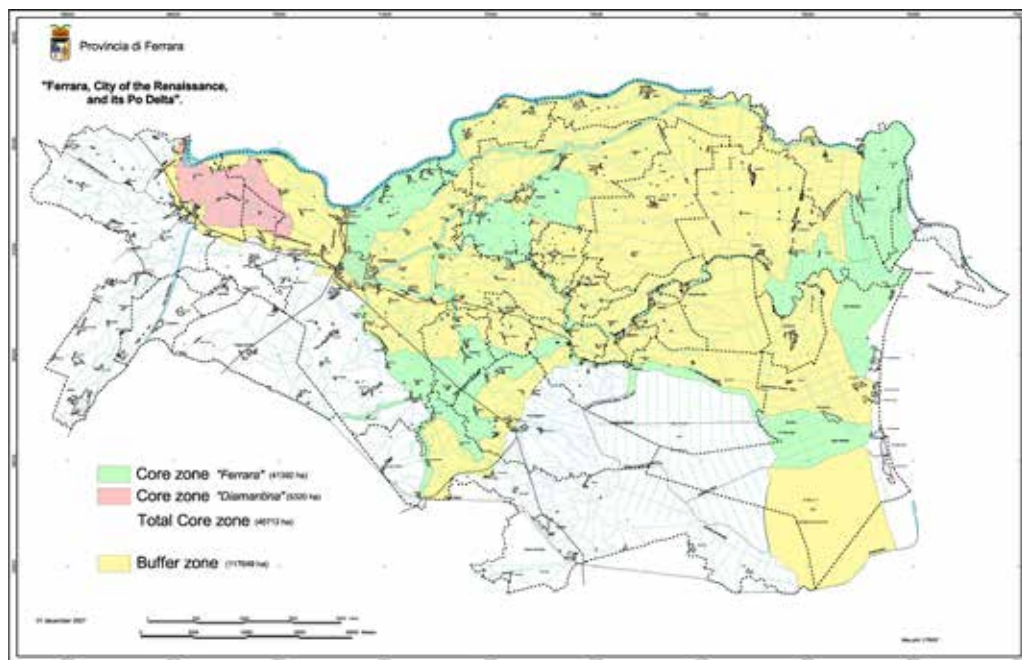
Opština Alberobelo učestvuje u mnogim konkursima za finansiranje, zahvaljujući stalnom tehničkom usavršavanju (Alberobelo)

- Menadžment plan u fazi sprovođenja može biti i **bitan okvir za uključivanje zajednice i ostalih zainteresovanih strana** u proces sprovođenja.

- › Danas se zajednica aktivno uključuje kako u aktivnosti planiranja tako i u projekte. (Alberobelo)

- Tokom sprovođenja menadžment plan može biti značajan dokument za **razvoj drugih sveobuhvatnijih strategija** vezanih za područja Svjetske baštine.

- U strategiji održivog urbanog razvoja koju je usvojila Opština Krf, tri glavne



Mapa područja Ferara grad renesanse i delta rijeke Po

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 Opštine u njenom pristupu za ostvarivanje ciljeva lokalnog razvoja, ali i za sprovođenje menadžment plana Starog grada. (Krf)

▪ Nakon analize kako se menadžment plan sprovodi, mogu se **definisati 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 nijesu 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;*

▪ *organizovanje tematskih sastanaka sa različitim akterima vezanim za lokalitet (Opština Ravena, Uprava za arheološku baštinu i pejzaž za pokrajine Ravena, Ferara, Forlì-Ĉezena i Rimini, Nadbiskupija Ravena-Ĉervia, Regionalna uprava za kulturnu baštinu i pejzaž regije Emilia-Romanja), sa ciljem da se, na jednoj strani, identifikuju elementi važni za aktivnost opisane u prethodnom pasusu, i da se, s*



Konferencija sa učestvovanjem lokalne zajednice, Alberobelo

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 funkcionisanja UNESCO-vog lokaliteta, uzimajući u obzir različite aktere, sa posebnim osvrtom na aktivnosti koje sprovodi Opština Ravena kao koordinator plana. (Ravena)*



Stari grad Krf, UNESCO-vo područje Svjetske baštine, Predlozi 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 opštinskom nivou
- Međunarodni propisi (na primjer: 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-istorijskog područja Kotora)

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

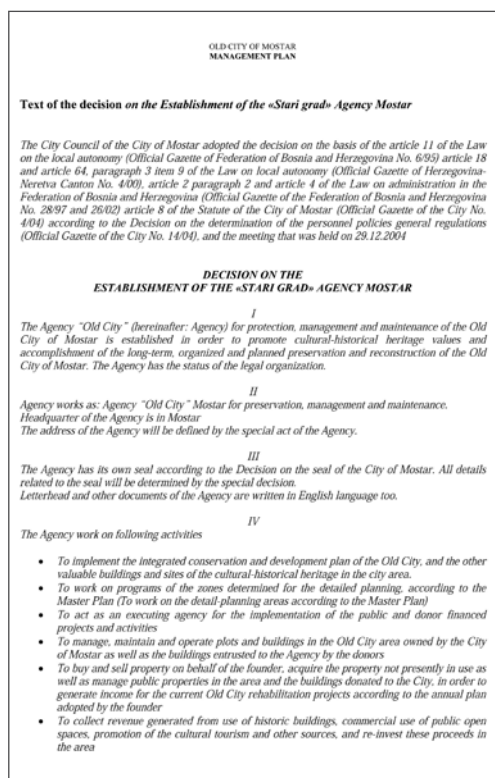
sistema koji može uključiti različite planske instrumente, od prostornih planova na regionalnom i lokalnom nivou, planova za pejzaž i urbanističkih planova, itd.

Što se tiče **institucionalnog okvira**, on je također različito definisan 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-istorijskog područja Kotora). Najčešći

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 F18/46592/2305/24-7-79 (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 nivoi zakonodavstva za Stari grad Krf, Predlozi za ažuriranje Menadžment plana – Akcioni plan 2013-2018.

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



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 takođe 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 vezano za specifične oblasti djelovanja. Takav je primjer sa Episkopskim kompleksom Eufrazijeve bazilike u istorijskom jezgru Poreča koji je u vlasništvu crkve, ali su Grad Poreč i Sekretarijat za zaštitu kulturne baštine takođe uključeni u zaštitu i održavanje.

- U slučaju kada je dobro Svjetske baštine gradsko područje, ili dio **gradskog područja** (kao Alberobelo i Krf) najčešće je **opština odgovorna za upravljanje**. Opština tada **vrši koordinaciju** ostalih zainteresovanih 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 zainteresovanih strana u definisanju strateških politika (Krf) ili horizontalne nacionalne ili transnacionalne mreže koje imaju za cilj jačanje saradničkih odnosa, razmjenu informacija i dobrih praksi, planiranje i sprovođenje specifičnih aktivnosti na osnovu zajedničkih interesa.

Ključni akteri koji su prepoznati vezano za pojedine lokalitete su veoma 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 je mnogo 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/ce, vlasnici/ce dobara i lokalna zajednica** su veoma važni akteri (kao u slučaju Krfa, Splita, Dubrovnika, Alberobela, Kotora).

- Kada se radi o religijskoj baštini, **religijske organizacije** su takođe akteri (kao u slučaju Episkopskog kompleksa Eufrazijeve bazilike u istorijskom jezgru Poreča)
- S obzirom da se većina lokaliteta veoma aktivno koristi za različite segmente kulture, **kulturni akteri i operateri** su takođe akteri.
- Imajući u vidu potencijal dobara Svjetske baštine za obrazovanje i istraživanja, **obrazovne institucije**, kao što su škole i univerziteti, su važni akteri.
- **Nevladine organizacije i predstavnici/ce civilnog sektora** su takođe veoma značajni akteri kod svih vrsta lokaliteta.
- **Predstavnici/ce privrede, firmi za pružanje usluga i izgradnju infrastrukture** mogu takođe biti važni akteri i oni su već prepoznati kod nekih od lokaliteta (Alberobelo).



Split

- Jedna od dominantnih tema kod skoro svih lokaliteta Svjetske baštine je turizam, tako da su **turisti i posjetioci** prepoznati kao akteri, ali potrebno je dodatno razmatranje ove tematike i pronalaženje načina za njihovo uključivanje.



Piran



Akvileja



Dubrovnik



Alberobelo

5.4. Odnos upravljanja prema konzervaciji, restauraciji i održavanju

Uopšteno, pitanja konzervacije, restauracije i održavanja baštine, uključujući dobra Svjetske baštine, su regulisana u svim zemljama u okviru nacionalnog zakonodavstva koje se odnosi na zaštitu kulturne baštine, i prvenstveno je 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 definisani kroz posebne zakone ili druge mehanizme (kao što je specijalni Zakon o zaštiti prirodnog i kulturno-istorijskog 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 se najčešće sagledava

stanje vezano za konzervaciju, restauraciju i održavanje, daju smjernice za njihovo unapređenje, i definišu 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, je 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 je prepoznato kod mnogih lokaliteta kao značajan segment zakonskog i institucionalnog okvira.

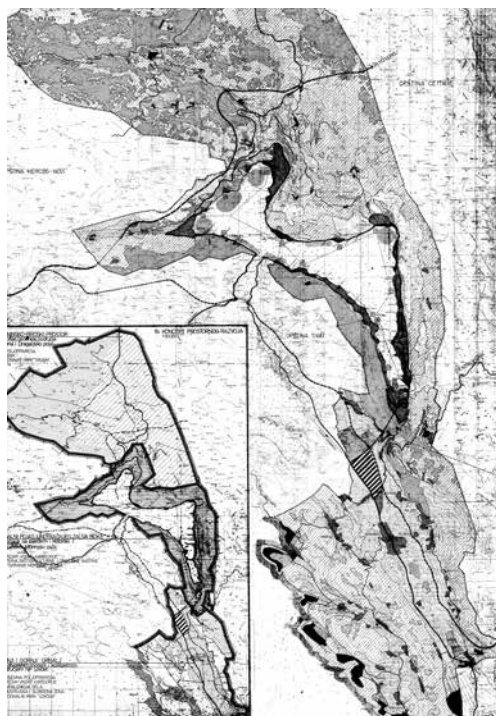
Integrirani pristup urbanističkom/prostornom planiranju, zaštiti i upravljanju baštinom uopšte, a posebno Svjetskom baštinom je veoma važan, naročito danas kada je očigledno da često postoje prijetnje za očuvanje vrijednosti lokaliteta zbog slabe veze između planiranja i upravljanja. Ovo je posebno važno 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 je regulisano zakonskim okvirom u toj oblasti, dok je veza između planiranja i zaštite/upravljanja baštinom regulisana 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 definišu 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 je ključna 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 Opštine Kotor iz 1987. sa označenim područjem Svjetske baštine

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

Lokaliteti Svjetske baštine su veoma važni resursi za razvoj određene teritorije, i kroz njihovu adekvatnu zaštitu i upravljanje mogu značajno doprinijeti održivom razvoju teritorije. Ta njihova uloga i značaj trebalo 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 se mora unaprijediti.

Takođe, 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: korišćenje lokaliteta, turizam, ekonomskuvrijednost, 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 sinhronizovane 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 Finansiranje 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
- Lokalnih vlasti (opština)
- Grantova i donacija, od Evropske unije i drugih institucija
- Privatnih donacija
- Ulaznica 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 da bude od velike koristi za proces prikupljanja sredstava tokom njegovog sprovođenja (kao u slučaju Alberobela, koji učestvuje u brojnim konkursima za finansiranje, zahvaljujući, između ostalog, stalnom tehničkom usavršavanju obezbijeđenom kroz menadžment plan.



Aktivnosti na promociji područja Svjetske baštine realizovane 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 sprovođenja 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 veb sajtu 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 **definišu** 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 ono **mora unaprijediti**. Iako je stepen uključivanja menadžera/ koordinatora Svjetske baštine, osoblja i lokalnih/ opštinskih vlasti najveći, ipak ga treba dodatno unaprijediti, kao i uključivanje ostalih aktera koji trenutno nijesu dovoljno uključeni: lokalne zajednice, istraživači, nevladine

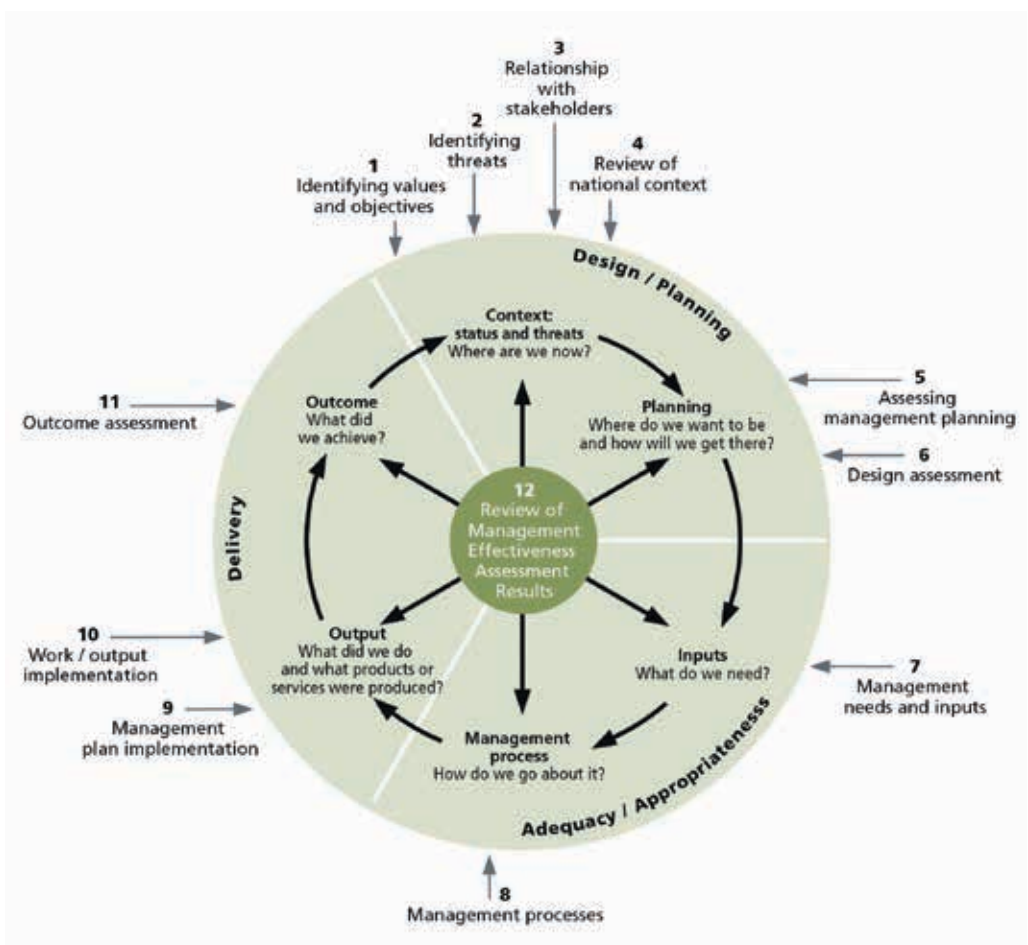
organizacije, industrija, lokalno autohtono stanovništvo

▪ 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 definisanim pitanjima i procesima, i obezbjeđuju adekvatan

i odgovarajući strateški okvir za upravljanje lokalitetima Svjetske baštine. Međutim, **glavni problem** u većini slučajeva je **spvođenje planova**. Moraju se unaprijediti sprovođenje, praćenje i proces revizije planova.

› Jedan od najvećih izazova za funkcionisanje sistema upravljanja je **postojanje i djelovanje jasno definisane upravljačke strukture** i mehanizma upravljanja. U mnogim slučajevima



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.

prepoznata su i identifikovana upravljačka tijela, ali ona ne funkcionišu.

- › 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, i oni 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)**, i to je potrebno unaprijediti.

Upitnik iz UNESCO-vog periodičnog izvještaja i dvije alatke iz *Priručnika za unapređenje naše baštine* su veoma korisni za procjenu efikasnosti upravljanja. Analize sprovedene tokom projekta EX.PO AUS daju jasnu sliku o stanju efikasnosti upravljanja i identifikuju 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 je veoma 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 sprovoditi praćenje ovih pitanja na redovnoj osnovi.

6 Bibliografija

- EX.PO AUS projekat, 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/>

7 *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 **A**driatic **U**NESCO **S**ites), 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, sprovođenje i praćenje menadžment plana*, preuzet je iz *Priručnika za Svjetsku baštinu – Upravljanje Svjetskom kulturnom baštinom /World Heritage Resource Manual - Managing Cultural World Heritage*, kojeg su 2013. godine objavili UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN.

Urednik:

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

Lektura:

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 978-9940-38-002-1
COBISS.CG-ID 29275408

ISBN 978-9940-38-002-1



9 789940 380021 >



Ovu aktivnost, sprovedenu u okviru projekta EX.PO AUS (EXTension of POtentiality of Adriatic UNESCO Sites – Unapređenje potencijala UNESCO-vih lokaliteta na Jadranu), realizovao 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

Opština Ravena – Gradski muzej, Italija

Opština 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

Opština Krf, Grčka

This publication has been produced with the financial assistance of the IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme. The contents of this publication are the sole responsibility of the City of Dubrovnik and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme Authorities.

The European Union is made up of 28 Member States who have decided to gradually link together their know-how, resources and destinies. Together, during a period of enlargement of over 50 years, they have built a zone of stability, democracy and sustainable development whilst maintaining cultural diversity, tolerance and individual freedoms. The European Union is committed to sharing its achievements and its values with countries and peoples beyond its borders.



This project activity is implemented by the Lead Partner, City of Dubrovnik in partnership with:

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
KONZERVACIJU 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

