

ZARZĄDZANIE ŚWIATOWYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM



Opublikowano w 2013 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury (UNESCO), 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, Francja

© UNESCO/ ICCROM/ ICOMOS/ IUCN, 2013

ISBN 978-92-3-00/ 223-6



Niniejsza publikacja jest dostępna w ramach otwartego dostępu zgodnie z warunkami licencji Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/>). Posługując się nią, użytkownik zgadza się na warunki korzystania z Repozytorium Otwartych Zasobów Edukacyjnych UNESCO (www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en).

Zastosowane tutaj nazewnictwo i przedstawiony materiał nie są wyrazem żadnych opinii UNESCO, ICCROM, ICOMOS i IUCN dotyczących statusu prawnego jakiegokolwiek kraju, terytorium, miasta lub obszaru bądź ich władz ani też kwestii przebiegu ich granic.

Idee i stanowiska wyrażone w niniejszej publikacji są ideami i stanowiskami jej autorów i niekoniecznie muszą być podzielane przez UNESCO, ICCROM, ICOMOS czy IUCN. Nie zobowiązują też one Organizacji w żaden sposób.

ICCROM

Via di San Michele 13
I-00153 Rzym
Włochy
Tel.: +39 06 585-531
Faks: +39 06 585-53349
E-mail: iccrom@iccrom.org
<http://www.iccrom.org>

ICOMOS

11 rue du Séminaire de Conflans
94220 Charenton-le-Pont
Francja
tel.: +33(0)1 41 94 17 59
faks: +33(0)1 48 93 19 16
e-mail: secretariat@icomos.org
<http://www.icomos.org>

IUCN

Rue Mauverney 28
1196 Gland
Szwajcaria
tel.: +41 (22) 999-0000
faks: +41 (22) 999-0002
e-mail: worldheritage@iucn.org
<http://www.iucn.org>

Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO

7, Place de Fontenoy
75352 Paryż 07 SP
Francja
tel.: +33 (0)1 45 68 24 96
faks: +33 (0)1 45 68 55 70
e-mail: wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>

Fot. na okładce: Fatehpur Sikri, Indie © Jan Fritz

Projekt graficzny, projekt okładki i skład tekstu: RectoVerso

ZARZĄDZANIE ŚWIATOWYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM

Oryginalny tytuł: Managing Cultural World Heritage,
wydany w ramach serii: World Heirtage Resource Manual



**NARODOWY INSTYTUT
DZIEDZICTWA**
NATIONAL HERITAGE BOARD OF POLAND

Narodowy Instytut Dziedzictwa/ National Heritage Board of Poland

ul. Kopernika 36/40
00-924 Warszawa
Tel. + 48 22 826 02 39
Fax. + 48 22 826 17 14
e-mail: info@nid.pl
www.nid.pl

REDAKCJA POLSKIEJ WERSJI JĘZYKOWEJ

Katarzyna Piotrowska
Dąbrówka Lipska

Konsultacje

Barbara Furmanik
Anna Marconi-Betka

Redakcja techniczna

Piotr Berezowski

TŁUMACZENIE

Centrum Tłumaczeń i Obsługi Konferencji LIDEX

KOREKTA

Beata Saracyń

OPRACOWANIE GRAFICZNE

KAN Media

DRUK

Drukarnia Kolejowa Kraków Sp. z o.o.

ISBN 978-83-63260-40-8

Przedmowa do polskiego wydania poradnika

Prof. nzw. dr hab. inż. arch. Małgorzata Rozbicka
Dyrektor Narodowego Instytutu Dziedzictwa

Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym to polskie wydanie publikacji UNESCO z serii Poradników światowego dziedzictwa. Publikacja ta ma pomóc w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym, ze szczególnym uwzględnieniem miejsc o międzynarodowym znaczeniu, wpisanych na Listę światowego dziedzictwa UNESCO. Powszechnie uznana, wyjątkowa wartość miejsc światowego dziedzictwa powoduje, że koncentrują one uwagę społeczeństw, profesjonalistów i polityków na całym świecie. Wokół nich lub na ich przykładzie toczy się dyskusja na temat skutecznych metod ochrony spuścizny przeszłości, dostarczająca nam bezcennych doświadczeń i przykładów dobrych praktyk.

W publikacji została wykorzystana wiedza i doświadczenia eksperckich organizacji ICCROM, ICOMOS, IUCN oraz UNESCO, a w szczególności Centrum Światowego Dziedzictwa. Jednak poradnik przekazywany dziś w Państwa ręce to przede wszystkim podsumowanie doświadczeń i przemyśleń zespołu praktyków, od lat zaangażowanych w ochronę dziedzictwa. Oprócz zebranej i uporządkowanej wiedzy na temat zarządzania dziedzictwem zawiera on także autorską propozycję analizy podstawowego systemu zarządzania wybranym obszarem dziedzictwa pod kątem zidentyfikowania jego zasadniczych problemów i potrzeb.

Konwencja światowego dziedzictwa nakłada na państwo będące jej sygnatariuszem obowiązek „ochrony, konserwacji, rewaloryzacji i przekazania przyszłym pokoleniom” dziedzictwa posiadającego wyjątkowe znaczenie dla świata, a znajdującego się na jego terytorium. Polska wersja językowa poradnika została przygotowana przez Ośrodek światowego dziedzictwa funkcjonujący w strukturach Narodowego Instytutu Dziedzictwa. Zadaniem Ośrodka, który pełni funkcję punktu kontaktowego ds. światowego dziedzictwa w Polsce, jest podejmowanie działań na rzecz ochrony i opieki nad dobrami światowego dziedzictwa poprzez ścisłą, wielopodmiotową współpracę. Jednym z priorytetów Ośrodka jest rozwój i rozpowszechnianie wiedzy na temat Konwencji światowego dziedzictwa oraz ochrony dziedzictwa o wyjątkowej powszechnej wartości.

Dziedzictwo, czy to kulturowe czy przyrodnicze, w niezwykle dynamicznie zmieniającym się dziś środowisku wymaga ciągłej troski i nieustannego zaangażowania na wszystkich poziomach organizacji demokratycznego społeczeństwa – od władzy centralnej do obywatela. Skuteczność działań zależy w dużej mierze od właściwego rozpoznania sytuacji, określenia kierunku i jasnego zdefiniowania celów. Te natomiast, jeśli mają prowadzić do świadomego ukierunkowanego gospodarowania zasobami naszego różnorodnego w charakterze dziedzictwa wymagają stworzenia systemu współpracy i ciągłego dostosowywania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Można bez wielkiej przesady powiedzieć, że odpowiedzialne zarządzanie dziedzictwem to swego rodzaju sprawdzian naszych umiejętności włączania w działania na rzecz jego ochrony i racjonalnego wykorzystania różnych osób, organizacji czy instytucji oraz wykorzystywania własnych i cudzych doświadczeń z wielu dziedzin funkcjonowania współczesnej gospodarki i społeczeństwa.

Pozwalam sobie wyrazić nadzieję, że przekazywany dziś przez Narodowy Instytut Dziedzictwa w ręce polskich czytelników, bogato ilustrowany przykładami pochodzącymi z różnych regionów świata, poradnik *Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym*, okaże się inspirujący i pomocny w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w trosce o zachowanie dla nas i naszych dzieci bezcennej spuścizny przodków.

Małgorzata Rozbicka

WYJAŚNIENIE PODSTAWOWYCH SKRÓTÓW DO POLSKIEJ WERSJI JĘZYKOWEJ

DSOC	Desired State of Conservation – pożądany stan zachowania
HIA	Heritage Impact Assessment – Ocena oddziaływania na dziedzictwo
ICCROM	International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property – Międzynarodowy Ośrodek Studiów nad Ochroną i Konserwacją Dziedzictwa Kulturowego
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites – Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków
INAH	National Institute of Anthropology and History – Narodowy Instytut Antropologii i Historii (Meksyk)
IUCN	International Union for Conservation of Nature – Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody
MS/SZ	Management System – system zarządzania
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
OG/WO	Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention – Wytocznice operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa
OUV/WPW	Outstanding Universal Value – wyjątkowa powszechna (uniwersalna) wartość
RSOOUV/ROWPW	Retrospective Statement of Outstanding Universal Value – retrospektywne Orzeczenie wyjątkowej powszechnej (uniwersalnej) wartości
SOC	State of Conservation – stan zachowania
SOOUV/OWPW	Statement of Outstanding Universal Value – Orzeczenie wyjątkowej powszechnej (uniwersalnej) wartości
SOS	Statement of Significance – Orzeczenie znaczenia
SPAFA (SEAMEO SPAFA)	Southeast Asian Regional Centre for Archaeology and Fine Arts – Regionalne Południowoazjatyckie Centrum Archeologii i Sztuki
UN/ONZ	United Nations – Organizacja Narodów Zjednoczonych
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Organizacja Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury
UNDP	United Nations Development Program – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju
WAC	World Archeological Congress – Światowy Kongres Archeologiczny
WCPA (of IUCN)	World Commission on Protected Areas – Światowy Komitet IUCN ds. Obszarów Chronionych
WHC	World Heritage Centre – Centrum Światowego Dziedzictwa
WHITRAP	World Heritage Institute of Training and Research for the Asia and the Pacific Region – Instytut Światowego Dziedzictwa ds. szkolenia i badań region Azji i Pacyfiku
WWF	World Wildlife Fund for Nature – międzynarodowa organizacja pozarządowa, zajmująca się ochroną i badaniami środowiska.
WMF	World Monuments Fund – międzynarodowa organizacja non-profit, której działalność skierowana jest na ochronę światowej architektury historycznej i dziedzictwa kulturowego poprzez pracę w terenie, rzecznictwo, przekazywanie dotacji, edukację i szkolenie.

Informacje na temat serii wydawniczej poradników dotyczących światowego dziedzictwa

Od uchwalenia Konwencji światowego dziedzictwa¹ w 1972 roku, Lista światowego dziedzictwa nieustannie ewoluuje i wciąż rośnie. Wraz z tym wzrostem pojawiła się bezwzględna potrzeba dostarczenia wskazówek Państwom-Stronom w zakresie wdrażania Konwencji. Różne spotkania ekspertów oraz wyniki sprawozdawczości okresowej pozwoliły na identyfikację potrzeby bardziej precyzyjnego szkolenia, rozwijania kompetencji i wiedzy w określonych obszarach, w których Państwa-Strony oraz zarządzający miejscami światowego dziedzictwa potrzebują większego wsparcia. Opracowanie serii wydawniczej poradników dotyczących światowego dziedzictwa jest odpowiedzią na tę potrzebę.

Publikacja tej serii jest wspólnym przedsięwzięciem trzech organizacji doradczych Konwencji światowego dziedzictwa (ICCROM, ICOMOS i IUCN) oraz Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, pełniącego funkcję sekretariatu Konwencji. Na swoim 30. posiedzeniu (Wilno, Litwa, lipiec 2006) Komitet Światowego Dziedzictwa poparł tę inicjatywę oraz polecił organizacjom doradczym i Centrum Światowego Dziedzictwa przygotowanie i publikację kilku tematycznych poradników. Na 31. (2007) i 32. (2008) sesji Komitetu przyjęto plan publikacji i ustalono listę tytułów wraz z priorytetami.

Rada wydawnicza, składająca się z członków wszystkich trzech organizacji doradczych i Centrum Światowego Dziedzictwa, odbywa regularne spotkania, na których rozstrzyga różne aspekty swoich przygotowań i publikacji. W przypadku każdego poradnika, w zależności od jego tematu, jedna z organizacji doradczych lub Centrum Światowego Dziedzictwa działa w charakterze agencji wiodącej, odpowiedzialnej za koordynację prac. Końcową publikację zapewnia Centrum Światowego Dziedzictwa.

Poradniki mają na celu pomóc Państwom-Stronom, władzom zajmującym się ochroną dziedzictwa, lokalnym samorządom, zarządzającym miejscami i lokalnym społecznościom związanym z miejscami światowego dziedzictwa, a także innym interesariuszom w procesie rozpoznania i ochrony, a także dostarczyć wskazówek koncentrujących się na wdrażaniu Konwencji. Ich zadaniem jest zapewnienie wiedzy i wsparcia w tworzeniu reprezentatywnej i wiarygodnej Listy światowego dziedzictwa, na którą składają się odpowiednio chronione i efektywnie zarządzane dobra.

Poradniki zostały opracowane jako przyjazne dla użytkownika narzędzia rozwijania kompetencji i wiedzy oraz podnoszenia świadomości w zakresie Konwencji światowego dziedzictwa. Można korzystać z nich niezależnie od nauki we własnym zakresie oraz w charakterze materiału szkoleniowego do warsztatów. Powinny one uzupełniać podstawowe przepisy dotyczące rozumienia tekstu samej Konwencji oraz Wytucznych operacyjnych do jej realizacji.

Lista tytułów:

Managing Disaster Risks for World Heritage; June 2010 (Zarządzanie ryzykiem katastrof w kontekście światowego dziedzictwa; czerwiec 2010)

Preparing World Heritage Nominations; second edition, November 2011 (Przygotowywanie wniosków o wpis na Listę światowego dziedzictwa; wydanie drugie; listopad 2011)

Managing Natural World Heritage; June 2012 (Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym; czerwiec 2012)

Managing Cultural World Heritage; November 2013 (Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym; listopad 2013)

¹ Uwaga do tłumaczenia: Pełna, oficjalna nazwa Konwencji światowego dziedzictwa w języku polskim brzmi: *Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, przyjęta w Paryżu dnia 16 listopada 1972 r. przez Konferencję Generalną Organizacji Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury na jej siedemnastej sesji* (Dz.U. 1976 nr 32, poz. 191).

Podziękowania

Główni autorzy

- Gamini Wijesuriya, ICCROM
- Jane Thompson, konsultantka ICCROM
- Christopher Young, konsultant ICCROM

Recenzenci i współautorzy

- George Abungu, były dyrektor Muzeum Narodowego Kenii
- Tim Badman, IUCN
- Giovanni Boccardi, Centrum Światowego Dziedzictwa
- Carolina Castellano, ICOMOS
- Joseph King, ICCROM
- Mechtild Rössler, Centrum Światowego Dziedzictwa
- Herb Stovel, ICOMOS
- Naomi Deegan, stażystka ICCROM, 2011 r., Irlandia
- Giulia Cotta, stażystka ICCROM, 2012 r., Włochy
- Rugile Balkaite, stażystka ICCROM, 2013 r., Litwa
- Elena Incerti Medici, ICCROM (wsparcie logistyczne)

Uczestnicy kursu ICCROM na temat konserwacji dziedzictwa architektonicznego (CBH12)

Koordinacja ze strony Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO

Vesna Vujicic-Lugassy

Laura Frank

Przedmowa

Kishore Rao, *Dyrektor Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO*

Obchody 40-lecia Konwencji światowego dziedzictwa, które miały miejsce przez cały 2012 rok, dostarczyły okazji do refleksji nad niektórymi palącymi kwestiami związanymi z dobrami z Listy światowego dziedzictwa. Oficjalny temat obchodów rocznicowych – światowe dziedzictwo i zrównoważony rozwój: rola lokalnych społeczności – jest potwierdzeniem prawdopodobnie najistotniejszego wyzwania, przed którym stoi dziedzictwo kulturowe w naszych czasach: zachowanie wartości dziedzictwa dla społeczeństwa, a jednocześnie przystosowanie się do zmian narzucanych przez największe zjawiska globalne, takie jak narastające nierówności, globalizacja, zmiany klimatyczne i masowa urbanizacja. I na te właśnie kwestie został położony nacisk.

W społeczności praktyków zajmujących się dziedzictwem od dawna wiadomo, że potrzebne jest nowe podejście do konserwacji, odzwierciedlające rosnącą złożoność ich pracy i ułatwiające pozytywne interakcje z szerszym środowiskiem, w którym istnieją odnośne dobra, w tym szczególnie ze społecznościami lokalnymi. To bardzo ważna kwestia w przypadku dóbr należących do dziedzictwa kulturowego, których znaczenie, w obliczu gwałtownych przemian socjokulturowych, jest często przedmiotem sporu licznych interesariuszy.

Z wielką przyjemnością chciałbym zatem zaprezentować niniejszy poradnik: *Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym*, opracowany pod kierownictwem ICCROM-u w porozumieniu z ICOMOS-em, IUCN-em i Centrum Światowego Dziedzictwa. Jest on rozszerzeniem i uzupełnieniem pierwszego poradnika na temat zarządzania światowym dziedzictwem przyrodniczym (opublikowanego w czerwcu 2012 roku)². Obecna publikacja – podobnie jak poprzednia – nie ma na celu zastąpienia bogatej literatury przedmiotu. Jej przeznaczeniem jest dostarczenie wytycznych dotyczących specyfiki zarządzania dobrami światowego dziedzictwa kulturowego oraz przydatnego przeglądu istniejących podejść i przykładów.

Poradnik wprowadza ponadto innowacyjną koncepcję na potrzeby zrozumienia systemów zarządzania dziedzictwem kulturowym, będącą wynikiem projektu badań realizowanego przez ICCROM od 2009 roku, który w założeniu ma pomóc nie tylko praktykom w dziedzinie dziedzictwa, lecz również politykom i społecznościom w lepszym zdefiniowaniu zagadnień oraz identyfikacji problemów, z którymi mierzą się w przypadku swoich dóbr, i sformułowaniu potencjalnych ich rozwiązań. Ramy te stanowią wspólny mianownik niezwykle bogatej gamy możliwych systemów zarządzania dobrami dziedzictwa kulturowego, które istnieją na świecie – tak różnych jak historyczne miasta, krajobrazy kulturowe, pojedyncze zabytki lub stanowiska archeologiczne.

Mamy nadzieję, że poradnik spełni oczekiwania czytelników i z niecierpliwością oczekujemy na komentarze i sugestie dotyczące zmian i wzbogacenia, szczególnie zawierające konkretne przykłady, a także studia przypadków prezentujące najlepsze praktyki oraz cenne doświadczenia.

Kishore Rao

² Poradnik dostępny pod adresem: <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>

Przedmowa

Stefano De Caro, *Dyrektor Generalny ICCROM*

Niniejszy poradnik ma propagować osiągnięcia Konwencji z 1972 roku w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, pomagając wszystkim zaangażowanym stronom w zarządzaniu dobrami zaliczanymi do światowego dziedzictwa kulturowego z uwzględnieniem ochrony wartości kulturowych oraz tam, gdzie to możliwe, w osiągnięciu dzięki dziedzictwu dodatkowych korzyści. Jest uzupełnieniem istniejących wytycznych – w szczególności *Wytycznych operacyjnych do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa* (2012) oraz poradnika towarzyszącego: *Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym*.

Wpisanie dobra na Listę światowego dziedzictwa oznacza, że Komitet Światowego Dziedzictwa uznał, iż dany obiekt posiada wartości kulturowe lub przyrodnicze, które można uważać za wyjątkową powszechną wartość³. Skutkuje to nałożeniem na Państwo-Stronę dodatkowych wymogów w zakresie zarządzania, mających na celu zapewnienie wysokich standardów ochrony oraz zgodności z wymogami procesów światowego dziedzictwa.

W Konwencji z 1972 r. dziedzictwo kulturowe przyporządkowano do trzech szerokich grup – zabytków, miejsc zabytkowych i zespołów. Na przestrzeni czterech dekad obowiązywania Konwencji Lista rosła, wzbogacana o coraz bardziej złożone rodzaje dóbr o większych potrzebach w zakresie zarządzania. Prestiż statusu światowego dziedzictwa może sprawić, że dobra te będą się cieszyć szerszym zainteresowaniem publicznym. Państwa-Strony zaś traktują je zazwyczaj jako wizytówki, dzięki którym doskonalą zarządzanie dziedzictwem kulturowym w ogóle. W systemie światowego dziedzictwa podstawowa odpowiedzialność za dobra spoczywa na Państwie-Stronie, a sukces zarządzania zależy od kontekstu politycznego, społecznego, instytucyjnego i gospodarczego danego dobra. Zmiana orientacji w sektorze dziedzictwa z prostej ochrony fizycznej na bardziej zróżnicowane podejście do zarządzania, uwzględniające kwestie społeczne, gospodarcze i środowiskowe, dostarcza podstaw do zapewnienia dziedzictwu roli w życiu społeczności, co wyrażono w Artykule 5 Konwencji. To wszechstronne podejście sprawiło, że zarządzanie dobrami zaliczanymi do światowego dziedzictwa stało się jeszcze bardziej wymagające.

To właśnie w odpowiedzi na te wymagania szczególną uwagę w niniejszym poradniku poświęcono zrozumieniu systemów zarządzania dziedzictwem. Wzięto pod uwagę ich złożoność i różnorodność, ale podkreślono też cechy wspólne wszystkich systemów zarządzania. Zaleca się w nim przegląd istniejących systemów zarządzania dziedzictwem przez pryzmat wymagań światowego dziedzictwa oraz obecnych czasów, podkreślając zarazem potrzebę stosowania podejścia partycypacyjnego.

System światowego dziedzictwa wymaga od Państw-Stron zaangażowania w zarządzanie dobrami kulturowymi w ramach dwóch istotnych etapów, stanowiących jedną całość.

- 1) Państwo-Strona musi po pierwsze wykazać, w ramach procesu wpisywania na Listę, w jaki sposób będzie zarządzać wyjątkową powszechną wartością, odpowiadając na kwestie podniesione we wniosku nominacyjnym oraz wykazując się posiadaniem planu zarządzania lub innego systemu zarządzania odpowiedniego w kontekście ochrony dóbr.

³ Uwaga do tłumaczenia: W oficjalnym tłumaczeniu Konwencji światowego dziedzictwa opublikowanym w Dzienniku Ustaw (Dz.U. 1976 nr 32, poz. 191) angielski termin „outstanding universal value” został przetłumaczony jako „wyjątkowa powszechna wartość”. W języku polskim często używa się również terminu „wyjątkowa uniwersalna wartość”. Angielski termin „presentation” (prezentacja) oznacza: szereg działań od interpretacji do udostępniania, którym towarzyszą działania popularyzatorskie i edukacyjne skierowane do dorosłych i dzieci. Ich celem jest przygotowanie odbiorcy tak, aby móc przekazać spuściznę przodków następcom w pełnym zrozumieniu tej wartości. W oficjalnym polskim tekście Konwencji termin ten przetłumaczono jako „rewaloryzacja”.

Przedmowa

Stefano De Caro, *Dyrektor Generalny ICCROM*

- 2) Po wpisaniu na Listę, Państwo-Strona musi przestrzegać swojego zobowiązania i chronić wyjątkową powszechną wartość dobra za pomocą efektywnego, długoterminowego zarządzania oraz szeregu procedur światowego dziedzictwa, umożliwiających weryfikację tej ochrony.

Niniejszy poradnik ma pomóc Państwom-Stronom w realizacji ich obowiązków, dostarczając ram na potrzeby przeglądu istniejącego systemu zarządzania dziedzictwem, stosowanego w odniesieniu do danego obiektu oraz wskazówek dotyczących niezbędnych środków, które trzeba podjąć, aby zapewnić efektywność systemu i jego adekwatność do dodatkowych wyzwań związanych z przynależnością do systemu światowego dziedzictwa.

Choć jego tematem przewodnim jest światowe dziedzictwo, wiele ze wskazówek może również posłużyć w rozwijaniu kompetencji i wiedzy osób pracujących przy konserwacji dziedzictwa. By pomóc w ochronie dóbr zaliczanych do światowego dziedzictwa, czerpie on z doświadczeń ICCROM-u w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy, które zaczęły być gromadzone wraz z publikacją *Wytucznych do zarządzania miejscami kulturowymi światowego dziedzictwa* w 1993 roku, co jest od tamtej pory kontynuowane za pomocą tematycznych, międzynarodowych szkoleń i działań w zakresie tworzenia polityki, dotyczących światowego dziedzictwa.

Poradnik jest rezultatem wspólnych wysiłków organizacji doradczych (ICCROM, ICOMOS, IUCN) oraz Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, mających na celu pomóc wszystkim zaangażowanym stronom w lepszym zarządzaniu swoimi dobrami światowego dziedzictwa i ich ochronie. Dołącza on w tych wysiłkach do innych tytułów powstałych w tym samym celu, wymienionych w bibliografii.

Publikacja obejmuje wszechstronną analizę systemów zarządzania, co jest pewną rzadkością w literaturze na temat dziedzictwa. Mamy jednak nadzieję, że w najbliższych latach zostanie ona uzupełniona i udoskonalona.

Przygotowanie niniejszego poradnika było motywującym, ale długim procesem. ICCROM pragnie wyrazić wdzięczność i podziękować autorom, recenzentom oraz wszystkim osobom związanym z Centrum Światowego Dziedzictwa i organizacjami doradczymi, które pomagały w pracy nad nim. ICCROM pragnie także wyrazić swoje najszczerze uznanie i podziękować Nicholasowi Stanleyowi-Price'owi, który zredagował ostateczną wersję poradnika.

Stefano De Caro

■	Podziękowania	2
■	Przedmowa Kishore Rao, Dyrektora Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO	3
■	Przedmowa Stefano De Caro, Dyrektora Generalnego ICCROM	4
1	Wprowadzenie	7
1.1	Wprowadzenie do poradnika	
1.2	Podstawowe wskazówki	
2	Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym	13
2.1	Co to jest dziedzictwo? Dlaczego trzeba nim zarządzać?	
2.2	Zagadnienia dotyczące dziedzictwa w szerszym kontekście	
2.3	Konserwacja dziedzictwa i zrównoważony rozwój	
2.4	Potrzeba zarządzania dziedzictwem	
2.5	Podejścia do konserwacji dziedzictwa i zarządzania dziedzictwem	
3	Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa	31
3.1	Czym są światowe dziedzictwo, system światowego dziedzictwa i jego wymagania?	
3.2	Konwencja światowego dziedzictwa z 1972 roku: dlaczego i jak zarządzać dobrami oraz potrzeba zgodności z Konwencją	
3.3	Wytyczne operacyjne: zarządzanie w celu ochrony wyjątkowej powszechnej wartości	
3.4	Wyjątkowa powszechna wartość, autentyczność i integralność w kontekście zarządzania dobrami światowego dziedzictwa	
3.5	Dokumentacja i procedury światowego dziedzictwa wspomagające zarządzanie	
3.6	Wytyczne strategiczne przyjęte przez Komitet Światowego Dziedzictwa, które mogą mieć wpływ na zarządzanie dobrami	
3.7	Ewoluuująca wiedza i zasady polityczne	
3.8	Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy	
4	Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem	56
4.1	Systemy zarządzania dziedzictwem ogólnie oraz w odniesieniu do światowego dziedzictwa	
4.2	Trzy elementy systemu zarządzania dziedzictwem	
4.3	Trzy procesy systemu zarządzania dziedzictwem	
4.4	Trzy rezultaty systemu zarządzania dziedzictwem	
4.5	Dokumentowanie i ocena systemu zarządzania dziedzictwem	
	Załącznik A	128
	Ramy na potrzeby opracowania, realizacji i monitorowania planu zarządzania	
	A.1 Wprowadzenie: plany zarządzania w ramach systemów zarządzania	
	A.2 Proces planowania zarządzania	
	A.3 Treść planu zarządzania	
	Załącznik B	152
	Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa (IUCN)	
	Bibliografia	154
	Dane kontaktowe	158

1 Wprowadzenie

W części 1 przedstawiono cele przyświecające powstaniu niniejszego poradnika oraz opisano sposób jego uporządkowania (część 1.1). Wymieniono w niej również dokumenty UNESCO o podstawowym znaczeniu, dotyczące Konwencji światowego dziedzictwa oraz publikacje Centrum Światowego Dziedzictwa, których niniejszy poradnik stanowi dopełnienie (część 1.2).

1.1 Wprowadzenie do poradnika

Cel poradnika

Koncepcja „zarządzania” wyłoniła się stosunkowo późno w czterdziestoletniej historii Konwencji światowego dziedzictwa. Niemniej wymóg osiągnięcia produktów i efektów skutecznego zarządzania – identyfikacja, ochrona, konserwacja i rewaloryzacja wyjątkowej powszechnej wartości dziedzictwa oraz przekazanie jej przyszłym pokoleniom – towarzyszył jej od samego początku. Z upływem lat osiąganie tych celów stało się bardziej złożone ze względu na narastające w nowoczesnym świecie napięcia oraz z powodu coraz większego zbioru możliwych miejsc do wpisania na Listę światowego dziedzictwa, do którego zaliczono na przykład wiejskie krajobrazy kulturowe.

Nowe wyzwania oraz inne czynniki doprowadziły do powstania pewnych pilnych potrzeb, a w tym:

- potrzeby stworzenia wspólnej płaszczyzny służącej zdefiniowaniu, ocenie i doskonaleniu systemów zarządzania oraz, w następnej kolejności, propagowaniu wymiany dobrych praktyk oraz ewolucji udoskonalonych metod zarządzania;
- potrzeby dostarczenia praktycznych wytycznych i narzędzi do wykorzystania w codziennym zarządzaniu, uwzględniających rosnącą liczbę zaangażowanych stron oraz celów do osiągnięcia;
- potrzeby zwiększania świadomości na temat zróżnicowania problemów w obszarze zarządzania, z którymi muszą się mierzyć Państwa-Strony, ale również ich wspólnej płaszczyzny, a zatem propagowania też szerszej współpracy mającej na celu ich rozwiązanie.

To właśnie w tym kontekście powstał poradnik zatytułowany *Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym*, który ma pomóc Państwom-Stronom w skutecznym zarządzaniu swoim dziedzictwem i jego konserwacji⁴ oraz ochronie wartości, a w szczególności wyjątkowej powszechnej wartości (dalej: WPW) swoich dóbr zaliczanych do światowego dziedzictwa kulturowego. Dlatego też *Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa* (dalej: WO) zawierają stwierdzenie, że każde dobro światowego dziedzictwa „musi być odpowiednio chronione oraz musi być objęte systemem zarządzania zapewniającym jego zabezpieczenie” (WO, par. 78). WO zawierają również stwierdzenie, że „celem systemu zarządzania jest zapewnienie skutecznej ochrony kandydującego dobra na rzecz obecnych i przyszłych pokoleń” oraz że „skuteczność systemu zarządzania zależy od rodzaju, charakterystyki i potrzeb kandydującego dobra oraz jego kontekstu kulturowego i przyrodniczego” (WO, par. 109, 110). W niniejszym poradniku położono szczególny nacisk na zrozumienie systemów zarządzania oraz metody ich doskonalenia, a w konsekwencji tego skuteczne zarządzanie dobrami kulturowymi.

Poradnik zawiera wytyczne skierowane do Państw-Stron oraz wszystkich innych stron zaangażowanych w dbanie o dobra światowego dziedzictwa kulturowego. Wytyczne te mają pomóc w realizacji wymogów Konwencji. Poradnik ma również pomóc Państwom-Stronom w zagwaran-

⁴ Uwaga do tłumaczenia: Angielski termin „conservation” ma szersze znaczenie niż używane w języku polskim określenie „konserwacja”. Oznacza on, zgodnie z definicją zawartą w Dokumencie z Nara dotyczącym autentyczności (1994), wszystkie działania związane z ochroną i opieką nad dziedzictwem: „wszystkie wysiłki, których celem jest zrozumienie dziedzictwa kulturowego, poznanie jego historii i wymowy, zagwarantowanie jego materialnego zachowania i, jeżeli jest to wymagane, jego prezentacja, restauracja i ugruntowanie wartości” (WO, aneks 4).

towaniu dynamicznej roli dziedzictwa w społeczeństwie oraz możliwości wykorzystania, a także zaoferowania innym wzajemnych korzyści, jakie mogą się wiązać z taką rolą.

Dotyczy on wyłącznie zarządzania miejscami dziedzictwa kulturowego. Z dobrami zaliczanymi do światowego dziedzictwa przyrodniczego wiąże się wiele podobnych zagadnień, ale odnoszą się do nich również odmienne problemy. IUCN przygotowało towarzyszący poradnik dotyczący zarządzania dobrami przyrodniczymi.

Do kogo poradnik jest adresowany?

Niniejszy poradnik ma być narzędziem rozwijania kompetencji i wiedzy w zakresie skutecznego zarządzania dziedzictwem, a w szczególności dobrami światowego dziedzictwa. Ma on pomóc wszystkim praktykom:

- wzmocnić wiedzę, zdolności, umiejętności i sposób postępowania ludzi bezpośrednio odpowiedzialnych za konserwację dziedzictwa i zarządzanie nim,
- udoskonalić struktury i procesy instytucjonalne poprzez inspirowanie decydentów i polityków,
- wprowadzić dynamiczną relację pomiędzy dziedzictwem a jego kontekstem, która przyniesie większe wzajemne korzyści poprzez włączające podejście oraz wyważony strumień produktów i wyników.

Z niniejszego poradnika powinni skorzystać wszyscy zaangażowani w podejmowanie decyzji dotyczących opieki i zarządzania dobrami kulturowymi światowego dziedzictwa w imieniu Państw-Stron, a także osoby, przed którymi odpowiadają wcześniej wymienieni (politycy i władze administracyjne) oraz ci, z którymi wcześniej wymienieni będą lub mogą współpracować w przyszłości.

Wspomniane osoby reprezentują trzy szerokie obszary ulokowania zdolności zarządczych, zgodnie z definicją zawartą w *Strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy*⁵:

- Praktycy (w tym osoby i grupy mające bezpośredni wpływ na konserwację dóbr zaliczanych do dziedzictwa i zarządzanie nimi).
- Instytucje (w tym organizacje Państw-Stron zajmujące się dziedzictwem na szczeblu regionalnym i krajowym, organizacje pozarządowe, Komitet Światowego Dziedzictwa, organizacje doradcze i inne instytucje odpowiedzialne za rozwijanie kompetencji i wiedzy w zakresie poprawy zarządzania i konserwacji).
- Społeczności i sieci współpracy (w tym społeczności lokalne posiadające lub mieszkające na terenie bądź w pobliżu dóbr, a także większe sieci zainteresowane usprawnieniem zarządzania dziedzictwem kulturowym)⁶.

Czy to za pomocą nauki we własnym zakresie, czy też w ramach zorganizowanych inicjatyw rozwijania kompetencji i wiedzy, niniejszy poradnik ma na celu:

- dostarczenie strategicznych i doraźnych wytycznych oraz
- budowanie na fundamencie istniejących zdolności lub tworzenie nowych atutów – praktyków, instytucji, społeczności i sieci współpracy.

W obu przypadkach pozytywne zmiany w zarządzaniu dziedzictwem są możliwe właśnie za sprawą ludzi (patrz część 3.8).

⁵ Zdolność definiuje się jako „pozostającą w gestii jednostek, organizacji i społeczeństw możliwość realizacji funkcji, rozwiązywania problemów oraz formułowania i osiągania celów w sposób zrównoważony” [http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf; Nota Programu Rozwoju Narodów Zjednoczonych (UNDP) dotycząca praktyki rozwijania kompetencji i wiedzy, kwiecień 2006, s. 3].

⁶ The World Heritage Strategy for Capacity Building, June 2011 (Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy, czerwiec 2011) whc11-35com-9Be (<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>).

Okoliczności, w których działa każdy system zarządzania, różnią się znacząco od siebie, a względna izolacja wielu praktyków zajmujących się dziedzictwem nie pozwala im na dostęp do doświadczeń innych osób i usprawniania swoich działań na tej podstawie. Mamy nadzieję, że poradnik pomoże przełamać te trudności.

Jaki jest układ poradnika?

Podstawowa część poradnika wyjaśnia, czego wymaga zarządzanie światowym dziedzictwem, kontekst tego zarządzania, jego filozofie i mechanizmy. Załączniki zawierają wytyczne do praktycznego wykorzystania tej wiedzy.

Tekst główny dzieli się na cztery części:

Niniejsza część, **część 1**, zawiera wprowadzenie do poradnika oraz listę publikacji i dokumentów na temat zarządzania światowym dziedzictwem.

Część 2 zapewnia **kontekst**, w którym zarządza się dziedzictwem kulturowym. Podsumowano w niej obecny stan ewolucji myślenia na temat konserwacji miejsc i zarządzania nimi, z naciskiem na podejście zintegrowane. Podkreśla się w niej potrzebę umieszczenia kwestii związanych z dziedzictwem w szerokim kontekście, powiązania dziedzictwa i zrównoważonego rozwoju oraz postrzegania podejścia opartego na wartościach jako przydatnego narzędzia w zarządzaniu światowym dziedzictwem.

W **części 3** opisano szczegółowy kontekst zarządzania dobrami światowego dziedzictwa oraz przedstawiono, w jaki sposób zasoby i procesy związane ze światowym dziedzictwem mogą wspomagać metody zarządzania. W tej części pojawiają się częste odwołania do *Wytycznych operacyjnych do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa*, mające na celu usprawnienie wdrażania Konwencji. Ponieważ są one okresowo aktualizowane, odwołania zawarte w niniejszym poradniku dotyczą wydania z 2012 roku. W części 3 podkreśla się wagę rozwijania kompetencji i wiedzy w kontekście zarządzania zmianami w systemach zarządzania oraz w dobrach.

Część 4 to podstawowa część poradnika. Przedstawiono w niej **wspólne ramy** rozumienia, dokumentowania i przeglądów systemów zarządzania dziedzictwem. Może ona okazać się przydatna w kontekście spełnienia wymagań systemu światowego dziedzictwa lub ogólnej oceny efektywności danego systemu zarządzania dobrem kulturowym, a potencjalnie także przy opracowywaniu bądź aktualizacji planu zarządzania. W części podsumowującej (4.5) zaproponowano ramy dokumentowania i oceny systemu zarządzania – można ją w przydatny sposób powiązać z częścią 5 formularza wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa (WO, aneks 5).

Wytyczne praktyczne zawarto w następujących załącznikach:

W **załączniku A** wykorzystano planowanie zarządzania jako ramy praktyki zarządzania dobrami. Planowanie zarządzania to chyba jedyne narzędzie, które obejmuje swoim działaniem całość systemu zarządzania. Stosowanie go w praktyce oferuje zatem wskazówki, które okażą się interesujące nawet dla osób zaangażowanych w zarządzanie dobrami, w przypadku których planowania zarządzania się nie przeprowadza.

W **załączniku B** wprowadzono *Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa*, opracowany przez IUCN.

1.2 Podstawowe wskazówki

Światowe dziedzictwo

Dostępne są bogate materiały zawierające wskazówki i objaśnienia odnoszące się do systemu światowego dziedzictwa, z których większa część dotyczy bezpośrednio kwestii związanych

z zarządzaniem. Choć w niniejszym poradniku odwołujemy się do tych materiałów w razie potrzeby, zdecydowanie zalecamy zapoznanie się z informacjami źródłowymi na stronie Centrum Światowego Dziedzictwa, jako że powinien to być rutynowy element praktyki zarządzania dziedzictwem. Niniejsza strona internetowa (<http://whc.unesco.org>) jest znakomitą źródłem informacji na temat wielu aspektów wdrażania Konwencji światowego dziedzictwa. Regularnie publikowane są na niej nowe materiały. Oprócz adekwatnych materiałów ogólnych, znaleźć tutaj można również wiele odniesień do poszczególnych dóbr oraz dotyczących ich decyzji podjętych przez Komitet Światowego Dziedzictwa. Warto również regularnie sprawdzać strony internetowe trzech organizacji doradczych (ICCROM, ICOMOS, IUCN), gdyż również tam można znaleźć przydatne porady.

W niniejszym poradniku odwołujemy się do poniższych dokumentów. Jest on zasadniczo ich uzupełnieniem.

- Konwencja światowego dziedzictwa oraz Wytyczne operacyjne dotyczące jej realizacji:
 - Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (World Heritage Convention) [Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego (Konwencja światowego dziedzictwa)], UNESCO 1972, <http://whc.unesco.org/en/conventiontext>
 - *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa), 2012, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, <http://whc.unesco.org/en/guidelines/> (strona w języku angielskim).
- Podręczniki UNESCO dotyczące światowego dziedzictwa:
 - *Managing Disaster Risks for World Heritage* (Zarządzanie ryzykiem katastrof w kontekście światowego dziedzictwa), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>
 - *Managing Natural World Heritage* (Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2012, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>
 - *Preparing World Heritage Nominations. Second edition*, (Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa, wydanie drugie), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2011, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>
- Tematycznie powiązane publikacje UNESCO dotyczące światowego dziedzictwa:
 - *Climate Change and World Heritage* (Zmiany klimatu a światowe dziedzictwo), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2007, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 22, <http://whc.unesco.org/en/series/22/>
 - Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites* (Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa. Ocena efektywności zarządzania miejscami światowego dziedzictwa), Paryż 2008, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 23, <http://whc.unesco.org/en/series/23/>
 - Mitchell N., Rössler M., Tricaud P.M. (autorzy/ redakcja), *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management* (Krajobrazy kulturowe światowego dziedzictwa: podręcznik konserwacji i zarządzania) Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 26, <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

- *Monitoring World Heritage (Monitorowanie światowego dziedzictwa)*, red. Stovel H., Paryż 2004, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 10, <http://whc.unesco.org/en/series/10/>
- *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008 (Światowe dziedzictwo i strefy buforowe, międzynarodowe spotkanie ekspertów w dziedzinie światowego dziedzictwa i stref buforowych, Davos, Szwajcaria, 11–14 marca 2008)*, red. Martin O. Piatti G., Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 25, <http://whc.unesco.org/en/series/>
- van Oers R., Haraguchi S., *Managing Historic Cities (Zarządzanie historycznymi miastami)*, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 27, <http://whc.unesco.org/en/series/27/>
- Wybrane decyzje Komitetu Światowego Dziedzictwa UNESCO:
 - *Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage properties (Strategia redukcji czynników ryzyka związanych z katastrofami naturalnymi w obszarze dóbr światowego dziedzictwa)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2007 (Doc WHC-07/31.COM/7.2), <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>
 - *Reflection on the Trends of the State of Conservation (Refleksje na temat trendów w stanie zachowania)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2010 (Doc WHC-10/34.COM/7C), <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>
 - *World Heritage Convention and Sustainable Development (Konwencja światowego dziedzictwa a zrównoważony rozwój)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2010 (Doc WHC-10/34.COM/5D), <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5de.pdf>
 - *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building (Prezentacja i wdrożenie strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2011 (Doc WHC-11/35.COM/9B), <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>
 - *World Heritage Convention and Sustainable Development (Konwencja światowego dziedzictwa a zrównoważony rozwój)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2011 (Doc WHC-11/35.COM/5E), <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ee.pdf>
 - *Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties (Dokument dotyczący polityki w zakresie wpływu zmian klimatycznych na dobra światowego dziedzictwa)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2008, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

Dodatkowa literatura

Wiele publikacji podejmuje tematykę związaną z procesami zarządzania światowym dziedzictwem oraz narzędziami do usprawniania zarządzania, a w szczególności planowaniem zarządzania. *Wytyczne do zarządzania miejscami światowego dziedzictwa kulturowego* autorstwa B.M. Feildena i J. Jokilehto (1993)⁷ to wczesny przykład. Inne przykłady znaleźć można w bibliografii (patrz załączniki). Z drugiej strony literatura dotycząca systemów zarządzania dziedzictwem oraz sposobów ich funkcjonowania jest stosunkowo skromna. Bibliografia zawiera przydatne pozycje z dziedziny zarządzania światowym dziedzictwem.

⁷ Feilden B.M., Jokilehto J., *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites, First edition (Wytyczne zarządzania miejscami światowego dziedzictwa kulturowego, wydanie pierwsze)*, Rzym 1993, ICCROM.

1 Wprowadzenie

Dostępnych jest wiele źródeł i możliwości pogłębiania wiedzy o kwestiach związanych z zarządzaniem dobrami światowego dziedzictwa, dostępnych za pośrednictwem organizacji doradczych ds. światowego dziedzictwa (ICCROM, ICOMOS i IUCN) oraz ośrodków kategorii II i uniwersytetów prowadzących dedykowane badania i kursy. Zachęcamy czytelników do odwiedzania odpowiednich stron internetowych i korzystania z zasobów sieciowych.

Korzystanie z poradników dotyczących światowego dziedzictwa

W kwietniu 2013 roku Biuro UNESCO w Hanoi zainicjowało projekt opracowania planów zarządzania ryzykiem związanym z katastrofami naturalnymi w odniesieniu do trzech dóbr światowego dziedzictwa w Wietnamie. Podstawą tej inicjatywy były poradniki dotyczące światowego dziedzictwa, poświęcone zarządzaniu czynnikami ryzyka związanymi z katastrofami naturalnymi.



Kompleks budowli Huế (Wietnam)



ICCROM

2 Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym

W części 2 zdefiniowano dziedzictwo oraz potrzebę zarządzania nim. Ma ona na celu umiejscowienie zarządzania dziedzictwem w szerszym kontekście (część 2.2), a w szczególności prezentację związku zarządzania ze zrównoważonym rozwojem (część 2.3). W następnej kolejności rozważano naturę systemów zarządzania dziedzictwem i opisano dwa najczęstsze podejścia do konserwacji dziedzictwa i zarządzania nim: jedno z nich w niniejszym poradniku nazywane jest podejściem konwencjonalnym, a drugie – podejściem opartym na wartościach (część 2.5).

2.1 Co to jest dziedzictwo? Dlaczego trzeba nim zarządzać?

Rozszerzanie definicji dziedzictwa

Dziedzictwo zyskuje obecnie na znaczeniu w każdym społeczeństwie. Dlaczego tak się dzieje, nie jest całkowicie jasne, jednakże może to mieć związek z przyspieszającą modernizacją oraz skalą zmian w społeczeństwie. W takiej sytuacji świadectwa przeszłości mogą dostarczyć poczucia przynależności i bezpieczeństwa w nowoczesnych społeczeństwach i stanowić punkt zaczepienia w dynamicznie zmieniającym się świecie. W wielu społeczeństwach dziedzictwo może być też ważnym wyznacznikiem tożsamości. Rozumienie przeszłości może również w bardzo znaczącym stopniu pomóc w zarządzaniu problemami teraźniejszości i przyszłości.

W ciągu ostatniego półwiecza zakres tego, co nazywamy dziedzictwem, uległ znacznemu rozszerzeniu. Dobra dziedzictwa były najczęściej indywidualnymi zabytkami oraz budynkami, takimi jak miejsca kultu lub fortyfikacje, i często traktowano je jako niezależne, bez żadnego szczególnego związku z otaczającym krajobrazem. Obecnie panuje powszechne przekonanie, że interakcja ludzi ze środowiskiem ma wpływ na nie jako całość, w związku z tym również dane środowisko jako całość można uważać za dziedzictwo. Coraz ważniejszą kwestią staje się także rozstrzyganie, co ma znaczenie, a co nie.

Rozszerzenie pojęcia dziedzictwa niesie ze sobą znaczące powiększenie zakresu miejsc i budowli traktowanych jako dziedzictwo. Konwencja światowego dziedzictwa stanowi, że dziedzictwo można zdefiniować jako „zabytki, zespoły i miejsca zabytkowe”. W praktyce powstało wiele różnych typologii, które obejmują: ośrodki miejskie, stanowiska archeologiczne, dziedzictwo przemysłowe, krajobrazy kulturowe i szlaki kulturowe. W znacznym stopniu powiększa to zakres miejsc i krajobrazów, którymi muszą gospodarować zarządzający dziedzictwem, a w związku z tym również skalę wymaganych umiejętności. W ogromnym stopniu zwiększa to również zakres i liczbę zagrożeń, które mogą mieć niekorzystny wpływ na obszary dziedzictwa (ang. heritage places)⁸. Oprócz bezpośrednich zagrożeń, na które narażone są całe obszary dziedzictwa lub ich elementy składowe, coraz częściej są wystawiane na niekorzystne zdarzenia w ich otoczeniu. W takich okolicznościach decyzje podejmowane z myślą o szerszych korzyściach gospodarczych lub społecznych muszą być zgodne z wymogami dobrostanu samego obszaru.

Uznanie faktu, że obszary dziedzictwa nie są izolowane, doprowadziło do podchodzenia do ich otoczenia zarówno jako do otoczenia fizycznego, jak i przez pryzmat społecznych, gospodarczych i środowiskowych zagrożeń i możliwości (patrz część 2.4). To, co się dzieje w tym otoczeniu, może mieć wpływ na obszar dziedzictwa i jego znaczenie. System zarządzania dziedzictwem musi więc być taki, aby osoby zaangażowane w zarządzanie dziedzictwem miały możliwość wpływania na decyzje dotyczące potencjalnych zmian w tym otoczeniu (patrz część 2.5). Zmiany te są zapewne

⁸ Uwaga do tłumaczenia: Angielskie określenie „heritage place” nie ma odpowiednika w języku polskim. Najczęściej używa się terminu „miejsce zabytkowe”, jednak ze względu na to, że jego znaczenie jest zawężone w stosunku do oryginału, zdecydowano się na stosowanie określenia „obszar dziedzictwa”.

nieuniknione, niemniej nie powinny one wystawiać na szwank wartości (WPW w przypadku dobra światowego dziedzictwa) obszaru dziedzictwa. Mogą one być nawet katalizatorem nowych form wsparcia, oddziałującym w dalszej kolejności na znaczenie danego obszaru.

Wytaczanie granic fizycznych – dobro i otoczenie

Ochrona i udostępnianie dziedzictwa wymaga strategii zarządzania, definiujących i monitorujących granice dobra, ale obejmujących także otoczenie, w którym jest ono zlokalizowane. W przypadku dobra światowego dziedzictwa może być to precyzyjnie wytoczona i regulowana strefa buforowa (WO, par. 103–107) lub szerszy obszar, obejmujący bardziej rozległą strefę oddziaływania (WO, par. 104)⁹.

Wartości dobra, a przede wszystkim jego WPW, to podstawowe parametry definiujące fizyczne obszary, których muszą dotyczyć strategie zarządzania, oraz zróżnicowane poziomy kontroli, które trzeba wdrożyć w tych obszarach. Dalekie widoki z dobra (na przykład widok Wezuwiusza z Pompejów we Włoszech) lub widoki dobra z określonych szlaków dojazdowych (np. Tadž Mahal w Indiach) mogą stanowić wartości, których utrzymanie jest istotną kwestią.

Niemniej pozostałe parametry będą mieć wpływ na określenie obszaru fizycznego (obszarów fizycznych), a w tym:

- rodzajów zagrożeń i ich względnych zakresów czasowych (np. wpływ wandalizmu, niekontrolowanego rozwoju obszarów zabudowanych, zmiany klimatyczne);
- zakresu, w jakim strategia zarządzania angażuje lokalne społeczności i innych interesariuszy (efektywne podejście partycypacyjne może pozwolić na redukcję poziomów kontroli);
- zakresu, w jakim system zarządzania obejmuje praktyki zrównoważonego zarządzania (patrz część 2.3).

Zrozumienie faktu, że granice dobra nie pokrywają się z jego granicami fizycznymi, lecz stanowią w rzeczywistości pewną liczbę warstw, bez wątpienia sprzyja ochronie, ale tworzy jednocześnie nowe wyzwania w obszarze zarządzania. Jest to zarazem wyraz akceptacji faktu, że obszary dziedzictwa są uzależnione od swojego otoczenia (i vice versa).

2.2 Zagadnienia dotyczące dziedzictwa w szerszym kontekście

Rozszerzające się pojęcie dziedzictwa oraz rosnące znaczenie przywiązywane do związku obszarów dziedzictwa z ich otoczeniem jest wyrazem istotnej zmiany perspektywy myślenia. Obszary dziedzictwa nie mogą być chronione w izolacji bądź jako obiekty muzealne, izolowane od katastrof naturalnych i spowodowanych przez człowieka lub ze względów wynikających z planów zagospodarowania przestrzennego. Nie mogą być one również oddzielone od działań rozwojowych, zmian społecznych czy odizolowane od spraw społeczności.

Właściwie dopiero niedawno międzynarodowa społeczność zaczęła doceniać znaczenie zachowania dziedzictwa kulturowego jako miejsc, na których kształtowanie miały i nadal mają istotny wpływ czynniki społeczne i kulturowe, zamiast postrzegania tych miejsc jako zestawu zabytków stanowiących fizyczne świadectwo przeszłości. W związku z powyższym międzynarodowe dobre praktyki, dla których często wzorem była praktyka zarządcza Zachodu, zapewniały niekiedy niewystarczające wskazówki i raczej ryzykowały podupadanie dziedzictwa, zamiast wzmacniać dobre, tradycyjne systemy zarządzania dziedzictwem, szczególnie te stosowane w centrach historycznych oraz innych miejscach kulturowych, w których teren i dobra są nieustannie wykorzystywane na wiele różnych sposobów.

⁹ *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008 (Światowe dziedzictwo i strefy buforowe, międzynarodowe spotkanie ekspertów w dziedzinie światowego dziedzictwa i stref buforowych, Davos, Szwajcaria, 11–14 marca 2008)*, red. Martin O., Piatti G., Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 25.

Szerszy zakres dziedzictwa w dzisiejszych czasach sprawił, że w zarządzaniu nim zaangażowana jest znacznie większa liczba graczy i interesariuszy. Tam, gdzie obszary dziedzictwa były przede wszystkim zabytkami lub budynkami pod kontrolą publiczną, zarządca miejsca miał stosunkowo wolną rękę w granicach lokalizacji. Ten stan rzeczy uległ zmianie. Nawet jeśli dane dobro jest własnością publiczną i jest publicznie zarządzane, zarządca musi współpracować z interesariuszami i władzami kontrolującym jego otoczenie. W przypadku bardziej rozległych dóbr również struktura ich własności będzie o wiele bardziej rozproszona. Jeśli chodzi zaś o zabytkowe miasta, przeważająca większość historycznych budynków będzie pozostawać w prywatnych rękach. Wiele z nich będzie wykorzystywane do celów niezwiązanych z dziedzictwem. Obszary dziedzictwa na rozległych terenach wiejskich będą mieć również prywatnych właścicieli. Mogą one służyć do uprawy roli lub hodowli. Od wykorzystania obszarów dziedzictwa może bowiem zależeć jakość egzystencji lokalnych społeczności. Praktycy zajmujący się dziedzictwem będą mieć do czynienia z przedstawicielami różnych władz publicznych w związku z zagadnieniami dotyczącymi polityki planowania przestrzennego i rozwoju gospodarczego.

Oznacza to, że praktycy zajmujący się dziedzictwem nie mogą działać niezależnie i bez uwzględniania innych interesariuszy. Opracowanie i wdrożenie uzgodnionej wizji oraz polityk zarządzania obszarem dziedzictwa w jego granicach i kontekście społecznym wymaga jak najściślejszej współpracy organów zajmujących się dziedzictwem z innymi interesariuszami. Oznacza to przywiązywanie dużej wagi do współpracy oraz pełnego i opartego na przejrzystych zasadach zaangażowania interesariuszy, zgodnie z zaleceniami WO. Każdy system zarządzania, z przygotowaniem i wdrożeniem planu zarządzania włącznie, musi tę kwestię uwzględniać.

DZIEDZICTWO



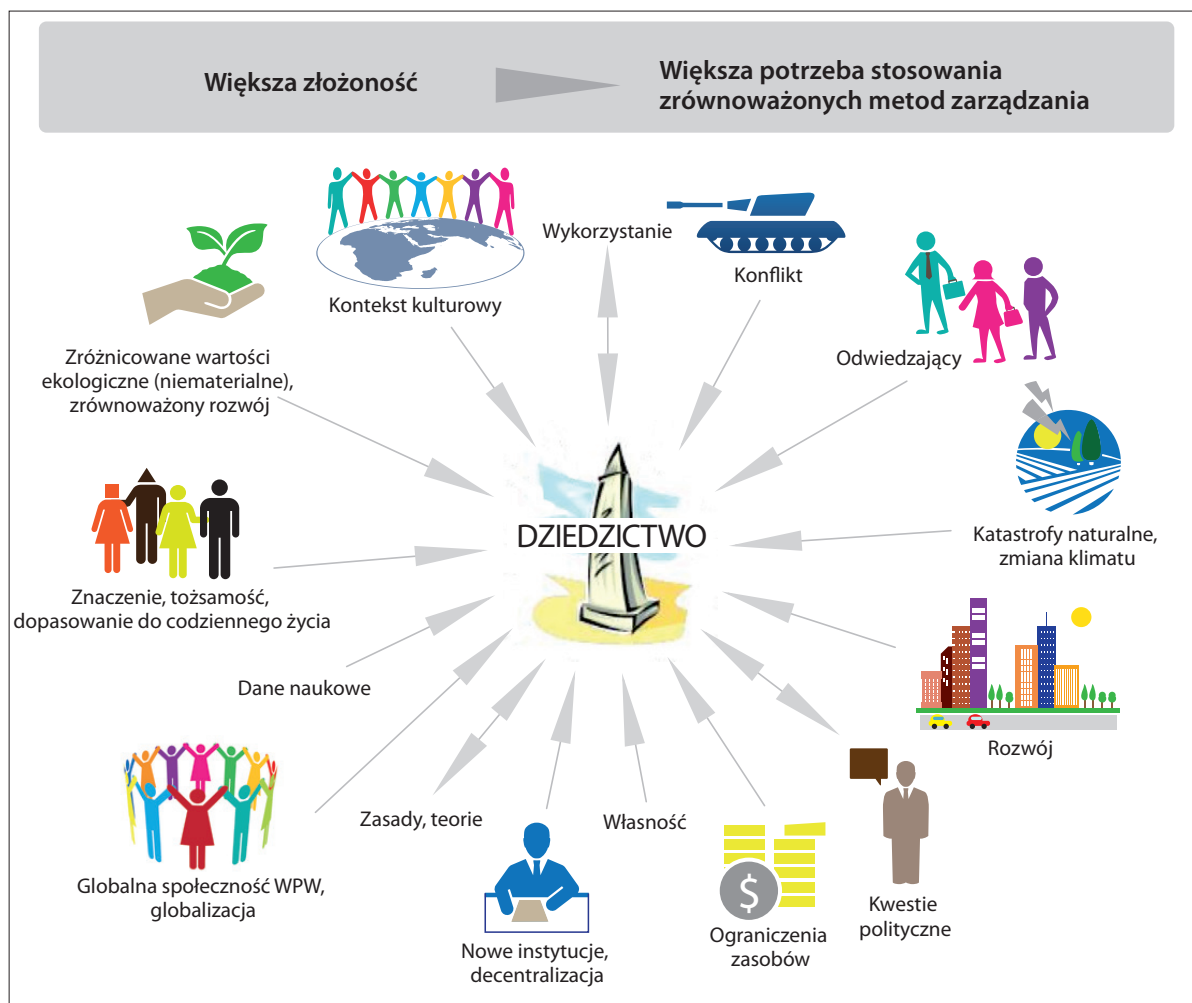
Wykres 1: Wynik zarządzania dziedzictwem, jeżeli zarządzanie postrzegane jest wyłącznie przez pryzmat opieki i ochrony

Szersze obowiązki w zarządzaniu dziedzictwem

Zarządzaniu dobrami kulturowymi w większości przypadków przyświeca obecnie wiele różnych celów. Oznacza ono konieczność oceny wielu różnych aspektów otoczenia instytucjonalnego i organizacyjnego (oraz wynikających z nich przeszkód), perspektyw społecznych, form wiedzy, wartości (zarówno dla obecnych, jak i przyszłych pokoleń, często pozostających ze sobą w konflikcie) oraz innych czynników. Oddziaływanie owych czynników jest często wplecione

2 Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym

w skomplikowaną siatkę powiązań. Powoduje to, że wprowadzenie i utrzymanie odpowiednich metod zarządzania jest jeszcze trudniejsze. Sprostanie temu wyzwaniu jest jednak niezwykle istotne w kontekście przyszłości zarządzanych dóbr kulturowych.



Wykres 2: Wybrane przykłady wcześniejszych i obecnych aspektów dotyczących zarządzania dziedzictwem

Podejście włączające

Realizacja licznych celów wymaga większego uczestnictwa: większa złożoność wymusza postępy w praktyce zarządzania. Nie należy jednak zakładać, że podejście odgórne jest jedynym możliwym sposobem radzenia sobie z wielozadaniowością. Terminu „zarządzanie” używa się w sektorze dziedzictwa w bardzo szerokim kontekście: kiedy zagadnienia stają się bardziej złożone, niezbędna jest większa precyzja. Podejście do zarządzania musi uwzględniać zmianę (która w wielu częściach świata nastąpiła dopiero bardzo niedawno) w kierunku szerszego, bardziej otwartego podejścia do zarządzania dziedzictwem oraz większego nacisku na zaangażowanie społeczności.

Nowy paradygmat dla obszarów chronionych opracowany przez Adriana Philipsa i przedstawiony w 2003 roku w *Wytycznych do planowania zarządzania obszarami chronionymi*¹⁰, pomimo że przygotowany w odniesieniu do obszarów przyrodniczych, bardzo skutecznie podkreśla większą

¹⁰ Thomas L., Middleton J., *Guidelines for Management Planning of Protected Areas (Wytyczne do planowania zarządzania obszarami chronionymi)*, Gland, Szwajcaria, IUCN i Cambridge, Wielka Brytania 2003, <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>

wagę, przywiązywaną w ostatnich latach do szerszego, bardziej zintegrowanego podejścia do zarządzania dziedzictwem oraz zaangażowania społeczności, (które w pewnych częściach świata było już realizowane). Wiele ze wspomnianych wytycznych można również zastosować do miejsc kulturowych.

Tabela 1. Nowy paradygmat dla obszarów chronionych (A. Phillips)¹¹

Temat	Jak było: Obszary chronione były...	Jak zaczyna być: Obszary chronione są...
Cele	• tworzone z myślą o zachowaniu ich • tworzone głównie ze względu na ochronę spektakularnej dzikiej przyrody i malowniczych krajobrazów • zarządzane głównie z myślą o odwiedzających i turystach • cenione jako obszary dzikiej przyrody • tworzone z myślą o ochronie	• prowadzone również z myślą o realizacji celów społecznych i gospodarczych • często tworzone z powodów naukowych, gospodarczych i kulturowych • zarządzane z uwzględnieniem w większym stopniu miejscowej ludności • cenione za znaczenie kulturowe tak zwanych obszarów dzikiej przyrody
Zarząd	• prowadzone przez władze państwowe	• prowadzone przez partnerów i angażujące szerokie spektrum interesariuszy
Miejscowa ludność	• planowane i zarządzane wbrew ludziom • zarządzane bez uwzględniania opinii społeczności lokalnej	• prowadzone przy udziale, dla oraz w niektórych przypadkach przez miejscową ludność • zarządzane z myślą o spełnieniu potrzeb lokalnej społeczności
Szerszy kontekst	• tworzone oddzielnie • traktowane w zarządzaniu jak „wyspy”	• planowane w ramach systemów krajowych, regionalnych i międzynarodowych • tworzone jako „sieci” (obszary ściśle chronione, buforowane i łączone zielonymi korytarzami)
Postrzeganie	• postrzegane przede wszystkim jako dobro narodowe • postrzegane wyłącznie jako kwestie o wymiarze krajowym	• postrzegane również jako dobro miejscowej społeczności • postrzegane również jako kwestie o wymiarze międzynarodowym
Techniki zarządzania	• zarządzane reaktywnie w krótkiej perspektywie czasowej • zarządzane metodami technokratycznymi	• zarządzane adaptacyjnie w perspektywie długoterminowej • zarządzane z uwzględnieniem kwestii politycznych
Finanse	• utrzymywane przez podatników	• utrzymywane z wielu źródeł
Kompetencje zarządcze	• zarządzane przez naukowców i ekspertów w dziedzinie zasobów naturalnych • pod kierownictwem ekspertów	• zarządzane przez osoby o różnorodnych kompetencjach, które czerpią dodatkowo z lokalnej wiedzy

Konsekwencje zintegrowanego podejścia do zarządzania dziedzictwem

Poniższy przegląd konsekwencji zintegrowanego podejścia do zarządzania dziedzictwem przyrodniczym pochodzi z australijskich badań. Jest on również adekwatny do zarządzania dziedzictwem kulturowym¹². W swojej analizie badacze interpretują zintegrowane podejście na trzy sposoby: jako filozofię, proces oraz produkt.

¹¹ Phillips A., *Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas (Odwrócenie idei: nowy paradygmat dla obszarów chronionych)*, The George Wright Forum 20, nr 2, 2003, s. 8–32, <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

¹² Wijesuriya G., *An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage (Zintegrowane podejście do zachowania dziedzictwa i zarządzania nim)*, ICCROM Newsletter 34, 2008, s. 8.

2 Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym

Tabela 2. Zintegrowane podejście

Zagadnienia dotyczące dziedzictwa i ochrony w szerszym kontekście: zintegrowane podejście do zarządzania dziedzictwem¹³

1. Zasady *Łączenie zasobów*

- Podejście oparte na współpracy wymaga zmian w organizacji, kulturze postępowania i postawach uczestników
- Zintegrowanie wszystkich informacji i zasobów:
 - Najlepsze wykorzystanie wszystkich zasobów informacyjnych
 - We wszystkich dziedzinach i sektorach
 - Identyfikacja najważniejszych problemów
 - Jakość dokumentacji

2. Jako proces *Elastyczność ram organizacyjnych*

- Usprawnianie koordynacji pomiędzy agencjami, jednostkami samorządu lokalnego, grupami społecznymi
- Zintegrowanie wszystkich organizacji:
 - Uwzględnianie innych planów
 - Określenie powiązań z innymi planami
 - Konsultacje
 - Konsultacje społeczne

3. Jako produkt *Innowacje ustawodawcze*

- Usprawnianie opracowywania wzajemnie się uzupełniających instrumentów regulacyjnych
- Dostosowanie w ramach całego prawodawstwa:
 - Wymogi prawne dotyczące dostosowania
 - Uzasadnienie dostosowania
 - Określenie powiązań z innymi regulacjami prawnymi
 - Monitorowanie wymagań

Badania te pokazują, że aby zintegrowane podejście stało się możliwe, niezbędne były zmiany w różnych obszarach. Autorzy opracowania przyporządkowali je do trzech kluczowych obszarów – aspektów prawnych, otoczenia instytucjonalnego oraz rozmieszczenia zasobów – które zostaną bardziej szczegółowo omówione w części 4 (patrz część 4.2).

Zapewnienie szerokiej partycypacji: jak zadbać o widoczność i zaangażowanie wszystkich interesariuszy

Podejście partycypacyjne do zarządzania propaguje się w wielu dziedzinach, ale szczególnie w sektorze dziedzictwa, ze względu na postrzeganie go jako wspólnej własności społeczności lokalnych oraz czynnika zapewniającego trwałość tych społeczności. Własność dobra może być bardzo różnicowana, zwłaszcza w przypadku obszarów miejskich lub krajobrazów kulturowych. Jest to kwestia jeszcze istotniejsza w przypadku dobra światowego dziedzictwa, gdzie ustalenie WPW oznacza większe obowiązki oraz postrzeganie danego dobra jako wspólnej własności ludzkości w ogóle, co wiąże się z międzynarodowym wymiarem zarządzania.

Przydatne źródła dotyczące tych tematów obejmują następujące numery serii World Heritage Papers: nr 13, zatytułowany *Łączenie wartości uniwersalnych i lokalnych: zarządzanie światowym dziedzictwem i jego zrównoważona przyszłość*¹⁴; nr 26 pod tytułem *Krajobrazy kulturowe światowego dziedzictwa: podręcznik konserwacji i zarządzania*¹⁵ oraz nr 31, zatytułowany *Rozwój społeczności za sprawą światowego dziedzictwa*¹⁶. Oparte są one na interesujących opracowaniach, zawierają sze-

¹³ Mitchell B., Hollick M., *Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation* (Zintegrowane zarządzanie zlewni w Australii Zachodniej: od koncepcji do wdrożenia), Environmental Management, t. 17, nr 6 (1993), s. 735–43.

¹⁴ *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage* (Łączenie wartości uniwersalnych i lokalnych: zarządzanie światowym dziedzictwem i jego zrównoważona przyszłość), red. de Merode E., Smeets R., Westrik C., Paryż 2004, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 13, <http://whc.unesco.org/en/series/13/>

¹⁵ Mitchell N., Rössler M., Tricaud P.M. (autorzy/ redakcja), *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management* (Krajobrazy kulturowe światowego dziedzictwa: podręcznik konserwacji i zarządzania), Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 26, <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

¹⁶ *Community Development through World Heritage* (Rozwój społeczności za sprawą światowego dziedzictwa), red. Albert M.T., Richon M., Viñals M.J., Witcomb A., Paryż 2012, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 31, <http://whc.unesco.org/en/series/31/>

reg rekomendacji (w tym takich, które spowodowały zmiany w WO) oraz przegląd zmian w myśleniu na temat dziedzictwa w ostatnich latach.

Informacje dotyczące tej dziedziny pokazują, że w praktyce systemy zarządzania dziedzictwem często nie angażują lokalnych interesariuszy. Nawet jeżeli społeczność jest zaangażowana, poziom uczestnictwa w podejmowaniu decyzji oraz zdolność miejscowych interesariuszy do faktycznego zaangażowania i wnoszenia wkładu na rzecz lokalnych działań są często ograniczone.

Podejściu opartemu na partycypacji może stać na przeszkodzie wiele czynników, czyniąc nieskutecznymi próby angażowania lokalnej społeczności w działania na rzecz dóbr dziedzictwa: sam system zarządzania, brak równowagi sił pomiędzy interesariuszami lub czynnikami politycznymi i socjoekonomicznymi w szerszym otoczeniu (ubóstwo i niepokoje społeczne lub niekiedy głęboko zakorzenione wartości kulturowe) to niektóre przykłady takich czynników.

Co więcej, podejście partycypacyjne, w ramach którego nie udaje się zaangażować wszystkich grup interesów, szczególnie tych najczęściej marginalizowanych – powszechne przykłady to kobiety, młodzież oraz rdzenni mieszkańcy – może wyrządzić więcej szkody niż pożytku. Może ono prowadzić do wadliwych projektów, ponieważ specjaliści ds. dziedzictwa mogą nie być odpowiednio poinformowani o ważnych aspektach, lub do nieporozumień, które opóźniają lub blokują projekty. Poradnik światowego dziedzictwa poświęcony zarządzaniu turystyką¹⁷ zawiera przydatny rozdział: *Angażowanie interesariuszy: korzyści i wyzwania związane ze społecznym uczestnictwem*.

Skuteczność podejścia opartego na uczestnictwie, zapewniającego obustronne korzyści na rzecz dobra kulturowego oraz społeczeństwa, zależy od zrozumienia:

- kto i w jaki sposób bierze udział w podejmowaniu decyzji, ocenie, planowaniu, wdrażaniu i ocenie postępów,
- kto i w jaki sposób wnosi wkład w postaci doświadczeń, wiedzy i umiejętności,
- kto i w jaki sposób odnosi korzyści gospodarcze, socjokulturowe i psychologiczne.

W złożonych przypadkach może to wymagać pogłębionych badań nad kontekstem politycznym, społeczno-gospodarczym, prawnym i instytucyjnym. Możliwe, że każdą z grup interesów należy podzielić na części składowe (lub grupy socjokulturowe), gdyż obejmują one czynniki (płeć, wiek, klasę, język, pochodzenie, wykształcenie, religię itd.) wyznaczające charakter wkładów wnoszonych przez te grupy, a zatem mogą działać na rzecz zaangażowania w kwestie związane z dziedzictwem kulturowym.

Z podobnych powodów ważne jest zrozumienie, kto ma dostęp do procesu podejmowania decyzji, informacji, edukacji itd., a kto tego dostępu jest pozbawiony. Jeżeli nie jest jasne, jakie przeszkody stoją na drodze do dostępu, proces oceny powinien prowadzić do działań korygujących. Wspomniana ocena powinna być przeprowadzona w wykluczonych grupach interesów w takim samym stopniu, jak w sektorze dziedzictwa. Dzięki temu staną się widoczne różne składniki społeczne i będzie można ukierunkować działania w taki sposób, by zagwarantować wkład, własność i uczestnictwo możliwie największej liczby interesariuszy. Jeżeli okaże się, że wykluczone są na przykład kobiety, konieczne może być włączenie równości płci jako oficjalnej kwestii do wszystkich procesów planowania, wdrażania i monitorowania, aby uczynić tę właśnie grupę widoczną i pozyskać jej potencjalny wpływ, umiejętności i potrzeby, pokonując zarazem trudności, z którymi się boryka.

¹⁷ Pedersen A., *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers* (Zarządzanie turystyką w miejscach światowego dziedzictwa: praktyczny poradnik dla zarządców miejsc światowego dziedzictwa), Paryż 2002, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 1, <http://whc.unesco.org/en/series/1/>

2 Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym

Procesy oparte na partycypacji wymagają gotowości do zaakceptowania różnych kompromisów i negocjowania ustępstw. Neutralność i pozyskanie szerszej współpracy w działaniach na rzecz dobra dziedzictwa kulturowego może usprawnić ten często trudny proces.

Inicjatywy mające na celu tworzenie nowych form uczestnictwa w dziedzictwie lub wzmacniania istniejących form uczestnictwa poprzez współpracę z interesariuszami i szerszymi grupami interesów jest często określane mianem „podejścia opartego na uczestnictwie”. Zagadnienia te są omówione bardziej szczegółowo w części 4 i załączniku A.

2.3 Konserwacja dziedzictwa i zrównoważony rozwój¹⁸

W poprzednich rozdziałach (2.1 i 2.2) rozważono, w jaki sposób obszary dziedzictwa zależą od swojego otoczenia oraz jaki jest wzajemny charakter tej zależności. Lokalne społeczności będą często zależne od swojego dziedzictwa – czy to w wymiarze tożsamości społecznej, czy też środków egzystencji – ale mogą też przynosić korzyści dziedzictwu, jego wartościom kulturowym i zarządzaniu nim. Rolę dziedzictwa kulturowego w zrównoważonym rozwoju można uważać za zwięźczenie takich działań i jest ona jedną z najbardziej pilnych kwestii w zarządzaniu dziedzictwem we współczesnym świecie.

Zrozumienie wkładu, jaki dobra światowego dziedzictwa mogą wnieść do społeczeństwa oraz lokalnej i krajowej gospodarki, jest sprawą pilną tym bardziej ze względu na nacisk kładziony na zrównoważone wykorzystanie dziedzictwa i dystrybucję korzyści z nim związanych. W ostatnich latach, w wyniku zjawisk w rodzaju globalizacji, wzrostu demograficznego i presji rozwojowej, w sektorze dziedzictwa kulturowego zaczęła się pojawiać refleksja na temat relacji pomiędzy konserwacją a zrównoważonym rozwojem. Impulsem dla niej było uświadomienie sobie, że w obliczu tych nowych wyzwań dziedzictwo nie może już dłużej „pełnić jedynie roli pasywnego zachowywania przeszłości”, lecz powinno zamiast tego „zapewniać narzędzia i ramy pomagające kształtować, kierunkować i napędzać rozwój społeczeństw przyszłości”¹⁹. Była ona też odzwierciedleniem tendencji uznania za część dziedzictwa, oprócz zabytków, także żywych miejsc. Żywe obszary dziedzictwa uważa się za istotne nie tylko ze względu na to, co mówią nam o przeszłości, ale również dlatego, że dają świadectwo ciągłości dawnych tradycji w dzisiejszej kulturze oraz w sposób naoczny demonstrują jej trwałość.

Związek pomiędzy dziedzictwem a zrównoważonym rozwojem interpretuje się na różne sposoby, w zależności od konkretnych punktów widzenia stron zainteresowanych – istnieją tutaj pewne niejednoznaczności. Czy zarządzanie dobrami powinno wносить wkład na rzecz zrównoważonego rozwoju, czy po prostu gwarantować zrównoważone praktyki? Czy systemy zarządzania dziedzictwem będą w przyszłości również oceniane na podstawie ich wkładu²⁰ w realizację celów takich jak Milenijne Cele Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych²¹.

¹⁸ Boccardi G., *Introduction to Heritage and Sustainable Development (Wprowadzenie do dziedzictwa i zrównoważonego rozwoju)*, referat przedstawiony podczas modułu specjalnego dotyczącego zrównoważonego rozwoju w ramach kursu ICCROM na temat konserwacji dziedzictwa w 2012 roku.

¹⁹ 17th General Assembly and Scientific Symposium *Heritage, Driver of Development*, 27 November – 2 December 2011 (17. Zgromadzenie Ogólne i Sympozjum Naukowe *Dziedzictwo – napęd rozwoju*, 27 listopada – 2 grudnia 2011), ICOMOS News, t. 18, nr 1, 2011, s. 9.

²⁰ W 2011 roku do Wytycznych operacyjnych wprowadzono szereg uzupełnień dotyczących zrównoważonego rozwoju, w szczególności w paragrafach 6, 112, 119, 132, a ponadto w aneksie 5, punkty 4.b i 5.e. Zmiany te mają z jednej strony na celu zapewnienie, by korzystanie z dóbr światowego dziedzictwa w świetle imperatywu zachowania ich WPW odbywało się zawsze w sposób zrównoważony (co odpowiada wąskiej definicji zrównoważonego rozwoju) oraz – z drugiej strony, realizację idei, by systemy zarządzania tymi dobrami „uwzględniały zasady zrównoważonego rozwoju”.

²¹ Milenijne Cele Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych na 2015 rok, <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml>

Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Jako jeden z najważniejszych paradygmatów naszych czasów, zrównoważony rozwój wiąże się ze schematem korzystania z zasobów równoważącym realizację podstawowych ludzkich potrzeb z mądrym zużywaniem ograniczonych zasobów, aby można je było przekazać przyszłym pokoleniom do wykorzystania i rozwoju. Od Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku paradygmat zrównoważonego rozwoju uległ rozszerzeniu i objął trzy wzajemnie się wspierające elementy: ochronę środowiska, wzrost gospodarczy i równość społeczną. Podkreśla się również nacisk na efektywny system zarządzania, a w tym oparte na partycypacji, uwzględniające licznych interesariuszy podejście do polityki i wdrażania. Zrównoważony rozwój jest dzisiaj powszechnie przyjętym i wszechobecnym celem niemal we wszystkich politykach rozwoju na szczeblu lokalnym, krajowym i globalnym.

Nowe, wynikające z aktualnych badań, podejścia wprowadzają innowacyjne sposoby wyrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju społecznego, a terminy, takie jak „dobrobyt”, „dobre życie” lub nawet „szczęście”, torują sobie drogę do strategii politycznych rządów i statystyk, skupiając się na subiektywnych i jakościowych wskaźnikach, zamiast na wskaźnikach wyłącznie ilościowych²². Tę fundamentalną zasadę wzięto pod uwagę w paragrafach 30, 58 i 134 porozumienia ze szczytu Rio+20, „Przyszłość, której chcemy”²³.

Relacja pomiędzy konserwacją dziedzictwa kulturowego i zrównoważonym rozwojem

W zestawieniu z dziedzictwem kulturowym zagadnienie zrównoważonego rozwoju można rozumieć na dwa sposoby:

1. Jako kwestię zachowania dziedzictwa rozumianego jako cel sam w sobie i część zasobów przyrodniczych/ kulturowych, które należy chronić oraz przekazywać przyszłym pokoleniom, aby zagwarantować ich rozwój (sposób wewnętrzny).
2. Jako możliwy wkład, który dziedzictwo i jego konserwacja może wnieść do środowiskowego, społecznego i gospodarczego wymiaru zrównoważonego rozwoju (sposób instrumentalny).

Pierwsze podejście oparte jest na przekonaniu, że dziedzictwo kulturowe i zdolność rozumienia przeszłości na podstawie pozostałości materialnych, jako atrybutów różnorodności kulturowej, odgrywają fundamentalną rolę w budowaniu silnych społeczności, działających na rzecz materialnego i duchowego dobrobytu jednostek, i promowaniu wzajemnego zrozumienia i pokoju. Zgodnie z tą perspektywą ochrona i promowanie dziedzictwa kulturowego byłyby, w aspekcie ich wkładu w społeczeństwo, celem uzasadnionym per se.

Drugie podejście wynika ze świadomości, że sektor dziedzictwa, jako ważny składnik szerszej areny społecznej i element większego systemu powiązanych ze sobą i wzajemnie zależnych składników, może mieć swój udział w odpowiedzialności wynikającej z globalnego wyzwania związanego ze zrównoważonym rozwojem. W dzisiejszym kontekście zwiększającego nacisku na ludzkie działania, zmniejszonych zasobów finansowych i środowiskowych oraz zmian klimatu, wkład ochrony dziedzictwa w zrównoważony rozwój nie może być już uważany za kwestię oczywistą. Niezbędne jest wykazanie go w każdym indywidualnym przypadku, za pośrednictwem każdego z trzech wspomnianych filarów – wymiarów społecznego, gospodarczego i środowiskowego²⁴.

²² Jednym z przykładów jest Komitet ds. Szczęścia Narodowego Brutto Rządu Królewskiego Bhutanu, <http://www.gnhc.gov.bt/mandate/>

²³ Dostępne pod adresem: <http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf>

²⁴ Boccardi G., *World Heritage and Sustainability: Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention* (Światowe dziedzictwo i zrównoważony rozwój; Dbłość o aspekt społeczny, gospodarczy i środowiskowy w politykach i procesach związanych z Konwencją światowego dziedzictwa), Londyn 2007, praca magisterska, UCL Bartlett School of the Built Environment.

2 Kontekst: zarządzanie dziedzictwem kulturowym

Potencjał wkładu dziedzictwa do ochrony środowiska, kapitału społecznego i wzrostu gospodarczego jest zauważany w coraz większym stopniu. Sztuczna izolacja kwestii związanych z dziedzictwem od innych sektorów byłaby całkowicie niepraktyczna, ponieważ czynniki zewnętrzne będą wówczas zawsze „uniemożliwiać efektywne praktyki związane z dziedzictwem w ten sam sposób, w jaki odizolowany proces podejmowania decyzji zarządczych w sprawie dziedzictwa uniemożliwiałby efektywne powiązanie dziedzictwa z szerszym kontekstem”²⁵.



© UNESCO/Dou Matar

„Światowe dziedzictwo jest budulcem pokoju i zrównoważonego rozwoju. Jest źródłem tożsamości i godności społeczności lokalnych, źródłem wiedzy oraz siły, którymi można się dzielić”.

*Irina Bokova – dyrektor generalna UNESCO.
18. Zgromadzenie Ogólne Państw-Stron
Konwencji światowego dziedzictwa*

Jest to kwestia, która staje się oczywista w obliczu czynników oddziałujących na stan zachowania dóbr światowego dziedzictwa w ostatnich kilku latach (patrz część 3.7). Statystyki wskazują, że w ogromnej większości przypadków problemy odpowiadające za pogarszanie się stanu tych miejsc pochodzą „spoza samej lokalizacji oraz zakresu działań zarządcy, który – pomimo swoich kompetencji – (ma) ograniczoną zdolność wprowadzania zmian”²⁶. Wkład w zrównoważony rozwój w tej perspektywie oznaczałby nie tylko związane z sektorem dziedzictwa zobowiązanie etyczne, ale również długoterminowe zobowiązanie na rzecz przetrwania dziedzictwa, w szczególności w obliczu obecnego kryzysu finansowego, podczas którego wydatki publiczne na konserwację jest coraz trudniej uzasadnić.

Nacisk na pierwszy z argumentów (dziedzictwo kulturowe jako cel uzasadniony sam w sobie), jeżeli nie jest poparty świadectwami wkładu dziedzictwa w inne podstawowe składniki ludzkiego dobrobytu, takie jak tworzenie miejsc pracy lub inne korzyści materialne, często sprawiał, że konserwacja dziedzictwa stawiała się swego rodzaju „rezerwą specjalną” niedofinansowanych dobrych intencji. Założenie, że obszary dziedzictwa – w tym oczywiście „zrównoważone użytko-

²⁵ Boccardi G., *Introduction to Heritage...*

²⁶ Boccardi G., *Introduction to Heritage...*

wanie terenu” wymienione w Wytycznych operacyjnych w przypadku krajobrazów kulturowych – reprezentują modele rozwoju, które posiadają wewnętrzne cechy zrównoważonego rozwoju, pozostaje kwestią do wykazania, szczególnie jeżeli za priorytet uznaje się „ochronę”, a granice akceptowalnych zmian nie są określone. Doprowadziło to do obaw, że w przypadku braku wyraźnej artykulacji i uznania wkładu dziedzictwa do trzech pozostałych filarów istnieje ryzyko marginalizacji dziedzictwa w dziedzinie zarządzania w szerszym otoczeniu zrównoważonego rozwoju.

Z drugiej strony niektórzy sugerowali, że już teraz zbyt wiele uwagi poświęca się „rozwojowi” socjoekonomicznemu, kluczową sprawą natomiast jest uratowanie z dziedzictwa, które przetrwało do dzisiaj, tyle ile tylko jest możliwe, bez względu na bezpośrednie korzyści, jakie tego rodzaju działania mogą przynieść lokalnym społecznościom, jako że jest to podstawowy składnik kapitału, który zagwarantuje rozwój przyszłych pokoleń. Opowiadają się oni zdecydowanie za konserwacją jako celem samym w sobie, w szczególności w odniesieniu do niektórych wyjątkowych miejsc, jak na przykład tych znajdujących się na Liście światowego dziedzictwa. W tej perspektywie korzyści socjoekonomiczne związane z dobrem są oczywiście również czymś pożądanym, jednakże nie niezbędnym, aby uzasadnić konserwację. Konsekwencje wynikające z przyjęcia drugiego podejścia (w ramach którego dziedzictwo ma wносить wkład w trzy filary zrównoważonego rozwoju) są znaczące dla sektora i wiążą się ze zmianami w wielu częściach świata w samym światopoglądzie filozoficznym i etycznym dotyczącym konserwacji.

Pojawiają się również konsekwencje istotne w kontekście teorii i praktyki dyscypliny. Praktycy zajmujący się dziedzictwem muszą zrozumieć wielorakie powiązania pomiędzy dziedzictwem a szerszym wymiarem gospodarczym, społecznym i środowiskowym, wyznaczające kierunek procesom wzajemnych interakcji między nimi, i działać zgodnie z nimi. Muszą zaangażować wiele różnych osób o różnym doświadczeniu i wiedzy oraz uwzględnić szerszą grupę interesariuszy. Decyzje dotyczące konserwacji dziedzictwa nie będą już pozostawiane w rękach ekspertów ds. dziedzictwa, lecz omawiane z udziałem wielu stron w oparciu o solidne argumenty i wspólne cele w drodze do osiągnięcia kompromisu.

Potrzeba tutaj zapewne połączenia obu wspomnianych podejść – nie wykluczają się one wzajemnie. Z jednej strony podkreślenie wartości kulturowej dziedzictwa poprzez uwypuklenie jego wkładu w osiągnięcie dobrobytu i szczęścia przez społeczeństwo²⁷; z drugiej strony badanie warunków, które uczyniłyby z dziedzictwa potężny czynnik pozytywnego, zrównoważonego oddziaływania środowiskowego, społecznego i gospodarczego oraz zapewniły mu należne miejsce pośród priorytetów globalnych i krajowych polityk rozwoju.

Uwzględnienie inicjatyw, które dostarczają obustronnych korzyści na rzecz dobra i jego otoczenia, może nie wydawać się kluczową kwestią z perspektywy ochrony WPW, ale może okazać się ważne w perspektywie długoterminowej ze względu na to, że inicjatywy te w pozytywny i trwały sposób wiążą dobro z jego kontekstem, działając tym samym na rzecz jego długoterminowego przetrwania. Obustronne korzyści wynikające z promowania lokalnych umiejętności konserwacji zamiast szkolenia nowych talentów z innych miejsc mogą na przykład pojawić się wyłącznie w długoterminowej perspektywie czasowej.

²⁷ Rosnący nacisk na jakość życia i dobrobyt jako ostateczne cele rozwoju w globalnych i krajowych politykach rozwoju sugeruje, że aspekty, takie jak kreatywność, spełnienie duchowe, wiedza i piękno, mogą trafić do oficjalnych statystyk dotyczących zrównoważonego rozwoju społecznego poprzez uczynienie kultury i dziedzictwa uprawnionymi i znaczącymi składnikami zrównoważonego rozwoju.

Uwzględnianie kwestii zrównoważonego rozwoju

National Trust of England, Wales and Northern Ireland jest organizacją non profit zajmującą się dziedzictwem, której działalność zorientowana jest na dobra kulturowe, przyrodnicze i mieszane. Organizacja podjęła decyzję, by włączyć kwestie zrównoważonego rozwoju do swoich działań oraz procesów podejmowania decyzji.

Opracowała w tym celu narzędzie pozwalające na uwzględnienie kwestii zrównoważonego rozwoju i we wszechstronny sposób zintegrowała jego użycie z systemem zarządzania dziedzictwem do zarządzania zmianą (planowania) i monitorowania działań.

Ocena wpływu decyzji i podejść z trzech różnych perspektyw – ludzi, finansów i środowiska – stała się ważnym kryterium weryfikującym procesu zarządzania dziedzictwem. Narzędzie to, zwane Triple Bottom Line Tool, oparte jest na idei niezbędnej równowagi pomiędzy korzyściami gospodarczymi, zyskami społecznymi i środowiskiem dla organizacji i dziedzictwa w kontekście długoterminowego zrównoważonego rozwoju oraz korzyści związanych z dziedzictwem²⁸.



© Valerio Li Vigni

Park Studley Royal z ruinami Fountains Abbey
(Wielka Brytania)

2.4 Potrzeba zarządzania dziedzictwem

Rosnące zaangażowanie społeczeństwa jako całości w zagadnienia dziedzictwa oznacza, że nie jest to już – jeżeli w ogóle kiedykolwiek była – enklawa wyłącznie dla akademików i antykwariuszy. W dzisiejszych czasach społeczności angażują się na rzecz swojego dziedzictwa w coraz większym stopniu. Dobra kulturowe pełnią ważne funkcje społeczne i gospodarcze. W przypadku niektórych nadal istnieją silne więzi ze społecznościami, które dodają materialnego i niematerialnego wymiaru do ich wartości. Dziedzictwo kulturowe często jest używane zgodnie ze swoim pierwotnym przeznaczeniem. Miejsca kultu, obiekty mieszkalne, krajobrazy kulturowe lub różnego rodzaju instytucje to tylko niektóre przykłady. Wiele innych obszarów dziedzictwa zostało przystosowanych do nowych funkcji, zapewniając im funkcję gwarantującą ich ciągłe utrzymanie i adekwatność do potrzeb społeczeństwa.

Coraz większy nacisk kładzie się na wkład, jaki dziedzictwo może wnieść do zrównoważonego rozwoju i spójności społecznej. Dołącza się do tego coraz szerszy zakres samego pojęcia dziedzictwa, które zaczyna obejmować między innymi całe krajobrazy, ośrodki miejskie, dawne ośrodki przemysłowe i wojskowe, obok elementów, które tradycyjnie zaliczano do dziedzictwa, takich jak stanowiska archeologiczne, ruiny i wspaniałe budowle.

Złożoność kwestii związanych z dziedzictwem powinna zatem skłaniać społeczeństwo do zaangażowania w całościowe zarządzanie, zamiast konserwowania wybranych budowli, jak miało to niekiedy miejsce w przeszłości. Pamiętając o znacznie poszerzonym zakresie dziedzictwa, wyższym poziomie złożoności problemów, które przed nim stoją, oraz potrzebie korzystania z niego w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju, bez względu na to, czy chodzi o cele turystyczne, czy inne, należy powiedzieć, że dbanie o dziedzictwo wiąże się nieuchronnie z podejmowaniem decyzji co do tego, czy dane zmiany są możliwe do zaakceptowania. Potrzeba podej-

²⁸ Lithgow K., *Sustainable decision-making: change in National Trust collections conservation (Podejmowanie decyzji w kontekście zrównoważonego rozwoju: zmiana w podejściu do konserwacji zbiorów National Trust)*, Journal of the Institute of Conservation, t. 34, nr 1, 2011, s. 128–142.

owania wyborów w obliczu alternatyw oznacza, że podejścia do zarządzania w obszarach dziedzictwa ulegają zmianie. Aby podjąć decyzję, co można zmienić bez negatywnego wpływu na wartość dziedzictwa, w coraz większym stopniu niezbędna jest identyfikacja określonych wartości (patrz część 2.5) danego dobra. Zarządzanie dziedzictwem jest coraz bardziej ambitnym zadaniem, a oczekiwania co do efektów i wyników procesów zarządzania są coraz większe.

Tabela 3. Przegląd: rosnąca rola dziedzictwa i większe wymagania dotyczące zarządzania nim

Wielorakie cele charakteryzujące rosnącą rolę dziedzictwa kulturowego:	Szersze obowiązki w zarządzaniu dziedzictwem wynikające z...
Zachowywanie naszej wspólnej przeszłości z wykorzystaniem konwencjonalnych podejść, co oznacza kwestie, o które musimy zadbać w związku z dobrem. Dobra kulturowe zachowujące ważne funkcje społeczne i gospodarcze. Dobra kulturowe zachowujące silne więzi ze społecznościami i wnoszące wkład do życia społeczeństwa. Zachowanie dodatkowych wartości materialnych i niematerialnych, które niosą ze sobą skutki.	Promowania różnorodności kulturowej Ochrony środowiska naturalnego (a w szczególności ekosystemów na określonym obszarze i wokół niego). Ochrony aktywów mniej poddających się ujęciu materialnemu w ramach dóbr (społeczności, kultur i wiedzy). Animowania życia społeczności. Umożliwiania kontynuowania odpowiedniego użytkowania terenu lub działalności gospodarczej.

Coraz większą wagę przywiązuje się do ogólnych ram, które definiują system zarządzania i kulturę zarządzania (patrz część 4).

Co rozumiemy przez system zarządzania dziedzictwem kulturowym?

Zarządzanie wiąże się z procesami – „przemysłanym wykorzystaniem środków do osiągnięcia celu”²⁹ – jest to znaczenie związane z angielską etymologią tego słowa³⁰.

Termin **system zarządzania** można wyjaśnić, odwołując się do szeregu procesów, które razem zapewniają pewien zestaw rezultatów. Część tych rezultatów jest następnie wykorzystywana w systemie na zasadzie sprzężenia zwrotnego, co prowadzi do powstawania wstępujących spirali ciągłego doskonalenia w odniesieniu do systemu, jego działań i możliwych za jego sprawą osiągnięć.

Pewna forma systemu (lub systemów) zarządzania dziedzictwem istnieje w każdym kraju. Są to systemy bardzo zróżnicowane – niektóre przetrwały w niezmienionej postaci od stuleci, podczas gdy inne w ostatnich czasach uległy ogromnym przeobrażeniom. Niektóre funkcjonują na szczeblu krajowym, inne na regionalnym, lokalnym lub poziomie samego dobra. W niektórych częściach świata stosuje się nieformalne mechanizmy podejmowania decyzji dotyczących konserwacji dziedzictwa, które mogą nie odpowiadać systemowi zarządzania w postaci przewidzianej w ramach głównej perspektywy przyjmowanej w sektorze dziedzictwa, niemniej są to również systemy zarządzania dziedzictwem.

²⁹ Definicja za: www.merriam-webster.com/dictionary/management

³⁰ Niemniej uważa się, że angielski czasownik „manage” pochodzi od włoskiego „maneggiare” – zajmować się, zarządzać, dotykać, traktować – co z kolei pochodzi od łacińskiego rzeczownika „manus” (ręka). Starofrancuski termin „menagement” (później „ménagement”) – zajmowanie się końmi lub szkolenie koni – oddział na rozwój znaczenia angielskiego terminu „management” w XVII i XVIII stuleciu, en.wikipedia.org/wiki/Management, Oxford English Dictionary Hoad T.F., „manage”, The Concise Oxford Dictionary of English Etymology, 1996, Encyclopedia.com, (20 lutego 2012) <http://www.encyclopedia.com/doc/1O27-manage.html>

System zarządzania dziedzictwem kulturowym pomaga konserwować określone dobro lub ich grupę i nim (nimi) zarządzać w sposób, który chroni wartości dziedzictwa, a w szczególności WPW, jeżeli jest to dobro światowego dziedzictwa, oraz gdzie jest to możliwe, wzmacnia szersze społeczne, gospodarcze i środowiskowe korzyści, by wykraczały poza ramy danego dobra. To szersze zaangażowanie zapobiega praktykom szkodzącym dziedzictwu kulturowemu, ale również usprawnia identyfikację i promocję wartości danego dobra. Co więcej, zapewnia ono konstruktywną rolę kulturowego dziedzictwa wspomagającą rozwój ludzkości, co w dłuższej perspektywie czasowej przyniesie korzyści, przyczyniając się do wzmocnienia trwałości samego dziedzictwa kulturowego (patrz część 2.3).

Sukces systemów zarządzania dziedzictwem, a w szczególności światowym dziedzictwem, zależy w ogromnym stopniu od ich zdolności między innymi do:

- zastosowania podejścia opartego na wartościach (patrz część 2.5),
- realizowania podejść antycypujących zmianę i zarządzanie nią,
- inwestowania w związki pomiędzy dziedzictwem a społeczeństwem, nieustannego badania, dlaczego i jak, dla kogo i przez kogo dziedzictwo powinno być zachowane.

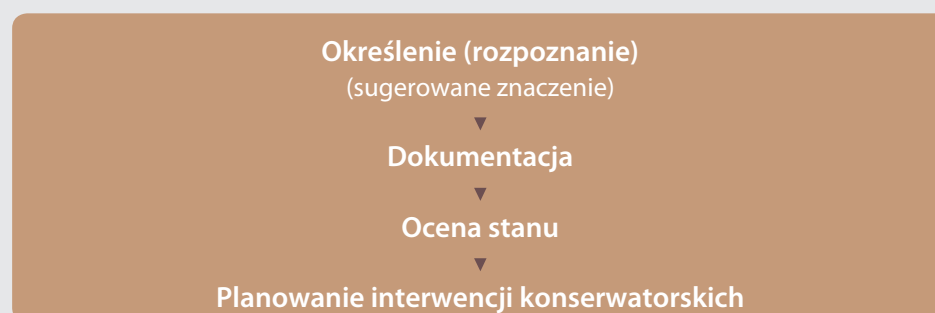
2.5 Podejścia do konserwacji dziedzictwa i zarządzania dziedzictwem

Bez względu na to, czy stosowany lub opracowywany system zarządzania jest nieformalny, czy sformalizowany, w odniesieniu do zarządzania dziedzictwem należy uzgodnić pewne podstawy. W ostatnich dziesięcioleciach wykorzystywano dwa podstawowe podejścia: jedno nazywamy w niniejszej publikacji podejściem konwencjonalnym, a drugie podejściem „opartym na wartościach”, które staje się coraz bardziej powszechne, jako – być może – łatwiej adaptowalne. Te dwa podejścia nie wykluczają się wzajemnie. Wiele systemów zarządzania zawiera elementy ich obu. W niniejszym poradniku porównujemy te dwa podejścia i wyjaśniamy, dlaczego podejście oparte na wartościach jest odpowiedniejsze w konserwacji dóbr światowego dziedzictwa i zarządzaniu nimi.

Podejście konwencjonalne

Podejście konwencjonalne dotyczy metodologii przyjętej przez specjalistów ds. konserwacji wraz z narodzinami nowoczesnej konserwacji w świecie Zachodu. Główny nacisk położono w jego ramach na konserwację substancji lub pozostałości materialnych przeszłości, które zidentyfikowano jako zabytki i miejsca do zachowania na rzecz przyszłych pokoleń. Eksperti ds. konserwacji sami zaczęli identyfikować i definiować, co należy chronić (co zostało później wsparte ustawodawstwem wprowadzonym w poszczególnych krajach). Badanie stanu zabytków doprowadziło do różnych interwencji mających na celu przedłużenie ich życia. W połowie XX w. podejście to zyskało sobie światowe uznanie za sprawą doktryn takich jak Karta wenecka oraz działania organizacji w rodzaju ICOMOS.

Tabela 4. Konwencjonalne podejście do planowania

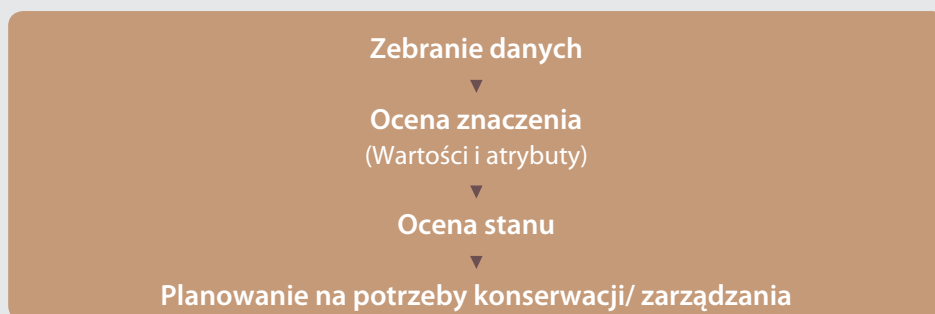


Podejście to zostało szeroko przyjęte na świecie i miało zarówno korzystne, jak i niekorzystne aspekty. Powstałe niedawno podejście oparte na wartościach wydaje się zyskiwać na popularności ze względu na możliwość uwzględnienia pewnych zawiłości związanych z dziedzictwem, a w szczególności na zastosowanie w odniesieniu do światowego dziedzictwa.

Podejście oparte na wartościach

Podejście oparte na wartościach jest w wielu aspektach odpowiedzią na zauważenie rosnącej złożoności dziedzictwa. Wyewoluowało w różnych częściach świata, na przykład Kanadzie i USA, i stało się bardziej znane za pośrednictwem Karty z Burra, pierwotnie opracowanej przez ICOMOS Australia w 1979, a potem aktualizowanej. Karta promowała ocenę znaczenia danego miejsca – w oparciu o wartości przypisywane przez wszystkich interesariuszy (nie tylko ekspertów) oraz używanie Orzeczenia znaczenia (ang. Statement of significance – SoS) – jako podstawy opracowania strategii konserwacji i zarządzania. Koncepcja ta została rozwinięta przez Jamesa Kerra w pracy dotyczącej planów konserwacji (1982). Wprowadził on systematyczne podejście do opracowywania planów konserwacji i zarządzania w oparciu o wartości oraz, co ważniejsze, znaczenia kulturowego obszaru dziedzictwa dla społeczeństwa. W ramach tego podejścia przyjmuje się przesłankę, że ludzie w społeczeństwie przypisują dziedzictwu różne wartości.

Tabela 5. Podejście do planowania oparte na wartościach



Podejście to było dalej rozwijane w innych miejscach świata, na przykład przez English Heritage w jej wytycznych dotyczących planów konserwacji:

Wytyczne dotyczące planów konserwacji English Heritage (1998)

SZABLON SHEFFIELD – SZABLON MODELOWEGO PLANU KONSERWACJI³¹

Jest to po prostu sugerowana lista podtytułów Planu konserwacji. Możliwe, że niezbędne będzie ich przystosowanie do Państwa wymogów oraz potrzeb Państwa miejsca lub skorzystanie z innych podejść.

1. **Podsumowanie.** Jednostronicowe podsumowanie głównych wniosków planu.
2. **Wprowadzenie.** Okoliczności powstania planu; zakres planu (w tym granice opracowania); ograniczenia opracowania; autorstwo; relacja z innymi adekwatnymi planami; konsultanci planu; kiedy i przez kogo plan został przyjęty.

...

³¹ Uwaga do tłumaczenia: Nazwa szablonu pochodzi od nazwy seminarium pracowników English Heritage, które odbyło się jesienią 1997 r. Więcej informacji: http://ihbc.org.uk/context_archive/57/perplexed/guide.html

-
- 3. Zrozumienie miejsca.** Analiza miejsca poprzez gromadzenie dokumentów i dowodów materialnych (archeologia, architektura, krajobraz itd.), jak również ekologicznych; informacje istotne w perspektywie zarządzania. Zilustrowana zdjęciami, mapami i planami etapów. Krótka historia miejsca. Główny budynek historyczny lub fazy użytkowania terenu (wraz z mapami lub planami). Opis ważnych elementów: topografia i otoczenie krajobrazowe. Główne elementy miejsca (np. budynki, podstawowe pomieszczenia lub przestrzenie, charakterystyczne obszary, formy krajobrazu, roślinność, siedliska, zbiory, maszyny). Inne adekwatne informacje (np. geologia, ekologia). Dokumentacja (źródła i archiwa).
- 4. Ocena znaczenia.** Ocena znaczenia miejsca zarówno z perspektywy ogólnej, jak i szczegółowej w odniesieniu do wszystkich głównych części składowych, specjalne oceny wartości dotyczące znaczenia historycznego, ekologicznego, geologicznego, kulturowego, estetycznego, archeologicznego, technologicznego, społecznego i innych wymiarów znaczenia. Ogólne podsumowanie znaczenia (1 strona A4). Status prawny całości lub części składowych. Znaczenie kulturowe/ fazy użytkowania terenu. Znaczenie według części składowych/ obszarów/ pomieszczeń (w postaci tabeli lub opisowo), inne wartości lub wymiary znaczenia miejsca (np. społeczność).
- 5. Problemy/ podatność.** Zdefiniowanie problemów, które oddziałują na znaczenie miejsca lub mogą oddziaływać na jego znaczenie w przyszłości, w tym stan fizyczny, cele właścicieli, obecny sposób użytkowania, granice, dostępne zasoby, czynniki zewnętrzne, istniejąca wiedza o miejscu, uszkodzenia w przeszłości, oczekiwania społeczeństwa i społeczności, dostęp, ustawowe środki kontroli i potencjalne konflikty. Podstawowe informacje o miejscu (prawny tytuł własności, użytkowanie, dostęp, przeznaczenie). Otoczenie; Krajobraz; Stanowiska archeologiczne; Budowle; Wnętrza; Zbiory; Ochrona przyrody; Rola w społeczności.
- 6. Polityka i strategia konserwatorska.** Obejmuje strategię polityczną lub „wizję” konserwacji miejsca, które pokazują, w jaki sposób określa się właściwe sposoby użytkowania, wypełnia wymogi ustawowe, pracuje z zasobami, ustala priorytety w zakresie naprawy, rozwiązuje konflikty, określa filozofię konserwacji, wzmacnia poparcie społeczne, utrzymuje miejsce i zarządza nim oraz kontroluje interwencje, aby zachować znaczenie. Polityki i strategię konserwatorskie mogą być również powiązane z dostarczaniem nowych usług, nowych sposobów użytkowania lub filozofią nowego projektu. Należy kierować się wyobraźnią! Ustawowe środki kontroli, odpowiednie planowanie i inne strategię; Adekwatne wytyczne pozaustawowe; Polityki i strategię konserwacji; Otoczenie; Krajobraz; Potencjalne znaleziska archeologiczne; Istniejące budowle; Wnętrza – Zbiory; Ekologia, Prezentacja, interpretacja i edukacja; Zarządzanie udostępnianiem turystycznym (w tym dostęp dla niepełnosprawnych, użytkowanie, udogodnienia); Rola w społeczeństwie; Dalsze badania.
- 7. Wdrożenie i przegląd.** Określenie kolejnych kroków, w tym strategii wdrażania Planu konserwacji (np. opracowanie schematu – wyjaśnienie, kto i w jaki sposób dokona przeglądu planu).

Strategia. W ślad za planem konserwacji pojawić się mogą różne dokumenty dotyczące strategii, w tym ocena opcji na potrzeby nowego schematu, propozycje działań restauratorskich i kosztorysy, propozycje dotyczące zarządzania oraz ocena wpływu realizowanego programu, mierzona w odniesieniu do Planu konserwacji.

Źródła.

Załączniki. Obejmują kopie odpowiednich map, dokumenty dotyczące ochrony prawnej, streszczenia dokumentów kierunkowych, inwentaryzacji miejsca, informacje techniczne, rysunki i inne informacje niedostępne bezpośrednio. Załączniki wykorzystuje się po to, by główny tekst pozostał krótki.

(na podstawie Kate Clark, *Institute of Historic Building Conservation Context 57* – marzec 1998)

Coraz więcej krajów decyduje się na podejście oparte na wartościach do konserwacji dziedzictwa. W ramach tego podejścia znaczenie dobra jest w pierwszej kolejności ustalane w ramach procesu opartego na partycypacji wszystkich zainteresowanych stron. Po określeniu znaczenia (Orzeczenie znaczenia), opracowywana jest polityka i strategia konserwacji, w ramach których bierze się pod uwagę stan dobra, zasady i regulacje, potrzeby mieszkańców itd.

Konwencja światowego dziedzictwa to w rzeczywistości wczesny przykład podejścia opartego na wartościach, jako że od samego początku jej wdrażanie zorientowane było na identyfikację i ochronę WPD, czyli znaczenia danego dobra dla całej ludzkości. Celem zarządzania dobrami światowego dziedzictwa jest zatem zagwarantowanie ochrony lub długoletniego utrzymania WPD danego dobra.

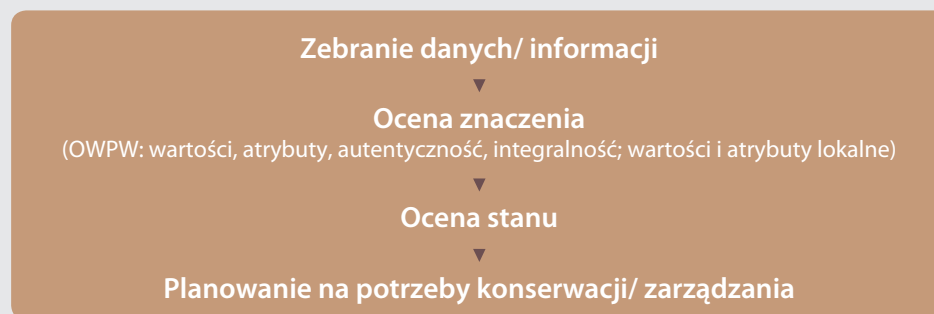
Opisywane podejście oparte na wartościach jest zatem niezwykle przydatne w kontekście konserwacji dóbr światowego dziedzictwa i zarządzania nimi; w części 3 temat ten został omówiony dokładniej. Podejście oparte na wartościach ma tę zaletę, że nie koncentruje się na samej materii miejsca, lecz uwzględnia szerszy zestaw wartości ważnych nie tylko dla grona ekspertów ds. dziedzictwa, ale też wielu innych uprawnionych interesariuszy. Niemniej w podejściach zarządczych niezbędna jest elastyczność, jako że wspomniane wartości dziedzictwa, siły napędowe stojące za decyzjami, nie są wartościami statycznymi. Zależą one od grup społecznych, które uczestniczą w przypisywaniu tych wartości, i mogą się zmieniać z biegiem czasu, dostosowując się do zmian (lub reagując na zmiany) w szerszych wartościach społecznych, kulturowych, środowiskowych i użytkowych. Niekiedy pomiędzy wartościami dziedzictwa przypisywanymi do miejsca mogą występować konflikty i niezbędne może się okazać podjęcie decyzji co do ich względnych priorytetów.

Kluczowe w podejściu opartym na wartościach jest przygotowanie „Orzeczenia znaczenia” i wykorzystanie go w charakterze podstawy do określenia strategii konserwacji i zarządzania. Koncepcja ta pojawiła się w dyskursie na temat światowego dziedzictwa w 1995 roku, a w 1997 roku została włączona do WO, w których znajduje się stwierdzenie, że „Orzeczenie znaczenia powinno jednoznacznie rozstrzygać, jakie wartości wiążą się z danym miejscem...”. W 2000 roku, na spotkaniu poświęconym aktualizacji WO (Canterbury, Zjednoczone Królestwo, kwiecień 2000) wprowadzono „Orzeczenie wartości światowego dziedzictwa”. Na 25. posiedzeniu Komitetu Światowego Dziedzictwa (Helsinki, 2001) zostało ono zastąpione bardziej precyzyjnym terminem „Orzeczenie wyjątkowej wartości” (w skrócie OWPW). Wreszcie w 2005 roku do bieżącej wersji WO wprowadzono definicję OWPW. W paragrafie 155 znaleźć można definicję roboczą, natomiast paragraf 51 jednoznacznie stanowi, że „z chwilą wpisania danego dobra na Listę światowego dziedzictwa, Komitet przyjmuje Orzeczenie wyjątkowej wartości, które będzie kluczowym punktem odniesienia na potrzeby przyszłej skutecznej ochrony wspomnianego dobra i zarządzania nim”.

W 2007 roku Komitet zaczął stosować OWPW przy wpisywaniu dóbr na Listę. Niemniej style stosowane w różnych OWPW były często niespójne, jako że do września 2008 roku nie było uzgodnionego formatu Orzeczenia. W ślad za badaniem przeprowadzonym przez ICCROM, warsztatami oraz szeregiem dyskusji, Centrum Światowego Dziedzictwa oraz jego organizacje doradcze uzgodniły format, który jest obecnie włączony do Wytocznych operacyjnych. Jest on omówiony w poradniku na temat przygotowywania wniosku o wpis na Listę. Państwa-Strony, organizacje doradcze i Komitet zbliżają się już do końca procesu uzgadniania retrospektywnych Orzeczeń wyjątkowej wartości w odniesieniu do dóbr wpisanych na Listę przed 2007 rokiem.

Orzeczenia te są oparte na pierwotnych decyzjach Komitetu w sprawie wpisania na Listę oraz dokumentacji uwzględnionej przez Komitet w tamtym czasie. Podejście oparte na wartościach jest zalecanym narzędziem planowania na potrzeby zarządzania dobrami światowego dziedzictwa w połączeniu z ramami systemów zarządzania, omówionymi w rozdziale 4. Bardziej szczegółowe omówienie tego tematu znaleźć można w załączniku A.

Tabela 6. *Podejście do planowania zarządzania światowym dziedzictwem oparte na wartościach*



Zarządzanie zmiennym środowiskiem historycznym

Uznanie inkluzywnej natury środowiska historycznego i jego znaczenia jako całości niesie ze sobą istotne implikacje dla zarządcy dobra kulturowego. Wraz z rzeczoną zmianą w ostatnim półwieczu zmianie uległa cała koncepcja zarządzania miejscem.

Środowisko historyczne zmienia się nieustannie i będzie się zmieniać w przyszłości – w odpowiedzi na potrzeby ludzi i inne czynniki, w tym niekiedy katastrofy. Zarządca dobra powinien zdawać sobie sprawę, że każdy ze składników środowiska historycznego może mieć wiele zmieniających się wartości (jak wskazano powyżej), które mogą rodzić konflikty, jeśli się nimi starannie nie zarządza. Zmiana może być również niezbędna, aby dany obszar mógł nadal realizować swoją pierwotną funkcję. To fakt odnoszący się do większości dziedzictwa religijnego oraz miejsc takich jak siedziby parlamentów krajowych, których forma fizyczna została przystosowana, aby umożliwić im dalsze pełnienie funkcji ustawodawczych. Zmiany mogą również prowadzić do tego, by dany obszar dziedzictwa był nadal wykorzystywany w użyteczny sposób, co jest zapewne najlepszym sposobem zapewnienia jego utrzymania na przyszłość.

Zarządzanie środowiskiem historycznym jest zatem zarządzaniem zmianą. Dotyczy to zarówno dóbr światowego dziedzictwa, jak i wszelkich innych form dziedzictwa. Celem zarządcy musi być nieustanne, zrównoważone użytkowanie krajobrazu bez względu na to, czy jest to krajobraz miejski, czy wiejski, a zarazem utrzymywanie go i – jeśli to możliwe – ponowne wykorzystanie tego, co istotne z przeszłości, przy jednoczesnej ochronie WPW danego dobra. W rezultacie zarządzanie musi również się zmieniać, aby uwzględniać perspektywy innych oraz interesy tych, którzy mieszkają i pracują na danym obszarze.

Zakres wartości i interesów może być bardzo szeroki i obejmować władze krajowe, regionalne oraz lokalne, wiele różnych agencji państwowych i organizacji pozarządowych, a także społeczności lokalnych, osoby i podmioty posiadające lub użytkujące opisywane dobra oraz wielu różnych użytkowników określonych składników środowiska historycznego.

Planowanie zarządzania okazało się jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zmianą w dobrach kulturowych (w załączniku A znaleźć można przegląd planowania zarządzania, a w załączniku B inne narzędzia, w tym niektóre powszechnie używane w odniesieniu do dziedzictwa, oraz inne – wciąż opracowywane).

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

W części 3 scharakteryzowano Konwencję światowego dziedzictwa. Opisano w niej, jakich działań Konwencja wymaga od Państw-Stron, co mówi o zarządzaniu dobrami światowego dziedzictwa oraz roli Wytycznych operacyjnych (patrz części 3.1–3.3). Wyjaśniono kluczowe koncepcje, takie jak wyjątkowa powszechna wartość, autentyczność i integralność oraz procedury–sprawozdawczość okresowa lub umieszczenie na Liście dóbr w zagrożeniu (patrz część 3.4).

Następnie dokonano przeglądu działań nadal podejmowanych przez Komitet Światowego Dziedzictwa w celu lepszego funkcjonowania Konwencji. Mają one postać decyzji podejmowanych w formie Wytycznych strategicznych dla Państw-Stron oraz zmian w Wytycznych operacyjnych, w rezultacie nagromadzonych doświadczeń we wdrażaniu Konwencji (patrz części 3.5–3.7). W ostatniej części opisano strategię rozwijania kompetencji i wiedzy w pracy związanej ze światowym dziedzictwem (patrz część 3.8).

3.1 Czym są światowe dziedzictwo, system światowego dziedzictwa i jego wymagania?

Koncepcja światowego dziedzictwa o wyjątkowej powszechnej wartości zyskała ostateczną postać w 1972 roku, kiedy UNESCO przyjęła *Konwencję w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego*, znaną częściej pod nazwą Konwencji światowego dziedzictwa. Doprowadziła ona do wprowadzenia do międzynarodowego ustawodawstwa idei, że niektóre dobra dziedzictwa na świecie mają tak duże znaczenie, że niosą ze sobą wartość dla całej ludzkości, a odpowiedzialność za zarządzanie nimi ma wymiar ponadnarodowy, nawet jeżeli zasadnicza odpowiedzialność spoczywa na poszczególnych krajach. Koncepcja ta jest do tego stopnia atrakcyjna, że dotąd Konwencję ratyfikowało 190 Państw-Stron, a blisko tysiąc dóbr zostało wpisanych na Listę światowego dziedzictwa³².

Czterdzieści lat później pierwotna koncepcja cieszy się powodzeniem, choć jej zastosowanie zmieniło się niemal nie do poznania ze względu na zmiany w kontekście, w którym stosowana jest Konwencja. Są one związane z liczbą dóbr światowego dziedzictwa, a także z ewolucją procesów światowego dziedzictwa; przede wszystkim jednak z rozwojem koncepcji dziedzictwa, a szczególnie dziedzictwa kulturowego, w ostatnich czterdziestu latach. Potrzeba odpowiedniego zarządzania dobrami światowego dziedzictwa zyskiwała w tym okresie coraz więcej uwagi.

Większość miejsc kulturowych, które pierwsze wpisano na Listę światowego dziedzictwa w 1978 roku, miało charakter sztuki monumentalnej, archeologiczny lub miejski, choć już wówczas były i takie, które odznaczały się wartością przemysłową bądź wartościami asocjacyjnymi. Od tamtej pory zakres dziedzictwa kulturowego uległ rozszerzeniu do tego stopnia, że niemal trudno go rozpoznać – a to za sprawą uznania, że ludzkość ma wpływ na całość planety. Dowody tego wpływu można uważać za dziedzictwo, nawet jeśli większości tych dowodów nie przyznano by wyjątkowej powszechnej wartości.

W podobny sposób rozszerzeniu uległo stosowanie Konwencji, by objąć nie tylko wysokiej klasy budynki i ośrodki miejskie klas rządzących na przestrzeni wieków, ale też równie znaczące, choć bardziej kruche dowody podstawowych procesów kształtowania się społeczeństwa i jego podstaw ekonomicznych. Typologia dóbr wpisywanych na Listę światowego dziedzictwa uległa w związku z tym rozszerzeniu, obejmując świadectwa naukowe i technologiczne, przemysłowe i rolnicze, a także koncepcję krajobrazów kulturowych. Proces ten oznacza, że problemy z zarządzaniem, przed którymi stoją dobra światowego dziedzictwa, są o wiele bardziej skomplikowane, niż były w 1972 roku.

³² Uwaga do tłumaczenia: Według stanu na sierpień 2015 roku Konwencję ratyfikowało 191 Państw, na Liście światowego dziedzictwa znajduje się 1031 dóbr: 802 kulturowe, 197 przyrodniczych i 32 mieszane.

3.2 Konwencja światowego dziedzictwa z 1972 roku: dlaczego i jak zarządzać dobrami oraz potrzeba zgodności z Konwencją

Podstawowe ramy systemu światowego dziedzictwa to wciąż te same zasady zawarte w Konwencji w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego w postaci niezmienionej od czasu jej przyjęcia przez UNESCO w 1972 roku. Zmiany w zastosowaniu Konwencji można prześledzić na podstawie kolejnych wydań *Wytycznych operacyjnych do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa*, poczynawszy od pierwszego wydania w 1977 roku do najnowszego w roku 2012³³. Były one podstawowym narzędziem przekładającym ogólne zasady Konwencji światowego dziedzictwa na bardziej szczegółowe wytyczne do jej stosowania w praktyce.

W system światowego dziedzictwa zaangażowana jest pewna liczba graczy. Organem zarządzającym Konwencji jest Komitet Światowego Dziedzictwa UNESCO (dalej: Komitet). Składa się on z dwudziestu jeden członków wybieranych przez Państwa-Strony na odbywających się co dwa lata Zgromadzeniach Ogólnych. W ostatnich latach Zgromadzenie Ogólne Państw-Stron pełni bardziej aktywną rolę w opracowywaniu ogólnej polityki i strategii wdrożenia Konwencji.

Państwa-Strony zwyczajowo działają w Komitecie przez cztery lata. Komitet jest odpowiedzialny za wdrażanie Konwencji. Podstawowe funkcje Komitetu, zgodnie z ich opisem w Wytycznych operacyjnych, obejmują:

- przestrzeganie czynników współistniejących (cel Konwencji, otoczenie instytucjonalne, określenie WPW oraz standardów ochrony i zarządzania; sekcje I i II),
- wpisywanie dóbr (sekcja III),
- monitorowanie dóbr (sekcje IV i V),
- wsparcie i pomoc międzynarodowa (sekcje VI i VII)³⁴.

Rola Komitetu polega na:

- a) rozpoznaniu, na podstawie list informacyjnych i dokumentacji wnioskowych przekazanych przez Państwa-Strony, dóbr kulturowych i przyrodniczych o wyjątkowej powszechnej wartości, które należy chronić na mocy Konwencji, oraz wpisywaniu ich na Listę światowego dziedzictwa;
- b) ocenie stanu zachowania dóbr wpisanych na Listę światowego dziedzictwa w ramach procesów monitoringu kontrolnego i okresowej sprawozdawczości;
- c) podejmowaniu decyzji, które z dóbr wpisanych na Listę światowego dziedzictwa należy wpisać na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu, a które z tej ostatniej usunąć;
- d) podejmowaniu decyzji, czy dobro powinno być usunięte z Listy światowego dziedzictwa;
- e) określaniu procedur, zgodnie z którymi rozpatruje się wnioski o pomoc międzynarodową oraz prowadzi niezbędne badania i konsultacje przed podjęciem decyzji;
- f) określaniu, w jaki sposób zasoby Funduszu Światowego Dziedzictwa mogą być najkorzystniej wykorzystane w celu pomocy Państwom-Stronom w ochronie ich dóbr o wyjątkowej powszechnej wartości;
- g) poszukiwaniu sposobów na zwiększenie zasobów Funduszu Światowego Dziedzictwa;
- h) przedkładaniu sprawozdania ze swoich działań co dwa lata Zgromadzeniu Ogólnemu Państw-Stron oraz Konferencji Generalnej UNESCO;
- i) realizacji okresowych przeglądów i ocen wdrażania Konwencji;
- j) wprowadzaniu zmian do Wytycznych operacyjnych i ich przyjmowaniu.

³³ Uwaga do tłumaczenia: W 2013 roku ukazała się wersja Wytycznych operacyjnych obowiązująca w chwili przygotowywania tłumaczenia poradnika do publikacji. Nie zawiera ona znaczących różnic w stosunku do wersji z 2012 roku w kwestiach istotnych w zarządzaniu dobrami światowego dziedzictwa. Komitet Światowego Dziedzictwa przyjął kolejną aktualizację Wytycznych operacyjnych w 2015 roku. Nowa wersja może zawierać istotne zmiany.

³⁴ <http://whc.unesco.org/archive/opguide11-en.pdf>

Komitet zbiera się co roku w czerwcu/ lipcu i może też odbywać spotkania nadzwyczajne w innych terminach. Komitet otrzymuje profesjonalne rady od trzech organizacji wymienionych w Konwencji. Podstawową rolą tych trzech organizacji jest dostarczanie profesjonalnych rad i wsparcia Komitetowi oraz Sekretariatowi (Centrum Światowego Dziedzictwa). Są to:

- Międzynarodowe Centrum Studiów nad Ochroną i Restauracją Dóbr Kultury (Centrum Rzymskie) (ICCROM), którego podstawowym zadaniem jest szkolenie,
- Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków (ICOMOS), której podstawowe funkcje obejmują ocenę kandydatur miejsc kulturowych oraz informowanie o stanie zachowania dóbr kulturowych na Liście,
- Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody (IUCN), której podstawowe funkcje obejmują ocenę kandydatur miejsc przyrodniczych oraz informowanie o stanie zachowania dóbr przyrodniczych na Liście.

Funkcje organizacji doradczych obejmują:

- a) doradztwo w zakresie wdrażania Konwencji światowego dziedzictwa w obszarze ich kompetencji;
- b) udzielanie Sekretariatowi pomocy w przygotowaniu dokumentów Komitetu, programu jego posiedzeń i wdrożeniu decyzji Komitetu;
- c) udzielanie pomocy przy opracowywaniu i wdrażaniu Globalnej strategii reprezentatywnej, zrównoważonej i wiarygodnej Listy światowego dziedzictwa, Globalnej strategii szkoleniowej (od 2011 roku zastąpionej Strategią rozwijania kompetencji i wiedzy w zakresie światowego dziedzictwa), sprawozdawczości okresowej oraz przy podnoszeniu efektywności korzystania z Funduszu Światowego Dziedzictwa;
- d) monitorowanie stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa oraz rozpatrywanie wniosków o międzynarodową pomoc;
- e) w przypadku ICOMOS i IUCN, ocena dóbr kandydujących do wpisania na Listę światowego dziedzictwa oraz prezentacja raportów z oceny Komitetowi;
- f) branie udziału w sesjach Komitetu Światowego Dziedzictwa oraz spotkaniach Biura Komitetu w charakterze doradczym (WO, par. 31).

Funkcje Sekretariatu Komitetu pełni Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO. Podstawową rolą Centrum jest obsługa Komitetu Światowego Dziedzictwa, wdrażanie jego decyzji i zarządzanie najważniejszymi procesami związanymi z Konwencją.

Podstawowe zadania Centrum Światowego Dziedzictwa obejmują:

- a) organizowanie Zgromadzeń Ogólnych i spotkań Komitetu;
- b) wdrażanie decyzji Komitetu Światowego Dziedzictwa oraz rezolucji Zgromadzenia Ogólnego i przygotowywanie sprawozdań wymaganych przez te organy w zakresie ich realizacji;
- c) odbiór, rejestrację, weryfikację kompletności, archiwizację i przekazanie do odpowiednich organizacji doradczych wniosków o wpis na Listę światowego dziedzictwa;
- d) koordynację badań i działań w ramach Globalnej strategii reprezentatywnej, zrównoważonej i wiarygodnej Listy światowego dziedzictwa;
- e) organizowanie okresowej sprawozdawczości i koordynację monitoringu kontrolnego;
- f) koordynację pomocy międzynarodowej;
- g) mobilizację zasobów pozabudżetowych na potrzeby ochrony i konserwacji dóbr światowego dziedzictwa i zarządzania nimi;
- h) udzielanie pomocy Państwom-Stronom we wdrażaniu programów i projektów Komitetu;
- i) promocję światowego dziedzictwa i Konwencji na drodze przekazywania informacji Państwom-Stronom, organizacjom doradczym i ogółowi społeczeństwa (WO, par. 28).

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

Obowiązki Państw-Stron

Zarządzanie jako takie nie jest w Konwencji światowego dziedzictwa przywołane. Niemniej Konwencja mówi wyraźnie o dwóch aspektach, że wyjątkowa powszechna wartość dóbr światowego dziedzictwa powinna być chroniona na określonym poziomie (Artykuł 4) oraz że Państwa-Strony Konwencji powinny posiadać ogólny system ochrony dotyczący zarówno dziedzictwa przyrodniczego, jak i kulturowego (Artykuł 5). Artykuł 4 jasno wytycza cele Konwencji w zakresie dóbr światowego dziedzictwa, które powinny być wskazówką w zarządzaniu tymi dobrami. Artykuł 5 natomiast przedstawia wyidealizowany system zarządzania na szczeblu krajowym. Artykuł 29 sugeruje, że od samego początku zamierzano wprowadzić pewien rodzaj monitoringu wdrażania Konwencji.

Konwencja mówi wyraźnie, że podstawowa odpowiedzialność za zarządzanie dobrami spoczywa na poszczególnych Państwach-Stronach. Ponadto w Artykule 6.1 stwierdzono, że ochrona światowego dziedzictwa wiąże się z obowiązkiem współpracy międzynarodowej społeczności jako całości; wskazane zostały też środki, przy użyciu których współpraca ta ma być realizowana za pośrednictwem prac Komitetu Światowego Dziedzictwa oraz instytucji Funduszu Światowego Dziedzictwa i pomocy międzynarodowej. Artykuł 29 Konwencji przewiduje obowiązek Państw-Stron w zakresie sprawozdawczości związanej z wdrażaniem przez nie Konwencji (obecnie realizowanej w ramach sprawozdawczości okresowej; patrz część 3.5).

Konwencja określa ponadto, w Artykule 11.4, procedurę, której Komitet powinien przestrzegać, jeśli dane dobro światowego dziedzictwa jest zagrożone, oraz, w Artykule 13, możliwe sposoby udzielania pomocy Państwom-Stronom przez Komitet.

Nawiązanie do zarządzania w Konwencji światowego dziedzictwa z 1972 roku

Obie przedstawione poniżej części zaczerpnięte z Konwencji światowego dziedzictwa w wersji z 1972 roku to najbliższe występujące tam nawiązania do kwestii dotyczących zarządzania dziedzictwem kulturowym. W Artykule 4 mowa jest przede wszystkim o dobrach światowego dziedzictwa, natomiast Artykuł 5, w którym pojawia się chyba najbardziej bezpośrednie odniesienie do metod zarządzania, dotyczy ogólnych obowiązków Państwa-Strony w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

Nawiązania do zarządzania w Konwencji światowego dziedzictwa z 1972 roku³⁵:

Artykuł 4

Każde Państwo będące Stroną niniejszej Konwencji uznaje, że na nim spoczywa w pierwszym rzędzie obowiązek zapewnienia **identyfikacji, ochrony, konserwacji, rewaloryzacji i przekazania przyszłym pokoleniom** dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, o którym mowa w artykułach 1 i 2 (tj. światowego dziedzictwa), znajdującego się na jego terytorium. Będzie się ono starało spełnić ten obowiązek zarówno własnymi siłami, wykorzystując maksymalnie swoje środki, jak również w razie konieczności, przy pomocy i współpracy międzynarodowej, z których może korzystać w szczególności w dziedzinach finansowej, artystycznej, naukowej i technicznej.

Artykuł 5

W celu zapewnienia możliwie najskuteczniejszej ochrony i konserwacji oraz możliwie najbardziej aktywnej rewaloryzacji dziedzictwa kulturalnego i naturalnego znajdującego się na ich terytorium Państwa będące Stronami niniejszej Konwencji będą się starały w miarę możliwości i odpowiednio do warunków właściwych dla każdego kraju:

³⁵ Uwaga do tłumaczenia: W publikacji przyjęto oficjalne tłumaczenie tekstu *Konwencji w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 r.*, które zostało opublikowane w Dzienniku Ustaw z 30 września 1976 roku (Dz.U. 76.32.190, załącznik). Należy pamiętać, że niektóre terminy odbiegają znaczeniem od tekstu w języku angielskim oraz obecnej praktyki stosowania.



- a) prowadzić **politykę** ogólną zmierzającą do wyznaczenia dziedzictwu kulturalnemu i naturalnemu odpowiedniej funkcji w życiu zbiorowym i **włączyć ochronę tego dziedzictwa do programów planowania ogólnego**;
- b) ustanowić na swoim terytorium – jeżeli nie są jeszcze ustanowione – jedną lub kilka **służb ochrony, konserwacji i rewaloryzacji** dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, posiadających **odpowiedni personel i rozporządzających środkami pozwalającymi na wykonywanie przypadających im zadań**;
- c) rozwijać studia i badania naukowe i techniczne oraz doskonalić metody interwencyjne, które pozwolą Państwu sprostać niebezpieczeństwom zagrażającym jego dziedzictwu kulturalnemu lub naturalnemu;
- d) przedsięwziąć **odpowiednie środki prawne, naukowe, techniczne, administracyjne i finansowe** w celu identyfikacji, ochrony, konserwacji, rewaloryzacji i ożywiania lub odtwarzania tego dziedzictwa;
- e) popierać powstawanie lub rozwój krajowych albo regionalnych ośrodków kształcenia w dziedzinie ochrony, konserwacji i rewaloryzacji dziedzictwa kulturalnego i naturalnego oraz zachęcać do podejmowania badań naukowych w tej dziedzinie.

Artykuł 29

1. Państwa będące Stronami niniejszej Konwencji informują w okresowych sprawozdaniach, które będą przedstawiane Konferencji Generalnej Organizacji Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury, w terminach i w formie przez nią określonych, **o przepisach ustaw i innych aktów prawnych oraz o innych podjętych przez nie środkach** w celu stosowania niniejszej Konwencji, jak również o doświadczeniach uzyskanych w tej dziedzinie.
2. Sprawozdania te będą podane do wiadomości Komitetowi Dziedzictwa Światowego.
3. Komitet składa sprawozdanie ze swej działalności na każdej sesji zwyczajnej Konferencji Generalnej Organizacji Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury.

Oprócz samej Konwencji, Komitet opracował również Wytyczne operacyjne, aby dostarczyć bardziej praktycznych wskazówek w zakresie stosowania i wdrażania Konwencji. WO były w ciągu lat zmieniane, w tym po raz ostatni w 2012 roku (patrz część 3.3). Komitet przyjmuje również inne zalecenia, które można znaleźć w jego decyzjach (dostępnych za pośrednictwem strony internetowej Centrum Światowego Dziedzictwa oraz innych publikacji; patrz część 3.4).

3.3 Wytyczne operacyjne: zarządzanie w celu ochrony wyjątkowej powszechnej wartości

Jak zauważono powyżej, WO dostarczają szczegółowych wskazówek w zakresie stosowania Konwencji. Od 2005 roku WO zawierają wytyczne dotyczące zarządzania dobrami światowego dziedzictwa. W nieunikniony sposób są to wytyczne dość ogólne, jako że muszą być możliwe do zastosowania w zarządzaniu we wszystkich częściach świata. Niemniej zawierają one zarówno definicję celów systemu zarządzania, jak i jego niezbędnych składników.

Nawiązania do zarządzania w Wytycznych operacyjnych dotyczących światowego dziedzictwa (w wydaniu z roku 2012)

WO 108: Każde kandydujące dobro powinno posiadać odpowiedni plan zarządzania albo inny, udokumentowany system zarządzania, gwarantujący zachowanie wyjątkowej powszechnej wartości dobra, realizowany najlepiej w drodze zaangażowania społecznego.

WO 109: Celem takiego systemu zarządzania jest zapewnienie skutecznej ochrony kandydującego dobra na rzecz obecnych i przyszłych pokoleń.

WO 110: Skuteczność systemu zarządzania zależy od rodzaju, charakterystyki i potrzeb kandydującego dobra oraz jego kontekstu kulturowego i przyrodniczego. Systemy zarządzania mogą się różnić



3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

- • • w zależności od przyjętej perspektywy kulturowej, dostępnych zasobów i innych czynników. Mogą one uwzględniać tradycyjne praktyki, istniejące instrumenty planowania miejskiego lub regionalnego oraz inne mechanizmy kontroli planowania, zarówno formalne, jak i nieformalne. Oceny oddziaływania proponowanych interwencji są sprawą kluczową w przypadku wszystkich dóbr światowego dziedzictwa.

WO 111: Z uwzględnieniem zróżnicowania opisanego powyżej, wspólne składniki skutecznego systemu zarządzania powinny obejmować:

- a) dogłębne, wspólne rozumienie danego dobra przez wszystkich interesariuszy;
- b) cykl planowania, wdrażania, monitorowania i oceny oraz informacji zwrotnych;
- c) monitorowanie i ocena oddziaływania tendencji, zmian i proponowanych interwencji;
- d) zaangażowanie partnerów i interesariuszy;
- e) alokacja niezbędnych zasobów;
- f) rozwijanie kompetencji i wiedzy; oraz
- g) miarodajny i przejrzysty opis funkcjonowania systemu zarządzania.

WO 112: Skuteczne zarządzanie obejmuje cykl krótko-, średnio- i długoterminowych działań mających na celu ochronę, konserwację i prezentację kandydującego dobra. Zintegrowane podejście do planowania i zarządzania jest kluczową sprawą w kontekście kierowania ewolucją dóbr z upływem czasu oraz dbania o utrzymanie wszystkich aspektów ich wyjątkowej powszechnej wartości. Podejście to wykracza poza granice dobra i obejmuje wszelkie strefy buforowe oraz szersze otoczenie.

W par. 78 znaleźć można stwierdzenie, że dane dobro światowego dziedzictwa musi mieć zapewnioną odpowiednią ochronę i system zarządzania, aby możliwe było uznanie jego wyjątkowej powszechnej wartości. Nawiązania do zarządzania w Wytycznych operacyjnych dotyczących światowego dziedzictwa (w wydaniu z roku 2012) przedstawiono poniżej.

Choć przywołuje się plan zarządzania, nie ma żadnego określonego nawiązania do jego charakteru. Wytyczne dotyczące zarządzania nie są jednak ograniczone do tej części Wytycznych operacyjnych. Ważne jest prawidłowe odczytanie tekstu, aby zrozumieć nacisk, jaki obecnie się kładzie na ochronę wyjątkowej powszechnej wartości oraz znaczenie Orzeczenia wyjątkowej powszechnej wartości jako podstawy zarządzania dobrem i monitorowania go (patrz część 3.4).

W WO zidentyfikowano również inne czynniki, takie jak przygotowanie na wypadek katastrofy oraz potencjalny wpływ zmiany klimatu, które należy uwzględnić w każdym systemie zarządzania. Wymagają one również stosowania ocen oddziaływania, których celem jest weryfikacja skutków propozycji rozwojowych w odniesieniu do wyjątkowej powszechnej wartości dobra, a ponadto wskazują, że dobra światowego dziedzictwa mają do odegrania określoną rolę w zrównoważonym rozwoju, pod warunkiem że rola ta nie wpływa negatywnie na te dobra (WO, par. 119).

W innym miejscu WO opisano konieczność zgłaszania zmian oraz propozycji znaczących inwestycji oddziałujących na dobra światowego dziedzictwa Komitetowi Światowego Dziedzictwa przed podjęciem ostatecznych decyzji w tym zakresie (patrz część 3.5).

W WO można również znaleźć szczegółowe wskazówki dotyczące formularza wniosku o wpis na Listę, w par. 132 i aneksie 5 do WO. Części 4, 5 i 6 formularza wniosku muszą zawierać opis zagrożeń, narzędzi ochrony i monitorowania dobra oraz szczegółową analizę sposobu działania tych narzędzi. Formularz wniosku przewiduje ponadto, że odpowiedni plan zarządzania lub innego rodzaju systemu zarządzania ma podstawowe znaczenie i powinien być dostarczony w dokumentacji wnioskowej. Oczekuje się również deklaracji w zakresie skutecznego wdrażania planu zarządzania lub innego systemu zarządzania, wraz ze szczegółową analizą lub wyjaśnieniem planu zarządzania lub udokumentowanym systemem zarządzania (WO, par. 132, pkt 5 Zarządzanie). W części 4, szczególnie w 4.5, zawarto wskazówki dotyczące wypełniania części 4, 5 i 6 formularza wniosku.

3.4 Wyjątkowa powszechna wartość, autentyczność i integralność w kontekście zarządzania dobrami światowego dziedzictwa

Koncepcja wyjątkowej powszechniej wartości

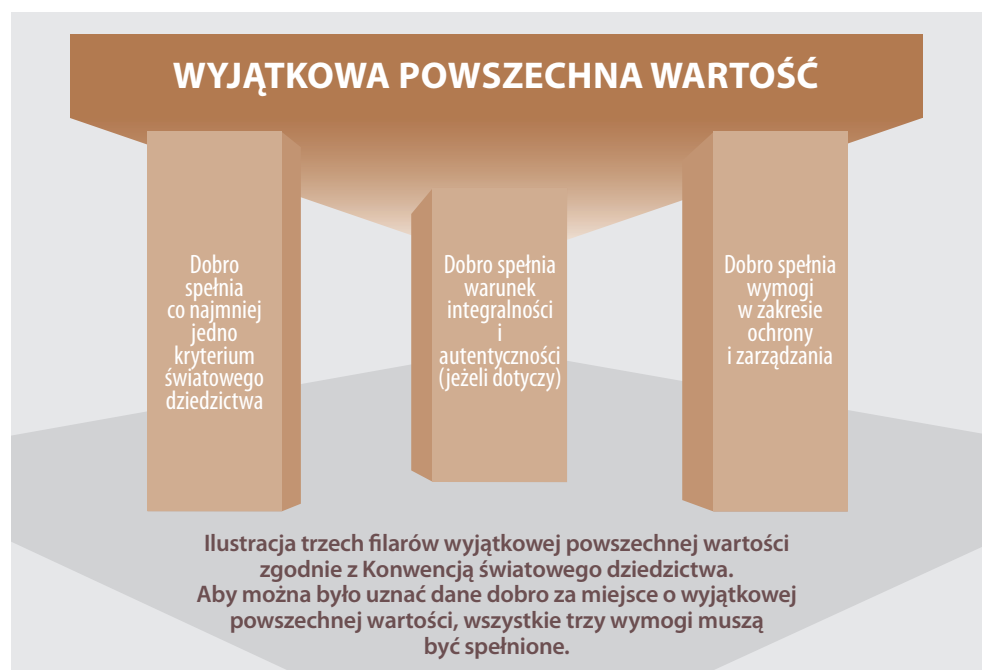
Podstawą Konwencji jest koncepcja potrzeby identyfikacji, ochrony, prezentacji i przekazywania przyszłym pokoleniom dóbr o wyjątkowej powszechniej wartości dla całej ludzkości. Niemniej koncepcja ta nie jest w Konwencji zdefiniowana. W Artykule 11 ust. 1 jest mowa o tym, że Komitet Światowego Dziedzictwa przedstawi „wykaz dóbr dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego (...) uważanego przez Komitet za dobra o wyjątkowej powszechniej wartości zgodnie z kryteriami przez Komitet ustalonymi”. Pierwsza definicja wyjątkowej powszechniej wartości znalazła się w Wytycznych operacyjnych w wersji z 2005 roku. Została ona powtórzona w kolejnych zmienionych wydaniach, w tym w wydaniu z 2012 roku:

Wyjątkowa powszechna wartość to znaczenie kulturowe i/lub przyrodnicze o tak wyjątkowym charakterze, że przekracza ono granice narodowe i cechuje je wspólna doniosłość dla obecnych i przyszłych pokoleń całej ludzkości (WO, par. 49).

Niemniej WPW posiada również szerszy wymiar, który wymaga zrozumienia przy uzasadnianiu danej nominacji, a który z kolei stanowić będzie podstawę zarządzania dobrem. W odniesieniu do WPW w WO znaleźć można następujące stwierdzenie:

Aby możliwe było uznanie wyjątkowej powszechniej wartości danego dobra, musi ono dodatkowo spełniać kryteria integralności i/lub autentyczności oraz mieć zapewnioną odpowiednią ochronę i system zarządzania (WO, par. 77–79).

Aby możliwe było wpisanie miejsca na Listę światowego dziedzictwa, niezbędne jest spełnienie trzech wymagań związanych z wyjątkową powszechną wartością (patrz wykres poniżej):



Wykres 3: Trzy filary wyjątkowej powszechniej wartości. [IUCN (2007)]

Zarządzanie WPW

Część 3.0 (WO, aneks 5) formularza wniosku o wpis zawiera opracowanie WPW. Wytyczne dotyczące jej wypełnienia są zawarte w poradniku *Przygotowywanie kandydatury i wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa* [patrz podrozdziały: Kryteria, Autentyczność, Integralność i Zarzą-

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

dzanie oraz jego związek z Orzeczeniem wyjątkowej powszechnej wartości (OWPW), które dostarczą podstawy na potrzeby przyszłego zarządzania dobrem w celu ochrony WPW].

Kryteria

Kryteria oceny wyjątkowej powszechnej wartości zostały sformułowane znacznie wcześniej. Jest ich dziesięć i przy wielu okazjach były one modyfikowane. Są one obecnie stosowane przez Komitet zarówno w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego, jak i przyrodniczego.

Wyciąg z Wytocznych operacyjnych

WO 77: Komitet uznaje dobro za takie, który posiada wyjątkową powszechną wartość (patrz par. 49–53), jeżeli spełnia ono co najmniej jedno z poniższych kryteriów. Kandydujące dobra muszą zatem:

- (i) stanowić wybitne dzieło twórczego geniuszu człowieka;
- (ii) przedstawiać ważną wymianę wartości, na przestrzeni dziejów lub na danym obszarze kulturowym świata, w zakresie rozwoju architektury lub technologii, w sztukach monumentalnych, urbanistyczne lub projektowaniu krajobrazu;
- (iii) nieść unikalne lub co najmniej wyjątkowe świadectwo tradycji kulturowej lub cywilizacji istniejącej lub minionej;
- (iv) stanowić wybitny przykład typu budowli, zespołu architektonicznego lub obiektów techniki albo krajobrazu, który ilustruje znaczący(-e) etap(-y) w historii ludzkości;
- (v) stanowić wybitny przykład tradycyjnego osadnictwa, tradycyjnego sposobu użytkowania ziemi lub morza, reprezentatywnego dla danej kultury (kultur); albo obrazujący interakcję człowieka ze środowiskiem, szczególnie jeżeli [dane dobro] stało się podatne na zagrożenia wskutek nieodwracalnych zmian;
- (vi) pozostawać w bezpośrednim lub namacalnym związku z wydarzeniami bądź żywą tradycją, ideami lub wierzeniami, albo z dziełami artystycznymi lub literackimi o wyjątkowym powszechnym znaczeniu (Komitet uznaje, że to kryterium powinno być stosowane w połączeniu z innymi kryteriami);
- (vii) obejmować najbardziej niezwykle zjawiska przyrodnicze lub obszary o wyjątkowym naturalnym pięknie i znaczeniu estetycznym;
- (viii) stanowić wyjątkowe przykłady reprezentatywne dla głównych etapów historii Ziemi, włączając świadectwa rozwijającego się na niej życia; trwających procesów geologicznych istotnych w tworzeniu rzeźby terenu bądź form geomorficznych lub fizjograficznych o dużym znaczeniu;
- (ix) stanowić wyjątkowy przykład reprezentujący trwające procesy ekologiczne i biologiczne, istotne w ewolucji i rozwoju ekosystemów oraz zbiorowisk zwierzęcych i roślinnych lądowych, słodkowodnych, nadbrzeżnych i morskich;
- (x) obejmować siedliska naturalne, najbardziej reprezentatywne i najważniejsze dla ochrony in situ różnorodności biologicznej, włączając te, w których występują zagrożone gatunki o wyjątkowej powszechnej wartości z punktu widzenia nauki lub ochrony przyrody.

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Część 3.1b formularza wniosku o wpis na Listę (WO, aneks 5) zawiera miejsce na szczegółowy opis kryteriów mających zastosowanie w przypadku danego dobra. Opis ten może być długi, ważne natomiast, by wskazano w nim wartości o wyjątkowym charakterze (tj. WPW) w oparciu o co najmniej jedno z powyższych kryteriów oraz atrybuty będące nośnikami tych wartości. Identyfikacja atrybutów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, będących nośnikami WPW jest ważną kwestią w kontekście zarządzania dobrem. Wskazówki pomagające w zrozumieniu i opisanu atrybutów znaleźć można w poradniku dedykowanym przygotowaniu wniosku. Znaleźć tam można również dalsze wskazówki na temat opisu kryteriów.

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Rozumienie atrybutów: wyciąg z poradnika *Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa*

Atrybuty to aspekty dobra powiązane z wyjątkową powszechną wartością lub tę wartość wyrażające. Atrybuty mogą być materialne i niematerialne. W Wytycznych operacyjnych wymieniono różne rodzaje atrybutów, które mogą nieść w sobie wyjątkową powszechną wartość, a w tym:

- forma i projekt;
- materiały i substancje;
- wykorzystanie i funkcja;
- tradycje, techniki i systemy zarządzania;
- lokalizacja i otoczenie;
- język i inne formy dziedzictwa niematerialnego; oraz
- atmosfera i odczucia (par. 82).

Lista ta ma charakter informacyjny. Atrybuty zidentyfikowane w przypadku danego dobra powinny wynikać z Orzeczenia wyjątkowej powszechnej wartości oraz uzasadnienia kryteriów.

Identyfikacja atrybutów jest niezbędna, jako że są one kluczem do zrozumienia autentyczności i integralności oraz centralnym punktem ochrony, konserwacji i zarządzania.

Identyfikowanie atrybutów i cech charakterystycznych

Dobra światowego dziedzictwa to miejsca, które posiadają swoją wyjątkową powszechną wartość. Wartość kulturowa może wiązać się z niematerialnymi własnościami w rodzaju struktury społecznej, potrzeb ekonomicznych i kontekstu politycznego, rozłożonymi w przestrzeni oraz w czasie. Może się wiązać ze znanymi wydarzeniami, ludźmi i dziełami sztuki, literaturą, nauką lub muzyką. Niemniej Konwencja światowego dziedzictwa to konwencja dotycząca dóbr materialnych – na Listę są wpisywane same dobra, nie idee czy ludzie jako tacy, bez względu na skalę ich globalnego oddziaływania. Dobra wpisane na Listę muszą przedstawiać wyjątkową powszechną wartość za pośrednictwem swoich atrybutów.

Po rozważeniu, jaki potencjał może się wiązać z wyjątkową powszechną wartością dobra kulturowego lub przyrodniczego, niezbędne jest rozważenie jego atrybutów, w przypadku dóbr przyrodniczych częściej nazywanych cechami, które wartość tę przekazują i umożliwiają jej zrozumienia.

Atrybuty te będą głównym przedmiotem ochrony i działań zarządczych oraz ustaleń instytucyjnych, a ich rozmieszczenie dostarczy informacji o granicach dobra.

Atrybuty mogą być fizycznymi właściwościami lub substancją dobra, ale również procesami z nim związanymi, oddziałującymi na fizyczne właściwości, takimi jak procesy przyrodnicze lub rolnicze, związki społeczne lub praktyki kulturowe, które ukształtowały charakterystyczne krajobrazy. W przypadku dóbr przyrodniczych mogą to być określone cechy krajobrazu, obszary siedlisk, aspekty związane z jakością ekologiczną (np. dziewiczość, wysoka/ nietknięta jakość środowiska), zasięg i naturalność siedlisk oraz wielkość i żywotność populacji dzikich zwierząt.

W przypadku skomplikowanych obiektów, a w szczególności dóbr przyrodniczych o złożonej strukturze warstw atrybutów, przydatną techniką jest stworzenie mapy istotnych atrybutów oraz wartości, których są nośnikami. Mapa tego rodzaju może pomóc w głębszym zrozumieniu związku pomiędzy atrybutami, a także uwypuklić konflikty lub problemy w obszarze zarządzania. Jest ona ponadto kluczowym działaniem w kontekście wytyczenia granic dobra.

Preparing World Heritage Nomination, 2010 (Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa, 2010), seria World Heritage Resource Manual (Poradnik Światowego Dziedzictwa)

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

Integralność

Warunkiem, który musi być spełniony i ma konsekwencje w obszarze zarządzania, jest integralność. Integralność dotyczy kompletności miejsca i w pierwszej kolejności wiąże się z (WO, par. 88):

- granicami – czy dobro zawiera wszystkie atrybuty umożliwiające utrzymanie swojej wyjątkowej powszechnej wartości?
- kompletnością – czy wielkość dobra jest odpowiednia, aby zapewnić pełną prezentację procesów i cech decydujących o jego znaczeniu?
- stanem zachowania – czy atrybuty będące nośnikami wyjątkowej powszechnej wartości są wystawione na ryzyko zaniedbania lub destrukcji?

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Część 3.1c formularza wniosku o wpis na Listę (WO, aneks 5) zawiera miejsce na orzeczenie integralności. Dalsze wskazówki na temat oceny integralności można znaleźć w Wytycznych operacyjnych oraz poradniku dotyczącym przygotowania wniosku, podobnie jak szczegółowe uwagi na temat opracowania orzeczenia integralności dobra.

Autentyczność

Autentyczność jest kolejną kluczową koncepcją o konsekwencjach w obszarze zarządzania. Dotyczy ona prawdziwości lub wiarygodności atrybutów będących odzwierciedleniem WPW. W WO znaleźć można zatem stwierdzenie, że zgodnie z kryteriami od (i) do (vi), kandydujące dobra muszą spełniać warunki autentyczności. WO, paragrafy 79–86 i aneks 4, który zawiera tekst Dokumentu z Nara dotyczącego autentyczności, dostarczają praktycznych informacji w zakresie badania autentyczności dóbr. Poradnik światowego dziedzictwa dotyczący przygotowywania wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa również zawiera wskazówki na ten temat.

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Streszczenia dokumentów na temat światowego dziedzictwa dotyczących autentyczności

Można uważać, że dobra spełniają warunki autentyczności, jeżeli ich wartości kulturowe (wykazane zgodnie z zaproponowanymi kryteriami wpisu) są prawdziwie i wiarygodnie wyrażone za pośrednictwem różnych atrybutów. (WO, par. 82)

Atrybuty dobra, zidentyfikowane jako te, które przekazują potencjalną wyjątkową powszechną wartość, należy rozważyć w perspektywie prawdziwości tego przekazu lub wyrazu wartości. W przypadku obszaru miejskiego odpowiednim działaniem może być na przykład rozważenie budowli, planów przestrzennych oraz tradycji i struktur społeczno-ekonomiczno-środowiskowych społeczności zamieszkujących to dobro, które umożliwiają wyrażenie jego wartości.

Autentyczność jest zatem miarą jakości przekazu potencjalnej wyjątkowej powszechnej wartości przez atrybuty. Autentyczność może zostać nadszarpnięta, jeśli atrybuty są słabe – społeczności przestają prosperować, budynki się zawalają, tradycje są w zaniku itd.

W przypadku stanowisk archeologicznych autentyczność ocenia się na podstawie zdolności pozostałości archeologicznych do prawdziwego przekazywania swojego znaczenia. W wielu przypadkach oparta na przypuszczeniach rekonstrukcja może ten proces utrudnić i wystawić na szwank autentyczność. Podobnie podczas gdy rekonstrukcja niekompletnych budynków i budowli może być w pewnych okolicznościach uzasadniona, również może oddziaływać na ich zdolność prawdziwego przekazywania swojego znaczenia.

Preparing World Heritage Nomination, 2010 (Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa, 2010), seria World Heritage Resource Manual (Poradnik Światowego Dziedzictwa)

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Część 3.1d formularza wniosku o wpis (WO, aneks 5) zawiera miejsce na orzeczenie autentyczności. Szczegółowe wskazówki na temat orzeczenia autentyczności dobra można znaleźć w poradniku dotyczącym przygotowania wniosku.

Wymagania w zakresie ochrony i integralności

Na atrybuty, autentyczność i integralność oddziałuje wiele czynników, których wpływ jest zarówno pozytywny, jak i negatywny. Części 4, 5 i 6 formularza wniosku o wpis (WO, aneks 5) są poświęcone tym kwestiom i pokazaniu, w jaki sposób Państwo-Strona będzie chronić WPW. Część 3.1e formularza wniosku o wpis (WO, aneks 5) zawiera miejsce na orzeczenie dotyczące zarządzania.

Udzielenie odpowiedzi w części 4, 5 i 6 formularza wniosku o wpis (WO, aneks 5) wymaga zasadniczych wskazówek i jest podstawowym tematem dwóch ostatnich rozdziałów niniejszego poradnika (patrz część 4 i załącznik A).

Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości

Na potrzeby zarządzania Państwa-Strony przygotowują Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości, uwzględniające wszystkie powyższe składniki (3.1 b, c, d i e formularza wniosku o wpis, WO, aneks 5), które Komitet Światowego Dziedzictwa przyjmuje z chwilą wpisania na Listę. Według WO: „Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości powinno być podstawą przyszłej ochrony dobra i zarządzania nim”. Orzeczenia WPW mają na celu dostarczenie jasnego i wspólnego rozumienia powodów wpisania na Listę światowego dziedzictwa oraz określenie cech zarządzania niezbędnych do zachowania WPW w perspektywie długoterminowej.

Podczas gdy WPW jest opisana ogólnie w Konwencji światowego dziedzictwa oraz WO, to jest ona bardzo szczegółowo zdefiniowana w odniesieniu do każdego dobra przez Komitet Światowego Dziedzictwa z chwilą wpisania na Listę na podstawie OWPW przygotowanego przez Państwo-Stronę i zmienianego w razie potrzeby. Celem orzeczenia jest jasne zdefiniowanie wartości. Po jej zdefiniowaniu orzeczenie staje się podstawą przyszłego zarządzania dobrem.

OWPW powinno w możliwie największym stopniu określać atrybuty będące nośnikiem WPW, którą się będzie zarządzać. Będą one wyrażać WPW w sposób umożliwiający zarządzanie nią. Ponadto stanowią podstawę oceny autentyczności i integralności. Jasna identyfikacja atrybutów jest kluczowym krokiem na drodze do skutecznego zarządzania opartego na wartościach, ukierunkowanego na utrzymanie WPW danego dobra.

Nie wszystkie orzeczenia mogą wystarczająco opisać poszczególne atrybuty WPW danego dobra ze względu na ograniczenia przyjętego formatu. Niezbędne może się okazać szczegółowe opracowanie atrybutów w dokumentacji systemu zarządzania. W tym względzie przydatne będą następujące wskazówki:

Podstawowe sekcje OWPW powinny zawierać: (1) krótki opis; (2) uzasadnienie spełnienia kryteriów; (3) orzeczenie integralności (w odniesieniu do wszystkich dóbr); (4) orzeczenie autentyczności (w przypadku dóbr wnioskowanych na podstawie kryteriów od i do vi) oraz (5) wymagania w zakresie ochrony i zarządzania (wskazówki znaleźć można w paragrafie 155 oraz w aneksie 10 WO, a także w poradniku dotyczącym przygotowania wniosku).

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości powinno być zgodne z następującym formatem (dwie strony A4 maksimum):

- Krótki opis:
 - Podsumowanie faktów (z czego składa się dobro oraz jego kontekst geograficzny i historyczny, maksymalnie 150 słów);
 - Podsumowanie dotyczące jakości (wartości, atrybuty, maksymalnie 150 słów);
- Uzasadnienie spełniania kryteriów (wartości i atrybuty je ucieleśniające oraz dlaczego dobro spełnia każde z zaproponowanych kryteriów, maksymalnie 200 słów na każde kryterium)
- Orzeczenie integralności (dotyczące wszystkich dóbr) stan na dzień przygotowania/ wpisu na Listę (uzasadnienie, dlaczego można uznać, że wszystkie atrybuty lub cechy dobra, niosące potencjalną wyjątkową powszechną wartość, rzeczywiście występują i znajdują się w granicach dobra, maksymalnie 200 słów);
- Orzeczenie autentyczności (orzeczenie to jest niezbędna tylko w przypadku dóbr kandydujących na podstawie kryteriów i-vi) stan na dzień przygotowania/ wpisu na Listę (czy atrybuty będące nośnikami potencjalnej wyjątkowej powszechnej wartości prawdziwie odzwierciedlają tę wartość, maksymalnie 200 słów);
- Wymagania w zakresie ochrony i zarządzania, niezbędne do utrzymania potencjalnej wyjątkowej powszechnej wartości (dlaczego zaproponowane rozwiązania ochronne i zarządcze, zarówno systemy, jak i plany, są wystarczająco solidne, aby zapewnić ochronę dobra i zarządzanie nim w sposób gwarantujący zachowanie wyjątkowej powszechnej wartości) (ochrona i zarządzanie są omówione na stronach 82–91):
 - Ogólne ramy (maksymalnie 200 słów);
 - Konkretnie oczekiwania długoterminowe – kluczowe zagadnienia wymagające uwagi w dłuższej perspektywie czasowej (np. ochrona przed głównymi zagrożeniami, utrzymanie funkcjonalności i finansowania, utrzymanie wsparcia społecznego, maksymalnie 150 słów).

Preparing World Heritage Nomination, second edition 2011 (Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa, wydanie drugie z 2011 roku), seria World Heritage Resource Manual (Poradnik Światowego Dziedzictwa)

Zastosowanie OWPW w procesie planowania zarządzania opisano w załączniku A do niniejszego poradnika.

3.5 Dokumentacja i procedury światowego dziedzictwa wspomagające zarządzanie

Państwa-Strony, Komitet Światowego Dziedzictwa i organizacje doradcze, a także Centrum Światowego Dziedzictwa są zaangażowane w zarządzanie dobrami na wiele różnych sposobów. Państwo-Strona przygotowuje adekwatną dokumentację zarządzania miejscem w ramach procesu wpisu, zawierającą proponowaną definicję wyjątkowej powszechnej wartości dobra. Właściwym zdefiniowaniem wyjątkowej powszechnej wartości, na podstawie rekomendacji organizacji doradczych, zajmuje się w odniesieniu do każdego dobra światowego dziedzictwa Komitet. Bierze on również udział w regularnej sprawozdawczości okresowej dotyczącej dóbr światowego dziedzictwa, a ponadto we wszelkich działaniach monitoringu kontrolnego wynikającego ze specyfiki problemów dotyczących poszczególnych dóbr. Tego typu procesy wymagają zaangażowania zarządcy miejsca oraz Państwa-Strony, a także organizacji międzynarodowych w system światowego dziedzictwa.

Strony, które zamierzają zarządzać miejscami światowego dziedzictwa, muszą zdawać sobie sprawę z tych zasobów i procesów, ponieważ będą one mieć wpływ na rezultaty ich pracy i cele, a ponadto charakter systemu zarządzania. Rozsądnym rozwiązaniem jest regularne monitorowanie stron internetowych Centrum Światowego Dziedzictwa oraz odpowiednich organizacji doradczych, aby być na bieżąco z najnowszymi wydarzeniami. Znaczna część dokumentacji dotyczącej poszczególnych dóbr, przechowywanej przez Centrum, jest dostępna na jego stronie interneto-

wej w zakładce dobra wpisane na Listę światowego dziedzictwa dotyczącej danego miejsca. Wszyscy praktycy zaangażowani w działania dotyczące danego dobra powinni być zaznajomieni z informacjami publikowanymi na stronie internetowej Centrum Światowego Dziedzictwa.

Dokumentacja: wniosek o wpis

Od wpisania na Listę pierwszych dóbr w 1978 roku, format dokumentacji wniosku o wpis zmieniał się wielokrotnie. Generalnie jednak dokumentacja wnioskowa w przypadku dóbr kulturowych obejmuje wskazanie lokalizacji obiektu, jego opis i historię, uzasadnienie jego wyjątkowej powszechnej wartości, autentyczności i (od 2005 roku) integralności, wykaz czynników oddziałujących na miejsce, wymagania w zakresie zarządzania i ochrony oraz kluczowe wskaźniki do monitorowania. Dokumentacja wnioskowa powinna zatem wykazywać, że dobro spełnia wymagania niezbędne do wpisania na Listę światowego dziedzictwa, określone w WO. Centrum powinno zachować oryginalną dokumentację wnioskową, w tym wszelkie plany zarządzania, wraz z oceną dobra przeprowadzoną przez organizacje doradcze oraz, jeżeli występuje, Orzeczeniem wyjątkowej powszechnej wartości zaakceptowanym przez Komitet. Dokumentacja powinna być podstawowym źródłem informacji na temat zarządzania dobrem. Niemniej lepsze wskazówki, co do intencji i obszarów zainteresowania Komitetu w chwili wpisywania na Listę, zapewni Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości, przygotowane we wstępnej postaci przez Państwo-Stronę, a potem zazwyczaj modyfikowane przez organizacje doradcze przed zatwierdzeniem przez Komitet. Po zatwierdzeniu przez Komitet, Orzeczenie będzie mieć priorytet względem treści dokumentacji. Podobnie organizacje doradcze mogą zarekomendować Komitetowi zmiany w kryteriach; po zatwierdzeniu przez Komitet będą one mieć priorytet względem treści dokumentacji. Wszystkie pozostałe informacje, takie jak dotyczące wytyczenia granic i stref buforowych, pozostaną niezmienione, chyba że zostaną zmienione decyzją Komitetu podjętą zgodnie z procedurą podaną w WO, w chwili wpisywania na Listę lub później.

Ocena dokumentacji wnioskowej przeprowadzona przez odpowiednią organizację doradczą jest również bardzo przydatna, zwłaszcza w przypadku dóbr wpisanych na Listę niedawno. Organizacją tą w przypadku dóbr kulturowych będzie ICOMOS, choć IUCN też będzie mieć udział w ocenie, jeżeli dobro ma charakter mieszany lub jest krajobrazem kulturowym. Ocena dostarcza zazwyczaj cennej i przydatnej analizy dobra i dotyczących go problemów. Analizę tę należy wykorzystywać do opracowania i wdrażania systemu zarządzania, szczególnie w pierwszych latach po wpisaniu na Listę.

Dokumentacja – plan zarządzania

W większości przypadków z dokumentacją wniosku o wpis przedkłada się obecnie oddzielny plan zarządzania. Jednym z jego zadań jest opisanie systemu zarządzania dobrem, którego plan zarządzania powinien być integralną częścią. Razem stanowią one podstawę dalszego zarządzania miejscem. Niemniej należy zdawać sobie sprawę, że kryteria i OWPW mogły zostać zmodyfikowane lub zmienione przez Komitet, czasem z własnej inicjatywy tego ostatniego, niekiedy w odpowiedzi na zalecenia organizacji doradczych. Zalecenia, w swojej ostatecznej decyzji, która ma wpływ na zarządzanie, formułuje również Komitet. Pierwszym zadaniem Państwa-Strony powinna być rewizja planu zarządzania, mająca na celu uwzględnienie tych zmian i korzystanie z nowej wersji planu w zarządzaniu dobrem, a także wprowadzenie niezbędnych zmian w systemie zarządzania.

Sprawozdawczość okresowa

Sprawozdawczość okresowa (ang. World Heritage Periodic Reporting) jest formalnym warunkiem systemu światowego dziedzictwa, który nakłada na Państwa-Strony wymóg przedkładania co sześć lat raportów z realizacji Konwencji światowego dziedzictwa na ich terytoriach. Okresowe raporty są przekazywane Konferencji Generalnej UNESCO za pośrednictwem Komitetu Światowego Dziedzictwa. Zawierają one informacje na temat przepisów ustawodawstwa i przepisów administracyjnych, które Państwa-Strony wprowadziły, oraz innych podjętych przez nie działań, w tym raporty o stanie zachowania swoich dóbr światowego dziedzictwa (WO, par. 199). Jest

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

to proces istotny w kontekście długoterminowej konserwacji dóbr wpisanych na Listę światowego dziedzictwa, wzmacniający zarazem wiarygodność wdrażania Konwencji (WO, par. 202). Państwa-Strony, odpowiednie instytucje i regionalni eksperci muszą zatem w nim w pełni uczestniczyć. Okresowa sprawozdawczość jest nie tylko przydatna w pracach Komitetu i innych stron. Stanowi ona również cenne narzędzie dla zarządców miejsca i władz krajowych ze względu na to, że powinna dostarczać okresowego przeglądu skuteczności systemu zarządzania.

Sprawozdawczość okresowa ma cztery podstawowe cele:

- a) dostarczyć ocenę stosowania Konwencji światowego dziedzictwa przez Państwo-Stronę;
- b) ocenić, czy wyjątkowa powszechna wartość dóbr wpisanych na Listę światowego dziedzictwa jest zachowywana z upływem czasu;
- c) dostarczyć aktualnych informacji na temat dóbr światowego dziedzictwa w celu rejestrowania zmian w kontekście i stanie zachowania dóbr;
- d) zapewnić mechanizm regionalnej współpracy oraz wymiany informacji i doświadczeń pomiędzy Państwami-Stronami w zakresie wdrażania Konwencji i konserwacji światowego dziedzictwa. (WO, par. 201).

Sprawozdawczość okresowa jest realizowana na szczeblu regionów UNESCO, co ma na celu promowanie współpracy regionalnej oraz umożliwienie Komitetowi reagowania zgodnie ze specyficzną charakterystyką każdego regionu. Jest to szczególnie przydatne przy promowaniu koordynacji w przypadku dóbr transgranicznych. Po sześcioletnim cyklu sprawozdawczości okresowej każdy z regionów jest następnie oceniany zgodnie z tym samym porządkiem (WO, par. 203–205).

Problematyką związaną z zarządzaniem, zidentyfikowanymi w ramach tego procesu, powinny się zająć Państwa-Strony. W miarę upływu czasu napływające raporty utworzą cenną dokumentację postępów danego miejsca. Regularne monitorowanie jest kluczowym składnikiem systemu zarządzania światowym dziedzictwem, a sprawozdawczość okresowa powinna być z nim zintegrowana (patrz części 4.4 i 4.5).

Wyniki sprawozdawczości okresowej

Sześcioletni cykl sprawozdawczości okresowej dostarcza niepowtarzalnej możliwości krajom w regionach UNESCO, by zastanowić się nad stanem zachowania swoich dóbr, podzielić się wnioskami z innymi oraz wspólnie określić i uporządkować potrzeby związane ze skutecznym wdrażaniem Konwencji. W regionie Azji i Pacyfiku, w którym w latach 2010–2011 przeprowadzono drugi cykl sprawozdawczości okresowej, opracowano dwa oddzielne plany działań: jeden dla Azji i drugi dla Pacyfiku. Cykl objął 41 Państw-Stron i 198 dóbr. Plan działań opracowany dla Azji w Suwon (Republika Korei) określał, dla przykładu, priorytetowe obszary wdrażania: opracowanie/przegląd planów/systemów zarządzania; gotowość na czynniki ryzyka związane z katastrofami; współpracę regionalną; większe zaangażowanie społeczności.

Sprawozdawczość
okresowa z obszaru Azji
i Pacyfiku



© Koreański Komitet Narodowy ds. UNESCO
Źródło: DRK NatCom Jihon

Raporty dotyczące stanu zachowania

Komitet Światowego Dziedzictwa chce otrzymywać informacje na temat najważniejszych zdarzeń i interwencji dotyczących dóbr światowego dziedzictwa, co ma mu umożliwić rozważenie odpowiednich propozycji i zaoferowanie technicznej współpracy, aby zapobiec możliwości skreślenia dóbr z Listy światowego dziedzictwa (WO, par. 170). Monitoring kontrolny jest procesem sprawozdawczości przedkładanej Komitetowi w zakresie stanu zachowania konkretnych dóbr światowego dziedzictwa, które są zagrożone (WO, par. 169).

Państwa-Strony zachęca się do przedkładania, do dnia 1 lutego każdego roku, szczegółowych raportów dotyczących wszelkich nadzwyczajnych okoliczności lub podjętych prac, które mogą mieć wpływ na stan zachowania dobra (WO, par. 169). W paragrafie 172 WO „zachęca się Państwa-Strony do informowania Komitetu (...) o ich zamiarach podjęcia lub pozwolenia na podjęcie poważnych prac konserwatorskich lub nowych projektów budowlanych w obszarze chronionym na mocy Konwencji, które mogłyby wpłynąć na wyjątkową powszechną wartość dobra”. Zgłoszenia tego rodzaju powinny być wystosowywane możliwie najwcześniej, aby Komitet miał możliwość przekazania swoich uwag przed podjęciem wszelkich decyzji, które trudno byłoby cofnąć. Centrum Światowego Dziedzictwa lub organizacje doradcze mogą również otrzymywać raporty od stron trzecich na temat pojawiających się lub nagłych zagrożeń, które mogą mieć wpływ na WPW dobra, jego integralność i autentyczność.

Państwa-Strony mają możliwość występować z wnioskiem o misję techniczną (ang. technical mission) i doradcze (ang. advisory mission) oraz pomoc międzynarodową w tym celu. Mogą to zrobić w dowolnej chwili i nie jest to koniecznie zależne od decyzji Komitetu. W pewnych okolicznościach może być to przydatne jako działanie przyczyniające się do uzyskania decyzji w sprawie zaproponowanego kierunku działań lub interwencji w obiekcie.

W każdym przypadku Centrum podejmuje kroki mające na celu weryfikację otrzymanych raportów, a następnie występuje do Państwa-Strony o informacje dotyczące natury i znaczenia zagrożenia, jeżeli raport nie został przedłożony przez Państwo-Stronę. Na podstawie odpowiedzi Centrum może podjąć decyzję o przekazaniu raportu ze stanu zachowania do Komitetu Światowego Dziedzictwa wraz z projektem decyzji, która może sugerować Państwu-Stronie odpowiednie reakcje w obszarze zarządzania, mające na celu zaradzenie określonym problemom, lub wymagać od niego takich reakcji. Proces ten opisano poniżej.

Proces składania raportów dotyczących stanu zachowania (IUCN)³⁶

- Przygotowywanie decyzji: w ślad za otrzymaniem informacji od Państwa-Strony, Centrum Światowego Dziedzictwa i organizacje doradcze przygotowują wspólnie, przed posiedzeniem Komitetu Światowego Dziedzictwa, raport o stanie zachowania z projektem decyzji oraz zalecanymi działaniami. Dokumenty zawierające projekty decyzji muszą być zgodne ze standardami zawartymi w Wytocznych operacyjnych (par. 23).
- Podejmowanie decyzji: następnie, na posiedzeniu Komitetu Światowego Dziedzictwa, decyzje są rozważane, a w razie potrzeby omawiane i zmieniane. Proces zatwierdzania decyzji na posiedzeniu Komitetu jest opisany w Regulaminie Komitetu.
- Informacje w sprawie decyzji Komitetu: po posiedzeniu Komitetu, Centrum Światowego Dziedzictwa przekazuje Państwom-Stronom raport ze wszystkimi decyzjami Komitetu w terminie jednego miesiąca od posiedzenia (par. 168). Niemniej informacje w sprawie decyzji Komitetu niekoniecznie muszą się sprowadzać do tych związanych z pracami w poszczególnych dobrach światowego dziedzictwa. Przydatne jest zatem sprawdzanie statusu decyzji związanych z określonym dobrem na stronie

³⁶ *Managing Natural World Heritage (Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym)*, opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2012, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa. Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

- • • internetowej dobra światowego dziedzictwa na portalu UNESCO lub w bazie decyzji dotyczących światowego dziedzictwa. Wszystkie decyzje są ponumerowane na potrzeby programu posiedzenia, na którym są omawiane. Zasadniczo numery decyzji dotyczących stanu zachowania (SOC³⁷) to COM 7: A, B, C.
- Wdrożenie decyzji: raporty dotyczące stanu zachowania wymagają od Państw-Stron informowania o działaniach podjętych w odpowiedzi na poprzednie decyzje Komitetu Światowego Dziedzictwa w sprawie stanu zachowania dobra. Zarządca miejsca powinien być zaangażowany w ten proces. Często też organizuje się misje, których zadaniem jest sprawdzenie wdrażania działań wyszczególnionych w decyzjach.

Bardzo ważną sprawą jest poświęcenie uwagi decyzjom zarówno przez krajowe, jak i lokalne władze. Na tym etapie Państwo-Strona może być zmuszone do korekty planu zarządzania lub trwających działań i sprawdzenia, czy są one zgodne z decyzjami, bądź do wyznaczenia nowych działań, aby je zrealizować. Może to mieć wpływ na zaplanowane działania oraz wymuszać ponowną ocenę zasobów. Konieczne będzie znalezienie sposobów radzenia sobie z problemami wskazanymi przez Komitet oraz złożenie raportu w tej sprawie w ciągu roku lub dwóch, a następnie składanie regularnie sprawozdań do czasu, aż Komitet będzie zadowolony z efektów.

Decyzje Komitetu mogą zawierać zalecenia dotyczące pewnej liczby kierunków działania. Mogą do nich należeć:

- a) [Komitet] może zdecydować, że stan dobra nie uległ poważnemu pogorszeniu i żadne dalsze działania nie muszą być podejmowane;
- b) jeżeli Komitet uzna, że stan dobra uległ poważnemu pogorszeniu, jednakże nie w takim stopniu, by uniemożliwiało to jego odrestaurowanie, może podjąć decyzję o utrzymaniu dobra na Liście, pod warunkiem że Państwo-Strona podejmie działania niezbędne do przywrócenia dobra do odpowiedniego stanu w rozsądnym czasie. Komitet może również podjąć decyzję o udzieleniu pomocy technicznej w ramach Funduszu Światowego Dziedzictwa w związku z pracami restauratorskimi w miejscu, proponując Państwu-Stronie wystąpienie z wnioskiem o taką pomoc, o ile takie działanie nie zostało jeszcze podjęte;
- c) jeżeli wymagania i kryteria określone w paragrafach 177–182 zostaną spełnione, Komitet może podjąć decyzję o wpisaniu dobra na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu, zgodnie z procedurami przewidzianymi w paragrafach 183–189;
- d) jeżeli istnieją dowody, że dobro zostało zniszczone do tego stopnia, że bezpowrotnie utraciło ono cechy przesądzające o wpisaniu go na Listę, Komitet może podjąć decyzję o usunięciu dobra z Listy. Przed podjęciem takiego działania Sekretariat poinformuje o nim zainteresowane Państwo-Stronę. Wszelkie komentarze Państwa-Strony zostaną przekazane do wiadomości Komitetu.

(WO, par. 176)

Z wyjątkiem najbardziej pilnych okoliczności, Komitet prawdopodobnie zaleci wysłanie misji UNESCO/ organizacji doradczej, której celem będzie zbadanie okoliczności na miejscu przed podjęciem decyzji w sprawie wpisania na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu lub innych poważnych działań. Komitet może też podjąć decyzję o wysłaniu misji, jeżeli zaangażowanie w działania związane z dobrem było w ostatnim okresie nieznaczne, aby ustalić niezbędne fakty.

Misja zbada występowanie wszelkich oznak zagrożeń lub, w zależności od sytuacji, znaczącej poprawy stanu zachowania dobra od ostatniego raportu przedłożonego Komitetowi Światowego Dziedzictwa. Ponadto sprawdzi ona, czy po poprzednich decyzjach Komitetu w sprawie stanu zachowania dobra podjęto działania i zdobędzie informacje na temat wszelkich potencjalnych lub

³⁷ Uwaga do tłumaczenia: „SOC” to skrót od angielskiego terminu „state of conservation”. Skrót ten nie funkcjonuje w języku polskim.

stwierdzonych zagrożeniach, uszkodzeniach, lub utracie WPW, w tym dotyczących integralności i autentyczności (WO, par. 173).

Informacje te otrzyma Centrum Światowego Dziedzictwa, które – po uzgodnieniu z zainteresowanym Państwem-Stroną i organizacjami doradczymi – przedłoży raport dotyczący stanu zachowania Komitetowi Światowego Dziedzictwa. W wyjątkowych sytuacjach proces ten może prowadzić do rozważenia wpisania dobra na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu.

Decyzje dotyczące stanu zachowania (SOC)

Komitet Światowego Dziedzictwa wystosowuje wnioski takie jak przedstawiony poniżej z myślą o doskonaleniu systemów zarządzania bardzo złożonymi dobrami: „Wprowadzenie działającego i skutecznego systemu zarządzania w celu koordynacji procesu podejmowania decyzji i usprawnienia współpracy w zakresie konserwacji dobra i zarządzania nim poprzez określenie ram prawnych, utworzenie centralnej struktury zarządzania dobrem światowego dziedzictwa, jasne zdefiniowanie ról i obowiązków zaangażowanych władz administracyjnych i alokację zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania systemu na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym”.

(<http://whc.unesco.org/en/decisions/4758>)



Brasília (Brazylia)

© UNESCO/Ron Van Oers

Lista światowego dziedzictwa w zagrożeniu

Na podstawie raportu dotyczącego stanu zachowania oraz rekomendacji organizacji doradczych, a także w porozumieniu z Państwami-Stronami, Komitet może wpisywać dobra na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu. Lista dóbr zagrożonych została wprowadzona na mocy Artykułu 11 ust. 4 Konwencji światowego dziedzictwa dla dóbr światowego dziedzictwa zagrożonych poważnym i określonym niebezpieczeństwem, których ochrona wymaga „większych robót i co do których wniesiono prośbę o pomoc”. Rozdział IV.B Wytocznych operacyjnych (2012) zawiera wytyczne dotyczące wpisywania dóbr na listę w zagrożeniu (WO, par. 177) oraz kryteria wykorzystywane w tym celu w przypadku kategorii „stwierdzonego” oraz „potencjalnego” zagrożenia (WO, par. 178–180). Jeżeli okazuje się, że stan dobra odpowiada co najmniej jednemu z kryteriów w każdej kategorii, Komitet może wpisać dobro na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu.

„Zagrożenie stwierdzone” dotyczy określonego i dowiedzonego, nieuchronnego zagrożenia. W przypadku dóbr kulturowych kryteria obejmują poważne pogorszenie stanu materiałów, konstrukcji lub spójności planowania architektonicznego, miejskiego albo wiejskiego, a także utratę autentyczności historycznej lub znaczenia kulturowego. „Zagrożenie potencjalne” oznacza zagrożenia, które mogą mieć negatywny wpływ na wartości dobra światowego dziedzictwa. W przypadku dóbr kulturowych zagrożenia te mogą obejmować wszelkie zmiany w kontekście prawnym lub administracyjnym, w którym znajduje się dany obszar, zmniejszające poziom ochrony: brak polityki i strategii konserwacji; niebezpieczne skutki planowania regionalnego lub miejskiego; wybuch konfliktu zbrojnego bądź zagrożenie takim konfliktem; stopniowe zmiany ze względu na czynniki geologiczne, klimatyczne albo inne czynniki środowiskowe (WO, par. 179). Zagrożenia niekoniecznie muszą występować na obszarze dobra, ponieważ działania podejmowane w strefie buforowej lub szerszym otoczeniu dobra również mogą zagrażać jego wyjątkowej powszechnej wartości.

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

Przed podjęciem decyzji o wpisaniu na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu, każde dobro jest rozważane przez Komitet Światowego Dziedzictwa indywidualnie. Zwłaszcza w przypadku stwierdzonego zagrożenia, pogorszenie stanu fizycznego lub kulturowego, dotyczące dobro, powinno zostać ocenione według intensywności skutków, natomiast w przypadku zagrożenia potencjalnego, zagrożenie ocenia się zgodnie z otoczeniem społecznym i gospodarczym, w którym funkcjonuje dane dobro. Należy pamiętać, że nie zawsze jest możliwe ustalenie, jaki jest stopień zagrożenia zaliczanego do kategorii „potencjalnych zagrożeń”, takiego na przykład jak zagrożenie konfliktem zbrojnym, i jaki to zagrożenie może mieć wpływ na dziedzictwo kulturowe (WO, par. 182).

Wpisując dobro na listę dóbr zagrożonych, organizacje doradcze, w porozumieniu z Państwem-Stroną, określają pożądany stan zachowania (DSOC³⁸) dobra i ustalają działania korygujące, które mają na celu osiągnięcie pożądanego stanu. Zostaną one zatwierdzone przez Komitet, a postępy w działaniach będą sprawozdawane Komitetowi w trybie rocznym. Pożądany stan zachowania dobra światowego dziedzictwa jest orzeczeniem określającym stan zachowania, który trzeba uzyskać, aby dobro zostało skreślone z Listy światowego dziedzictwa w zagrożeniu. Dotyczy ono specyficznych zagrożeń, na które wystawione jest dobro, opisuje niezbędne udoskonalenia, które mają tym zagrożeniom zaradzić, i określa progi na potrzeby skreślenia miejsca z listy dóbr zagrożonych po uzyskaniu pożądanego stanu zachowania.

W celu opracowania działań korygujących, Centrum Światowego Dziedzictwa stwierdza, we współpracy z Państwem-Stroną, obecny stan zachowania dobra, zagrożenia, na które wystawione jest dobro, oraz wykonalność podejmowanych działań korygujących. Wymagać to może misji organizacji doradczych lub innych organizacji, mającej na celu ocenę natury i zakresu zagrożeń oraz zaproponowanie działań do podjęcia. Wciąż nie istnieją formalne wytyczne dotyczące sporządzania projektów orzeczeń w sprawie pożądanego stanu zachowania ani też procesów, które należy realizować w celu sfinalizowania tych orzeczeń przed ich przyjęciem przez Komitet.

W sytuacjach opisanych powyżej Państwo-Strona musi dokonać korekty prowadzonych działań zarządczych, aby nadać priorytet rozwiązaniu problemów wskazanych przez Komitet. Priorytety i zasoby mogą na tym etapie ulec zmianie. W tym miejscu Państwa-Strony będą również mogły wystąpić z wnioskiem o misje techniczne/ doradcze i pomoc międzynarodową. Państwa-Strony mogą również wystąpić o pomoc do darczyńców, o których Komitet rozszerzy, w razie potrzeby, swoją współpracę. Komitet, Centrum i Dyrektor Generalny UNESCO mogą być zaangażowani w działania na różnych etapach, jeżeli problemy do rozwiązania mają charakter polityczny.

Komitet dokonuje przeglądu wszystkich dóbr na Liście światowego dziedzictwa w zagrożeniu raz w roku. Po uzyskaniu pożądanego stanu zachowania Komitet usunie dobro z Listy światowego dziedzictwa w zagrożeniu. „Jeżeli jednak zły stan zachowania się utrzymuje, Komitet może uznać, że stan zachowania dobra pogorszył się w takim stopniu, iż utraciło ono cechy, które decydowały o umieszczeniu go na Liście światowego dziedzictwa” (WO, par. 191 c). W takiej sytuacji Komitet może podjąć decyzję o skreśleniu dobra z Listy światowego dziedzictwa ze względu na to, że jego wyjątkowa powszechna wartość uległa nieodwracalnemu uszkodzeniu lub została utracona.

3.6 Wytyczne strategiczne przyjęte przez Komitet Światowego Dziedzictwa, które mogą mieć wpływ na zarządzanie dobrami

Na przestrzeni lat Komitet przyjmował również wytyczne strategiczne. W 2002 roku przyjął cztery strategiczne cele, do których w roku 2007 dodał cel piąty. Cele te, znane jako „pięć C”, są następujące:

³⁸ Uwaga do tłumaczenia: „DSOC” to skrót angielskiego określenia „desired state of conservation”. Ani termin, ani skrót nie funkcjonują w języku polskim.

1. Wzmocnienie wiarygodności (ang. Credibility) Listy światowego dziedzictwa.
2. Zapewnienie skutecznej konserwacji (ang. Conservation) dóbr światowego dziedzictwa.
3. Propagowanie skutecznego rozwijania kompetencji i wiedzy (ang. Capacity-building) w Państwach-Stronach.
4. Podnoszenie świadomości społecznej, zaangażowania i wsparcia na rzecz światowego dziedzictwa poprzez komunikację (ang. Communication).
5. Wzmocnienie roli społeczności (ang. Communities) we wdrażaniu Konwencji światowego dziedzictwa.

(WO, par. 26).

18. Zgromadzenie Ogólne Państw-Stron Konwencji światowego dziedzictwa, które odbyło się w 2011 roku, uzgodniło Plan działań strategicznych do roku 2022. Wizja zawarta w nowym planie przewiduje, że do 2022 roku:

Międzynarodowa współpraca i wspólna odpowiedzialność poprzez Konwencję światowego dziedzictwa zapewnią skuteczne zachowanie naszego wspólnego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, krzewienie szacunku i rozumienia wśród społeczności i kultur świata, oraz przyczynią się do ich zrównoważonego rozwoju.

Na drodze współpracy Komitet dąży do:

- Zrównoważonego rozwoju, w ramach którego międzynarodowa społeczność zachęca Państwa-Strony do pełnego wypełniania ich obowiązków i korzystania z praw przewidzianych w Konwencji światowego dziedzictwa, wspiera je w tych działaniach i pomaga im.
- Społeczności lokalne, narodowe i międzynarodowe, zarówno teraz, jak i w przyszłości, będą czuć związek z dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym, angażować się na jego rzecz oraz czerpać z niego korzyści.
- Lista światowego dziedzictwa stanowić będzie wiarygodny, adekwatny i reprezentatywny wybór najbardziej wyjątkowych miejsc dziedzictwa na świecie.
- System światowego dziedzictwa pozostanie przejrzysty, sprawiedliwy, miarodajny i skuteczny w nieustannie zmieniającym się świecie.

Uzgodnione cele do osiągnięcia do 2022 roku są następujące:

Cel 1: Wyjątkowa powszechna wartość miejsc światowego dziedzictwa jest zachowana.

Cel 2: Lista światowego dziedzictwa stanowi wiarygodny wybór najbardziej wyjątkowych miejsc dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego na świecie.

Cel 3: Ochrona i zachowanie dziedzictwa uwzględnia obecne oraz przyszłe potrzeby środowiskowe, społeczne i gospodarcze.

Cel 4: Jakość marki światowego dziedzictwa jest utrzymana lub wyższa.

Cel 5: Komitet jest w stanie rozwiązywać problemy związane z polityką i strategią.

Cel 6: Decyzje podejmowane na posiedzeniach statutowych są oparte na informacjach i skutecznie wdrażane.

Strategia „pięciu C” oraz cele przewidziane w Planie działań należy uwzględnić przy opracowywaniu systemów zarządzania dobrami światowego dziedzictwa wraz z innymi wytycznymi, które Komitet może w dowolnym czasie opublikować, na przykład położenie nacisku na powiązanie dóbr światowego dziedzictwa z lokalnymi społecznościami oraz celami zrównoważonego rozwoju podczas obchodów 40-lecia Konwencji. Powinny one być bezpośrednio obecne w zarządzaniu danym dobrem światowego dziedzictwa, na przykład poprzez konserwację i komunikację, lub też wpływać na sposób zarządzania, jak przy budowaniu wiarygodności Konwencji w związku z identyfikacją, ochroną, konserwacją, prezentacją i przekazywaniem przyszłym pokoleniom miejsc o wyjątkowej powszechnej wartości.

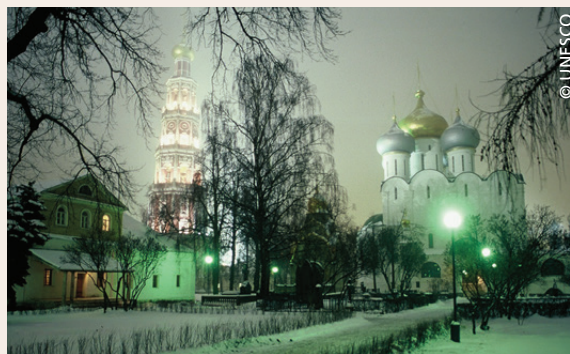
3.7 Ewoluuująca wiedza i zasady polityczne

Wiedza związana ze światowym dziedzictwem ewoluuje. Dotyczy to wiedzy związanej z procesami oraz zarządzaniem dobrami. Komitet, jego organizacje doradcze oraz Centrum Światowego Dziedzictwa wspólnie działają, aby przekazywać wiedzę Państwom-Stronom tak szybko, jak to tylko możliwe. Odbывается się to za pośrednictwem decyzji Komitetu, na przykład w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy lub w odniesieniu do zmian klimatycznych. Dodatkowo wiedza generowana jest za sprawą rewizji Wytycznych operacyjnych oraz przygotowywania poradników takich jak ten, opracowań tematycznych oraz badań publikowanych różnymi metodami, spośród których główną serię stanowią World Heritage Papers (artykuły na temat światowego dziedzictwa; patrz bibliografia). Władze zarządzające miejscem wzywa się zatem do regularnego odwiedzania stron internetowych Centrum i organizacji doradczych (odpowiednie sekcje dotyczące światowego dziedzictwa) w celu zapoznania się z aktualnymi informacjami.

Poszerzanie wiedzy

Zważywszy na złożoność zarządzania dobrami religijnymi wpisanymi na Listę światowego dziedzictwa, Centrum Światowego Dziedzictwa wraz z ICCROM-em i ICOMOS-em zorganizowało seminarium dla społeczności religijnych zaangażowanych w zarządzanie i użytkowanie dóbr światowego dziedzictwa o znaczeniu religijnym w Federacji Rosyjskiej, w maju 2013 roku w Monasterze Nowodziewiczym. Seminarium było częścią programu zatytułowanego „Inicjatywa w zakresie dziedzictwa będącego przedmiotem zainteresowania religijnego” przyjętego przez Komitet.

(<http://whc.unesco.org/en/religious-sacred-heritage/>)



Zespół Monasteru Nowodziewiczego
(Federacja Rosyjska)

Pewnym przykładem jest opracowywanie od 2005 roku wytycznych w zakresie identyfikacji i wykorzystania atrybutów wyjątkowej powszechnej wartości. Szczególnie przydatne pozycje to Wytyczne w zakresie retrospektywnych Orzeczeń wyjątkowej powszechnej wartości, Poradnik dotyczący przygotowywania nominacji *Krajobrazy kulturowe światowego dziedzictwa: poradnik konserwacji i zarządzania* z serii World Heritage Papers, nr 26.

Kolejnym przykładem są uzupełnienia wprowadzone do WO w 2011 roku dotyczące zrównoważonego rozwoju, w szczególności w paragrafach 112, 119, 132, a ponadto w aneksie 5, punkty 4.b i 5.e. Zmiany te mają z jednej strony na celu zapewnienie, by korzystanie z dóbr światowego dziedzictwa w świetle imperatywu zachowania ich WPW odbywało się zawsze w sposób zrównoważony (co odpowiada wąskiej definicji zrównoważonego rozwoju) oraz, z drugiej strony, realizację idei, by systemy zarządzania tymi dobrami „uwzględniały zasady zrównoważonego rozwoju” (patrz część 2.2, *Zagadnienia dotyczące dziedzictwa w szerszym kontekście* oraz część 4.5).

Chociaż w WO, stanowiących podstawowe wytyczne na potrzeby wdrażania Konwencji, nie przedstawiono jasnej koncepcji systemów zarządzania, określono tam jednak potrzebę systemu zarządzania oraz wymieniono pewne wymogi dotyczące jego niezbędnych składników. Nie pozo- stawiono też wątpliwości, że podstawowym celem systemu zarządzania jest ochrona i zachowa- nie WPW. W różnych miejscach WO, jak zauważono powyżej, znaleźć można również znaczna ilość informacji na temat niezbędnych składników systemu zarządzania i jego dokumentacji. Wymaga- nia stanowią ważny czynnik, na podstawie którego opracowywano niniejsze wytyczne.

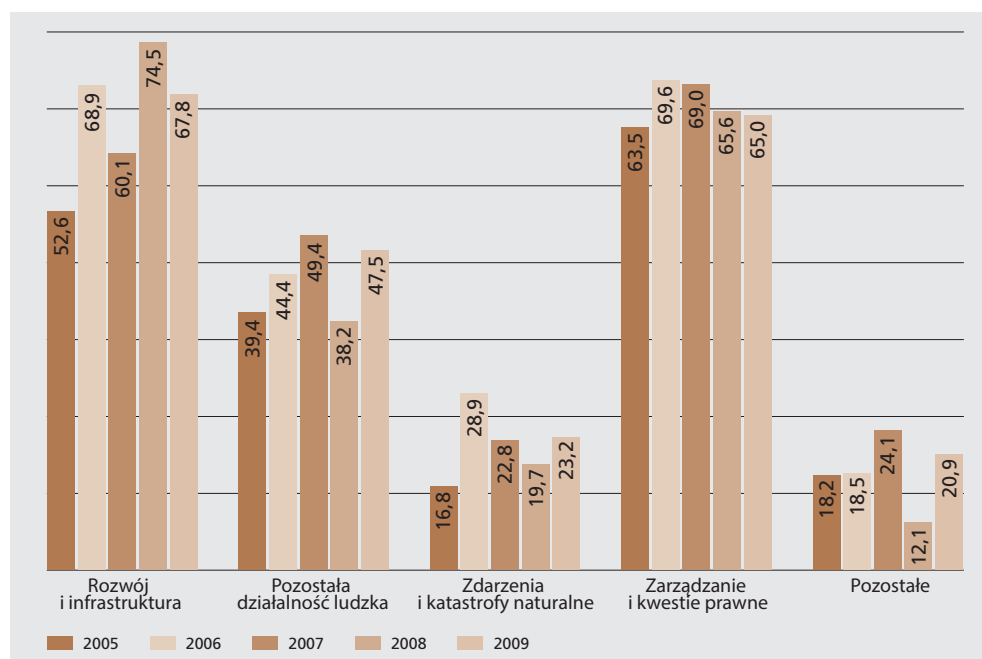
Procesy światowego dziedzictwa również przyczyniają się do tworzenia zasobu wiedzy istotnej dla całego sektora dziedzictwa. Jednym z przykładów jest analiza wyników 766 raportów ze stanu zachowania, przygotowanych w pięcioletnim okresie od 2005 do 2009 roku w odniesieniu do ponad 200 dóbr. Rysują one interesujący obraz czynników oddziałujących na WPW dóbr światowego dziedzictwa oraz, region po regionie, wiążą zagrożenia z rodzajami dóbr.

Nieuchronnie na miejsca oddziałuje wiele czynników, a dotyczące ich problemy wynikają z łącznego działania różnych napięć. Niemniej, jak pokazano na wykresie, dwie podstawowe grupy zagrożeń stanowią problem wspólny, bez względu na rodzaj dobra i region:

- Rozwój i infrastruktura, w tym: budynki i zabudowa; infrastruktura transportowa; media lub infrastruktura użytkowa; zanieczyszczenia; eksploatacja zasobów naturalnych (fizycznych).
- Zarządzanie, kwestie prawne i czynniki instytucjonalne.

Interesujący jest także fakt, że znaczną liczbę dóbr (jedno na pięć) dotyczą problemy zaklasyfikowane jako „pozostałe”, których definicja jest dość wąska – „ryzyko zawalenia lub degradacji ze względu na wiek budynku, problem ze stabilnością konstrukcji itd.” – co sugeruje, że kwestie prawne i związane z zarządzaniem prawdopodobnie zaostrzają bardziej bezpośrednie zagrożenia tego rodzaju.

W podsumowaniu raportu dotyczącego światowego dziedzictwa z 2010 roku, zatytułowanego *Refleksje na temat trendów w stanie zachowania*, zauważono, że „od 2005 roku również nieodpowiednie zarządzanie w coraz większym stopniu oddziałuje na stan autentyczności dóbr”³⁹.



Wykres 4: Odsetek dóbr światowego dziedzictwa dotkniętych problemami należącymi do każdej z podstawowych grup zagrożeń (kolejno latami od 2005 do 2009, od lewej do prawej)⁴⁰

³⁹ *Reflection on the Trends of the State of Conservation (Refleksje na temat tendencji w stanie zachowania)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-10/34.COM/7C), s. 21, <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

⁴⁰ *Reflection on the Trends...* s. 5, wykres 2.

3.8 Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy

Wprowadzenie

Ponieważ presja i wymagania dotyczące dziedzictwa kulturowego i gospodarowania nim rosną (patrz część 2), coraz częściej instytucje zajmujące się dziedzictwem wyrażają pogląd, że samo działanie to jeszcze nie wszystko – niezbędne jest osiągnięcie pewnej różnicy. Korzyści wynikające ze szkolenia praktyków działających w obszarze dziedzictwa, związane z poprawą efektywności operacyjnej i skuteczności konserwacji dziedzictwa oraz praktyk zarządzania, są od dawna znane.

Niemniej rosnący zakres pojęcia dziedzictwa oraz coraz bardziej powszechna świadomość wzajemnych powiązań pomiędzy miejscami i społeczeństwem (patrz część 2) sprawiły, że konwencjonalne szkolenia nie są już wystarczające. Dowodem tego stanu rzeczy jest stopniowe obieranie podejść opartych na rozwijaniu kompetencji i wiedzy⁴¹ – aby wnieść zasadniczą różnicę do praktyk zarządzania i poprawić perspektywy miejsc dziedzictwa, niezbędne jest kierowanie szkoleń do szerokiego, zróżnicowanego i wciąż rosnącego grona odbiorców. Budowa i wzmacnianie zdolności instytucji oraz sieci współpracy, które wiążą sektor dziedzictwa z szerszymi rozumianymi grupami społecznymi, są tak samo ważne, jak szkolenie indywidualnych praktyków. Jeżeli się powiodą, otrzymujemy w rezultacie silniejsze otoczenie organizacyjne i wspólną płaszczyznę pomiędzy dziedzictwem a szerszym otoczeniem, umożliwiając osobom, w tym specjalistom dziedzin niezwiązanych z dziedzictwem, podjęcie bardziej skutecznych działań. Tę zmianę w orientacji myślenia potwierdził Komitet Światowego Dziedzictwa, przyjmując w 2011 roku Strategię światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy⁴² (dalej: strategia).

Definicja rozwijania kompetencji i wiedzy

W strategii wyjaśniono znaczenie rozwijania kompetencji i wiedzy (wyrażenie to często było używane jako synonim szkolenia) w odniesieniu do inicjatyw światowego dziedzictwa, w których standardowo dominowały programy szkoleniowe dla praktyków w zakresie dziedzictwa w środowiskowym okresie kariery zawodowej. W strategii jest mowa nie tylko o praktykach w obszarze dziedzictwa, lecz również o wielu różnych odbiorcach docelowych, do których dotarcie jest sprawą kluczową, jeżeli dobrami ma się zarządzać w sposób skuteczny i zrównoważony.

Jeżeli kompetencje i wiedzę (ang. capacity) definiuje się jako „pozostającą w gestii jednostek, organizacji i społeczeństw możliwość realizacji funkcji, rozwiązywania problemów oraz formułowania i osiągania celów w sposób zrównoważony”⁴³, wówczas rozwijanie kompetencji i wiedzy na potrzeby skutecznego zarządzania dobrami światowego dziedzictwa:

- wzmocni wiedzę, zdolności, umiejętności i zachowania ludzi bezpośrednio odpowiedzialnych za ochronę dziedzictwa i zarządzanie nim,
- udoskonalili struktury i procesy instytucjonalne poprzez inspirowanie decydentów i polityków,
 - wprowadzi bardziej dynamiczną relację pomiędzy dziedzictwem a jego kontekstem i w rezultacie, za sprawą bardziej włączającego podejścia, przyczyni się do większych wzajemnych korzyści

dzięki czemu WPW dóbr będzie chronione skutecznie i w sposób zrównoważony.

⁴¹ Jeden z pięciu kierunków strategicznych Komitetu Światowego Dziedzictwa.

⁴² *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building (Prezentacja i przyjęcie strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy)*, opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2011, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-11/35.COM/9B), <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

⁴³ Nota Programu Rozwoju..., s. 3, http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf

Rozwijanie kompetencji i wiedzy – praktyków, instytucji lub społeczności i sieci współpracy – postrzegane jest jako forma zmian zorientowanych na ludzi, związana z pracą w grupach w celu doskonalenia metod zarządzania dziedzictwem kulturowym.

Zważywszy na popularność Konwencji światowego dziedzictwa oraz bieżące polityczne wsparcie na jej rzecz, należy podejmować próby wykorzystywania Strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy na korzyść szerszego zakresu potrzeb dotyczących konserwacji i zarządzania. Rzeczywiście strategia jasno wskazuje, że celem [...] jest promowanie dobrych praktyk w dziedzinie ochrony i zarządzania [...] bez wyróżniania miejsc światowego dziedzictwa spośród innych dóbr⁴⁴. Co najważniejsze, rozwijanie kompetencji i wiedzy należy rozumieć jako najbardziej efektywny kosztowo środek, za pomocą którego Komitet Światowego Dziedzictwa może chronić WPW oraz inne wartości dóbr światowego dziedzictwa i zapewniać wzajemnie korzystną dynamikę pomiędzy dziedzictwem a społeczeństwem. Wzmacnianie istniejących kompetencji i wiedzy lub tworzenie nowych to pierwszy krok na drodze do zaradzenia niedociągnięciom, które ujawniła ocena systemu zarządzania dziedzictwem (patrz część 4.5). Znaczące zmiany w systemie zarządzania należy wprowadzać tylko wówczas, gdy jest jasne, że możliwości „zmian zorientowanych na ludzi” zostały wyczerpane.

Definicja rozwijania kompetencji i wiedzy obejmuje trzy szerokie obszary – praktyków, instytucje oraz społeczności i sieci współpracy – jest podstawą do identyfikacji docelowych odbiorców działań w tym zakresie. To podejście upodabnia sektor światowego dziedzictwa do innych sektorów, na przykład UNDP oraz organizacji pozarządowych sektora pomocy zdrowotnej i żywnościowej. W poniższej tabeli powiązano wspomniane trzy grupy odbiorców docelowych z obszarami i potrzebami w zakresie nauki; z konieczności obszary te muszą się na siebie znacząco nakładać.

Tabela 7. Różni odbiorcy i obszary nauki w sektorze dziedzictwa

Gdzie są kompetencje i wiedza: odbiorcy docelowi rozwijania kompetencji i wiedzy	Główne obszary nauki
Praktycy (w tym osoby i grupy mające bezpośredni wpływ na konserwację dóbr światowego dziedzictwa i zarządzanie nimi)	• Wdrażanie Konwencji (listy informacyjne, nominacje itd.) • Zagadnienia związane z konserwacją i zarządzaniem: planowanie, wdrażanie i monitorowanie • Zagadnienia techniczne i naukowe • Wykorzystanie zasobów i zarządzanie zasobami
Instytucje (w tym zajmujące się dziedzictwem organizacje Państw-Stron, organizacje pozarządowe, Komitet Światowego Dziedzictwa, organizacje doradcze i inne instytucje odpowiedzialne za tworzenie warunków dla zarządzania i konserwacji)	• Polityka dotycząca obszarów nauki wymienionych powyżej • Zagadnienia prawne • Ramy organizacyjne (zarządzanie, decentralizacja) • Zagadnienia finansowe • Zasoby ludzkie • Wiedza
Społeczności i sieci współpracy (w tym społeczności lokalne, do których należą lub które żyją w pobliżu dóbr, a także większe sieci współpracy zajmujące się nimi)	• Wzajemne korzyści i powiązanie ze zrównoważonym rozwojem i społecznościami • Opieka • Komunikacja/ interpretacja

⁴⁴ Jest to ważna kwestia, ponieważ wielu praktyków, wiele instytucji i sieci współpracy pracuje w środowisku, w którym przeprowadzenie rozróżnienia pomiędzy tymi kategoriami jest niemożliwe.

3 Rozumienie zarządzania w kontekście światowego dziedzictwa

„Bez zrozumienia i wsparcia ze strony społeczeństwa jako całości, bez poszanowania i codziennej troski lokalnych społeczności, bo to one są prawdziwymi stróżami światowego dziedzictwa, żadne kwoty ani armie ekspertów nie wystarczą, by chronić te miejsca”.

*Koichiro Matsuura,
były dyrektor generalny UNESCO*

(<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-13be.pdf>)



Budowanie strategii na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy na szczeblu krajowym

Pośród rekomendacji zawartych w strategii znaleźć można zalecenie, by każde Państwo-Strona opracowało krajową strategię na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy (jeżeli jeszcze tego nie zrobiło), komplementarną względem strategii opracowywanych na poziomie regionalnym światowego dziedzictwa, często przez centra UNESCO kategorii II.

Fragment Strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy

11. KRAJOWE STRATEGIE NA RZECZ ROZWIJANIA KOMPETENCJI I WIEDZY

Dobrym rozwiązaniem ze strony Państw-Stron byłoby opracowanie krajowych strategii na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy. Strategie te mogą korzystać z podobnej metodologii, co strategie na szczeblu regionalnym, i mogą być również realizowane podczas przygotowywania i analizy kwestionariuszy sprawozdawczości okresowej. Działanie to umożliwi danemu Państwu-Stronie lepsze zrozumienie specyficznych krajowych i związanych z danym dobrem potrzeb w zakresie kompetencji i wiedzy. Państwo-Strona może również zbadać, jakie instytucje zajmujące się rozwijaniem kompetencji i wiedzy na szczeblu krajowym, regionalnym i międzynarodowym działają i mogą pomóc w rozwijaniu krajowych lub lokalnych zdolności. Wspomniane krajowe strategie rozwijania kompetencji i wiedzy mogą być dla Państw-Stron bardzo przydatne i umożliwić im dokładną analizę potrzeb w zakresie zasobów ludzkich w instytucjach krajowych (nie tylko organizacjach zajmujących się dziedzictwem, ale również powiązanych instytucji działających w obszarze turystyki, planowania, rozwoju itd.). Wspomniane krajowe strategie będą również najlepszym narzędziem rozwijania kompetencji i wiedzy na potrzeby innych adekwatnych interesariuszy, na szczeblu dóbr światowego dziedzictwa oraz w szczególności na szczeblu lokalnych społeczności. W niektórych przypadkach praktycznym rozwiązaniem może być praca większej liczby krajów nad wspólną strategią.

Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy, s. 20 (WHC-11/35.COM/9B)

Kwestionariusze do wypełnienia w ramach sprawozdawczości okresowej w zakresie światowego dziedzictwa oraz oceny wdrożonego systemu zarządzania (patrz część 4.5) będą trampoliną do identyfikacji i koordynacji inicjatyw w obszarze rozwijania kompetencji i wiedzy, mających na celu wzmocnienie lub stworzenie kompetencji i wiedzy, których jest zbyt mało lub nie ma ich wcale.

Działania w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy wynikające ze sprawozdawczości okresowej

W ramach sprawozdawczości okresowej w Afryce zidentyfikowano zarządzanie ryzykiem katastrof jako jedną z kluczowych kwestii, którymi się trzeba zająć w regionie. W ramach działań następnych, Centrum na rzecz Rozwoju Dziedzictwa w Afryce (CHDA) oraz Afrykański Fundusz Światowego Dziedzictwa (AWHF) zorganizowały warsztaty szkoleniowe na temat przygotowania na wypadek ryzyka w obszarze dziedzictwa, które odbyły się 6–18 maja 2013 roku w miejscu światowego dziedzictwa Wielkie Zimbabwe. W warsztatach brało udział dziewiętnastu uczestników z osiemnastu krajów z regionu.



Źródło: ICCROM

*Sprawozdawczość okresowa
– Afryka (Zimbabwe)*

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Część 4 rozpoczyna się przeglądem systemów zarządzania dziedzictwem w ogóle oraz omówieniem ich roli w odniesieniu do światowego dziedzictwa. Następnie omawia ich części składowe. Część ta dotyczy pewnych ogólnych kwestii, zawiera wskazówki oraz listy pytań kontrolnych do oceny systemów zarządzania. Ponadto prezentuje także wytyczne w zakresie dokumentowania i oceny systemu zarządzania dziedzictwem (patrz część 4.5).

4.1 Systemy zarządzania dziedzictwem ogólnie oraz w odniesieniu do światowego dziedzictwa

W tej części poradnika omówiono systemy zarządzania. Zidentyfikowano w niej dziewięć podstawowych cech (lub „najmniejszych wspólnych mianowników”), które posiadają wszystkie systemy zarządzania dziedzictwem (tj. krytycznych składników, które występują we wszystkich przykładach). Następnie przyporządkowano wspomnianych dziewięć cech do trzech elementów (ramy prawne, ramy organizacyjne i zasoby); trzech procesów (planowanie, wdrażanie i monitorowanie); oraz trzech rezultatów (produkty, efekty i udoskonalenia)⁴⁵.

Tabela 8. Wspólne ramy definiowania systemów zarządzania dziedzictwem

3 kategorie	9 składników
3 elementy:	Ramy prawne, ramy organizacyjne i zasoby
3 procesy:	Planowanie, wdrażanie i monitorowanie
3 rezultaty:	Efekty, produkty i udoskonalenia w systemie zarządzania

Wspomnianych dziewięć składników często funkcjonuje na poziomie makro, na przykład na szczeblu krajowym, jako że wiele systemów zarządzania stosuje się w odniesieniu do więcej niż jednego dobra lub do dużego obszaru geograficznego. W innych przypadkach mogą one funkcjonować na szczeblu lokalnym lub system zarządzania może być dostosowany do jednego dobra. Najczęściej występują systemy hybrydowe, w których część składników działa na szczeblu krajowym (np. ramy prawne) natomiast pozostałe na poziomie dobra lub szczeblu regionalnym (np. procesy związane z dziedzictwem).

Ramy zarządzania dziedzictwem, zaproponowane w części 4 mają na celu pomóc zarządcom dóbr kulturowych na dwa zasadnicze sposoby:

- jak oceniać systemy zarządzania dziedzictwem, których celem jest ochrona wartości dziedzictwa, w tym WPW;
- jak postrzegać każde zagadnienie związane z dziedzictwem w szerszym otoczeniu i propagować zintegrowane podejście do zarządzania dziedzictwem.

W szczególnym przypadku dóbr światowego dziedzictwa, daje to podstawy do odpowiedzi na pytania zawarte w sekcjach 3.1 (e), 4.5 i 6 formularza wniosku o wpis na Listę (WO, aneks 5).

Niniejsza część rozpoczyna się przeglądem systemów zarządzania dziedzictwem w ogóle oraz omówieniem ich roli w odniesieniu do światowego dziedzictwa. Następnie omawiany jest

⁴⁵ Analiza ta została opracowana w 2009 r. w ramach projektu badawczego ICCROM podjętego wraz z Centrum Światowego Dziedzictwa oraz innymi organizacjami doradczymi, zatytułowanego *Better Defining Appropriate Management Systems for World Heritage Sites* (Lepsze zdefiniowanie odpowiednich systemów zarządzania na potrzeby miejsc światowego dziedzictwa).

każdy z dziewięciu składników systemu bardziej szczegółowo, w ramach osobnych sekcji (części 4.2–4.4)⁴⁶.

W każdej z sekcji podkreślono ważne kwestie, wskazówki i kryteria oceny oraz, w razie potrzeby, udoskonalenia systemu zarządzania, zawsze w celu zagwarantowania skuteczności konserwacji i zarządzania dziedzictwem kulturowym, a także, w przypadku światowego dziedzictwa, propagowania zgodności z wymaganiami Konwencji i WO. Część 4 omawia bardziej szczegółowo wiele wzajemnie ze sobą powiązanych wątków, które zostały już wprowadzone w części 2, w tym wartości dziedzictwa, podejścia oparte na partycypacji i zrównoważony rozwój.

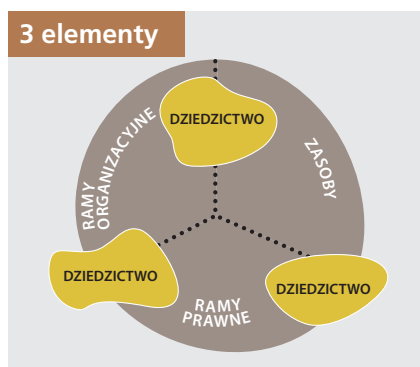
Na potrzeby oceny zawsze dobrze jest odpowiednio udokumentować zastany system zarządzania dziedzictwem: w części 4.5 proponujemy do tego celu standardowy szablon. W przypadku światowego dziedzictwa proces dokumentowania powinien być obowiązkowym krokiem w procesie wyłaniania i przygotowywania kandydatury dobra lub grupy dóbr (WO, par. 132.5 i aneks 5)⁴⁷. Powinno ono również ułatwiać realizację procedur monitorowania takich jak sprawozdawczość okresowa.

Celem okresowej oceny systemu zarządzania (jak np. sprawozdawczości okresowej w zakresie światowego dziedzictwa) jest sprawdzenie, czy system nadal działa skutecznie i efektywnie. Jeżeli niezbędne są zmiany – aby udoskonalić system zarządzania lub zapewnić spełnianie przez niego nowych potrzeb – ocena wpłynie również na sposób wprowadzania zmian. Sposoby udoskonalania systemów zarządzania to wątek nieustannie poruszany w części 4, ze szczególnym uwzględnieniem roli narzędzi zarządzania oraz rozwijania kompetencji i wiedzy (patrz również część 3.8 i załączniki A i B).

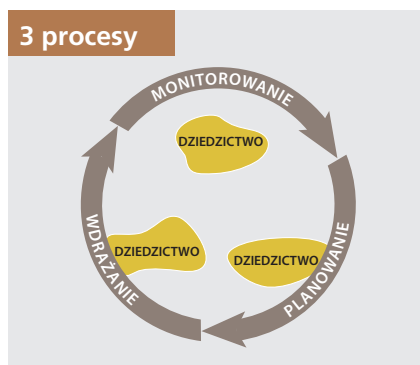
SYSTEMY ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Przesłanka

System zarządzania dziedzictwem to jest często trwała rama, którą tworzą trzy ważne elementy: **ramy prawne**, definiujące powody istnienia systemu, **ramy organizacyjne**, które nadają formę związanym z nim potrzebom organizacyjnym i decyzjom, oraz **zasoby** (ludzkie, finansowe i intelektualne) wykorzystywane, aby system mógł działać.



Łącznie umożliwiają one **planowanie, wdrażanie i monitorowanie** działań, zazwyczaj związanych z pojedynczym dobrem kulturowym lub grupą dóbr, lub obszarem, gwarantujących ich zachowanie i zarządzanie nimi oraz ich wartościami w sposób zgodny z założeniami zrównoważonego rozwoju.

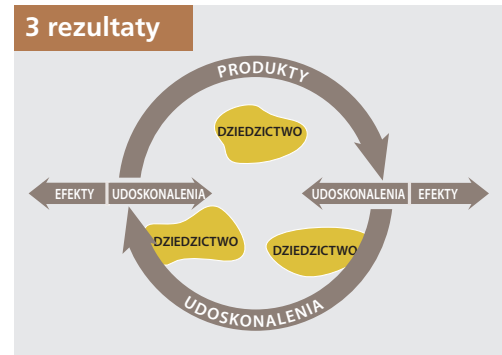


⁴⁶ Choć w różnych sekcjach będą się pojawiać podobne wątki, jest to rozwiązanie świadome, które ma przynieść korzyść czytelnikom poszczególnych sekcji oraz całego poradnika.

⁴⁷ Przegląd systemu zarządzania może być niezależnym opracowaniem lub stanowić część planu zarządzania. Patrz załącznik A.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Uzyskanie określonych **efektów**, przewidzianych w odniesieniu do dobra oraz jego interesariuszy jest ostatecznym celem systemu zarządzania dziedzictwem. Skuteczne osiągnięcie tych wyników zależy od związanych z dziedzictwem procesów, dostarczających produktów, ale również wprowadzania **udoskonalień w systemie zarządzania** w odpowiedzi na występujące w nim luki lub nowe potrzeby⁴⁸.



„Przesłanka” obowiązuje również w odniesieniu do systemów tradycyjnych. Niektóre systemy zarządzania dziedzictwem oparte są na uświęconych czasem praktykach, które nigdy nie zostały spisane, lub też na praktykach ewoluujących zapewne jako efekty uboczne kodeksów religijnych. Można jednak odróżnić dziewięć składników zidentyfikowanych w systemach.

Tradycyjne systemy zarządzania stosowane obecnie

Na krajobraz kulturowy Bali składa się pięć tarasów ryżowych oraz ich wodnych świątyń, obejmujących w sumie obszar 19 500 ha. Świątynie są najważniejszymi punktami spółdzielczego systemu wodociągowego złożonego z kanałów i śluz – zwanego subak – którego początki sięgają IX wieku (...) Subak jest ucieleśnieniem filozoficznej koncepcji Tri Hita Karana, która łączy w sobie sferę duchową, świata ludzi i świata przyrody.

Większość subaków posiada kodeksy prawne, zwane awig-awig, które precyzują prawa i obowiązki związane z członkostwem w subaku. Awig-awig, czyli tradycyjne zwyczajowe prawa i przepisy, w tym zarządzanie subakiem oraz tradycyjna ochrona i konserwacja dóbr kulturowych, są przedmiotem rozporządzenia prowincji Bali nr 5 (2005), sekcja 19, która wyjaśnia zasady podziału stref w odniesieniu do chronionych świątych miejsc takich jak świątynie, w oparciu o lokalne awig-awig.



© Ety Indriati

(<http://whc.unesco.org/en/list/1194>)

Krajobraz kulturowy prowincji Bali: system subak jako manifestacja filozofii Tri Hita Karana (Indonezja)

⁴⁸ Ta definicja systemu zarządzania dziedzictwem została sformułowana na podstawie badań przedstawionych w artykule ICCROM *Defining appropriate management systems for World Heritage sites* (Definiowanie odpowiednich systemów zarządzania na potrzeby miejsc światowego dziedzictwa), 2009, rozdział 4.5.2, s. 53.

Trzy elementy na przykład (ramy prawne, ramy organizacyjne i zasoby) mogą znaleźć odzwierciedlenie w rozkładzie obowiązków oraz hierarchii społecznej. Choć jak dotąd tradycyjnym systemom zarządzania poświęcono niewiele uwagi w dyskusjach na temat dziedzictwa, obecnie uważa się je za ważny aspekt zarządzania dziedzictwem.

Zróżnicowanie systemów zarządzania

Systemy zarządzania dziedzictwem są niezwykle zróżnicowane, niemniej w każdym kraju obecny jest przynajmniej jeden taki system (możemy nazywać takie systemy podstawowymi systemami zarządzania). Wiele z nich to narodowe lub regionalne systemy zarządzania dziedzictwem w określonym obszarze geograficznym. Niektóre z nich stosuje się w odniesieniu do określonych rodzajów dziedzictwa kulturowego: w ramach kilku (jak np. w Nowej Zelandii) zintegrowano zarządzanie dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym. Inne systemy zarządzania dotyczą danego dobra lub ich grupy. Jeszcze inne mogą mieć charakter przejściowy, związany dla przykładu z ograniczonym czasowo partnerstwem mającym na celu realizację określonego projektu.

Zakres systemu zarządzania dziedzictwem na szczeblu krajowym lub regionalnym będzie obejmować przede wszystkim szeroko rozumiane procesy decyzyjne oraz określanie, identyfikację (w ramach spisów) i ochronę dóbr. Jego celem jest zachowanie wartości kulturowych zidentyfikowanych dóbr, ze względu na które dobra te są chronione.

Ów podstawowy system zarządzania na szczeblu krajowym lub regionalnym rzadko będzie umożliwiać skuteczne zarządzanie, na przykład historycznymi ośrodkami miejskimi lub krajobrazami kulturowymi. W tego rodzaju przypadkach zarządzanie może wymagać współpracy władz publicznych, prywatnych właścicieli i innych interesariuszy, z wykorzystaniem wielu instrumentów prawnych i połączeń instytucji i zasobów. Planowanie mechanizmów kontroli może zależeć od całkiem odmiennych systemów prawnych, na przykład przepisów władz miejskich, przewidujących ograniczenia w zakresie planowania oraz strategię rozwoju dla całych regionów, również w połączeniu z zachętami podatkowymi lub dotacjami na rzecz prywatnych właścicieli i najemców.

W szczególności jest to prawdą w przypadku dóbr światowego dziedzictwa. Na przykład strefa buforowa dobra będzie zazwyczaj podlegać ustawodawstwu innego sektora niż sektor dziedzictwa i jest prawdopodobne, że odpowiedzialność za nią będzie spoczywać na wielu organizacjach i właścicielach, publicznych i prywatnych. Innym przykładem będzie dobro kulturowe, którym od pokoleń zarządza się z wykorzystaniem tradycyjnych praktyk zarządzania – możliwe, że dobro tego rodzaju będzie musiało spełnić nowe wymagania zarządcze wynikające z wpisania go na Listę światowego dziedzictwa lub ze względu na narażenie na niekorzystne skutki rozwoju gospodarczego. Podobne scenariusze mogą wystąpić w odniesieniu do krajobrazów kulturowych, w przypadku których praktyki użytkowania gruntów nigdy nie były sformalizowane.

Tematem niniejszej sekcji (część 4) są podstawowe systemy zarządzania dziedzictwem kulturowym, do których nawiązano na początku; niemniej podkreśla się w niej również potrzebę zintegrowania ich z innymi systemami lub ich składnikami.

Wspomniana potrzeba integracji niesie ze sobą poważne następstwa dla procesów podejmowania decyzji. Jak pokazano na wykresach (5–7) poniżej, procesy podejmowania decyzji w podstawowym systemie zarządzania dziedzictwem często muszą ulec zmianie, aby skutecznie ująć w nim wkład z innych systemów (lub ich składników). Kwestia ta jest bardziej szczegółowo omówiona w części 3 i jest szczególnie istotna w przypadku ram organizacyjnych (patrz część 4.2).

Różne scenariusze zarządzania

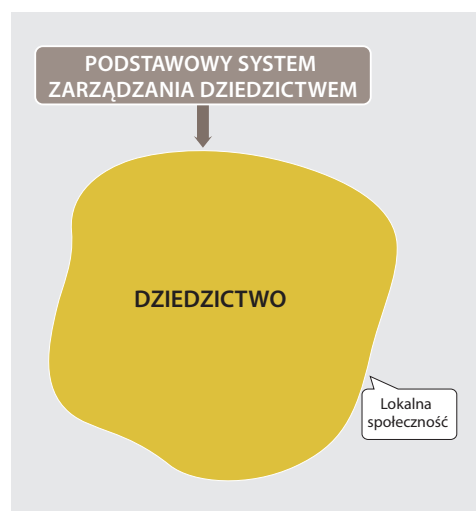
Przykład pierwszy scenariusza zarządzania

Niektóre dobra są w posiadaniu i zarządza się nimi wyłącznie w ramach podstawowego systemu zarządzania (są one chronione zgodnie z prawem krajowym, dba o nie główna instytucja odpowiedzialna za dziedzictwo, w oparciu o własne zasoby). To często przekłada się na dobrze wyty-

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

czone granice dobra. Plany konserwacji, wdrażania i monitorowania przygotowuje ta sama instytucja. Produkty i efekty są ustalane przez tę instytucję. To się zmienia, ale wciąż jeszcze można wskazać liczne przykłady.

Wszystkie decyzje podejmuje się w ramach podstawowego systemu zarządzania. Inni interesariusze mogą chcieć mieć w nich udział, lecz nie będą mieli takiej możliwości.



Wykres 5: Ilustracja pierwszego przykładu scenariusza zarządzania

Zarządzanie w ramach pojedynczego systemu

Zarówno obiektem, jak i strefą buforową zarządza się zgodnie z zasadami określonymi przez Departament Muzeów i Zabytków Narodowych Zimbabwe. Niemniej został też uruchomiony program mający na celu angażowanie lokalnych społeczności.



© Graciela Gonzalez Briggs

Zabytek narodowy Wielkie Zimbabwe (Zimbabwe)

Przykład drugi scenariusza zarządzania

Niektóre dobra mają wielu właścicieli, użytkowników i różne bieżące wykorzystanie. Przykładami są tutaj ośrodki historyczne i krajobrazy kulturowe. Niektóre zabytki lub obszary mogą znajdować się pod bezpośrednią kontrolą podstawowego systemu zarządzania, inne natomiast należeć do prywatnych właścicieli. Tytuł własności do nich lub odpowiedzialność za ich ochronę może być przekazana lokalnym władzom ds. dziedzictwa lub miejscowym władzom samorządowym, szczególnie w przypadku budynków i infrastruktury nieobjętych formalną ochroną.



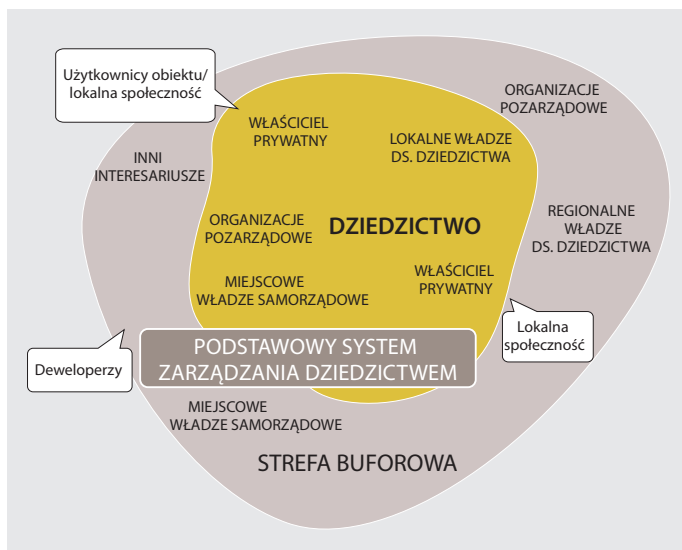
Wykres 6: Ilustracja drugiego przykładu scenariusza zarządzania

W takich przypadkach proces podejmowania decyzji będzie inny i będzie angażować między innymi agencje zarządzające, właścicieli i użytkowników. Chociaż niektóre decyzje mogą być podejmowane przez poszczególne podmioty, powinien istnieć nowy mechanizm podejmowania wspólnych lub kolektywnych decyzji.

Przykład trzeciego scenariusza zarządzania

W przypadku światowego dziedzictwa oraz w zależności od rodzaju dobra, w zarządzanie nim oraz strefą buforową mogą być zaangażowane różne podmioty. Sytuacja może się przedstawiać w ten sposób również w przypadku dóbr nieobjętych systemem światowego dziedzictwa, w przypadku których występują ograniczenia związane z planowaniem dotyczącym obszarów „szacunku” poza granicami dobra.

Proces podejmowania decyzji w ramach tego scenariusza staje się coraz bardziej skomplikowany i nowa platforma podejmowania decyzji jest warunkiem koniecznym.



Wykres 7: Ilustracja trzeciego przykładu scenariusza zarządzania

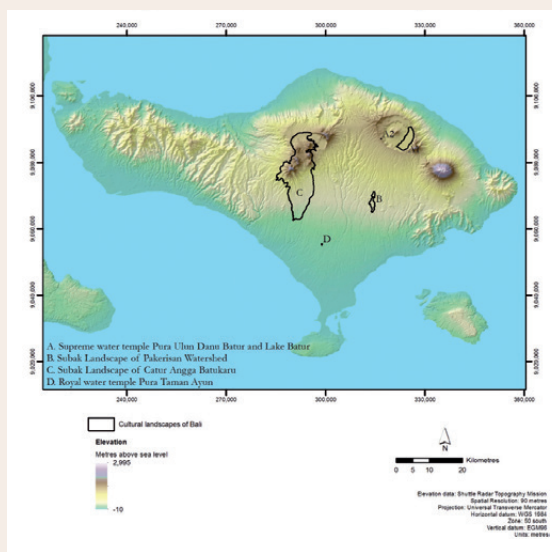
Można to poprzeć wieloma przykładami spośród dóbr światowego dziedzictwa. Poniżej opisano proces podejmowania decyzji opracowany na potrzeby dobra światowego dziedzictwa, jakim jest krajobraz kulturowy prowincji Bali: system subak jako manifestacja filozofii Tri Hita Karana, łączącej wszystkich interesariuszy.

Ilustracja procesu podejmowania decyzji dotyczących dobra światowego dziedzictwa

Na krajobraz kulturowy Bali składa się pięć tarasów ryżowych oraz ich wodnych świątyń, obejmujących w sumie obszar 19 500 ha. Są to tereny rolnicze, we własności prywatnej, zarządzane w ramach tradycyjnych systemów przez prywatnych właścicieli oraz świątynie będące własnością społeczności religijnej, niektóre z nich zarządzane przez agencje rządowe ds. dziedzictwa, niektóre przez władze prowincji.

Wprowadzono nowy proces podejmowania decyzji, aby zaangażować wszystkie tradycyjne systemy zarządzania, odpowiednich interesariuszy oraz nowoczesne systemy zarządzania do bardziej efektywnego zarządzania dobrem. Rząd prowincji Bali przyjął plan zarządzania. Plan ten wprowadza system zarządzania, którego zadaniem jest podtrzymanie tradycyjnych praktyk i zapobieganie nieodpowiednim działaniom rozwojowym. Wykorzystano w nim ugruntowane zasady „przystosowawczego współzarządzania przez różnych interesariuszy”, modyfikując je w celu dopasowania do balijskiego kontekstu. Łączy on indywidualne osoby, organizacje, agencje i instytucje na wielu szczeblach organizacyjnych za pomocą demokratycznego zgromadzenia zarządzającego.

(<http://whc.unesco.org/en/list1194>)

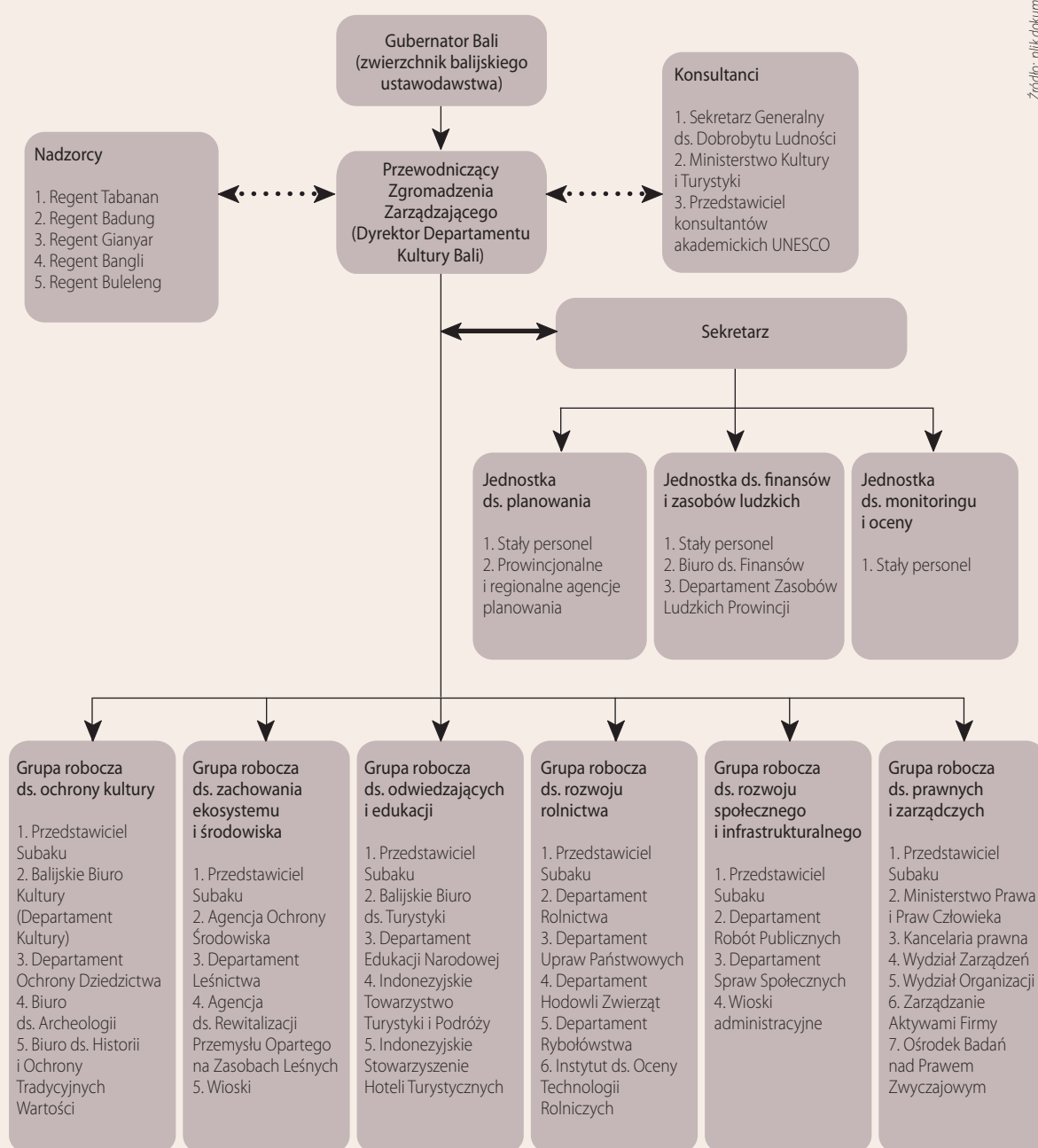
Mapa lokalizacyjna krajobrazu kulturowego Bali

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Struktura organizacyjna Zgromadzenia Zarządzającego (Bali)

→ Linia organizacyjna

←.....→ Konsultacje



Źródło: plik dokumentacji wnioskowej

Po co są systemy zarządzania?

Celem istnienia systemu zarządzania jest osiągnięcie efektów na rzecz dóbr które system obejmuje, oraz na rzecz interesariuszy. W przypadku dziedzictwa kulturowego podstawowe rezultaty obejmują skuteczną ochronę wartości danego dobra kulturowego lub grupy takich dóbr dla obecnych i przyszłych pokoleń oraz dostarczanie szerszych korzyści społeczeństwu.

System zarządzania obejmuje cykle planowania, wdrażania i monitorowania mające na celu realizację działań z zakresu konserwacji, interpretacji i dostępu, często zgodnie z szerzej zakrejoną wizją, uwzględniającą na przykład użytkowanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju czy dystrybucję korzyści. W WO podkreślono specyficzne cele systemów zarządzania stosowanych w odniesieniu do dóbr światowego dziedzictwa. Cele te omówiono poniżej.

Kluczowe kwestie dotyczące systemów zarządzania

System zarządzania będzie kształtowany przez perspektywy kulturowe, dostępne zasoby i inne czynniki. Te natomiast mogą się zmieniać i nie być dostosowane do rzeczywistych potrzeb dobra i jego interesariuszy. System zarządzania należy poddawać regularnym przeglądom i aktualizacjom, aby uwzględnić zmiany w obrębie dóbr i w ich otoczeniu oraz zaradzić nieadekwatnościami i niekorzystnym zdarzeniom w samym systemie zarządzania.

Kwestie przedstawione poniżej pomagają wyjaśnić, dlaczego skuteczny system zarządzania dziedzictwem musi być odpowiednio czuły aby reagować:

- *Uwzględnienie różnorodności*: każdy system zarządzania dziedzictwem będzie w pewnym stopniu unikalny ze względu na to, że kształtują go specyficzne potrzeby dóbr dziedzictwa, w odniesieniu do których się go stosuje, kontekst kulturowy oraz szersze czynniki społeczne, gospodarcze i środowiskowe. W przypadku światowego dziedzictwa patrz Wytyczne operacyjne (WO, par. 110, część 3.3 niniejszego dokumentu).
- *Przejrzystość i koordynacja*: system zarządzania ma charakter cykliczny; należy poddawać ocenie jego procesy i osiągnięcia, aby dostosowywać jego bieżące funkcjonowanie i dostarczać danych na potrzeby kolejnego cyklu. Za sprawą interakcji z innymi systemami zarządzania lub ich składnikami, system zapewnia skoordynowane i skuteczne zarządzanie w odniesieniu do wartości dziedzictwa oraz, w przypadku światowego dziedzictwa, WPW^{49, 50}.
- *Gotowość na wypadek ryzyka*: system zarządzania musi być wystarczająco elastyczny, aby pozwalał działać w przypadku nieoczekiwanych zdarzeń, takich jak katastrofy naturalne lub wahania w dostępnych zasobach finansowych lub ludzkich.
- *Podejście partycypacyjne*: rozumienie dobra oraz jego znaczenia podzielane przez wszystkich interesariuszy oraz ich zaangażowanie w procesy zarządzania mogą radykalnie zmienić sposób realizowania funkcji systemu zarządzania. Sprawia ono, że procesy związane z dziedzictwem są bardziej elastyczne i zapewniają produkty i efekty lepiej dostosowane do rzeczywistych potrzeb dobra i jego interesariuszy. Ponadto propaguje ono konstruktywną rolę dziedzictwa w społeczeństwie i zrównoważonym rozwoju (patrz część 2.3).
- *Rola dziedzictwa w zrównoważonym rozwoju*: zapewnienie aktywnej roli dziedzictwa w zrównoważonym rozwoju przynosi wiele wzajemnych korzyści, umożliwiając bardziej skuteczne zrównoważenie, w ramach systemu zarządzania różnych potrzeb, często konkurujących ze sobą, oraz zapewnienie nowych form wsparcia umożliwiających wzmocnienie wartości dziedzictwa (patrz część 2.3).

Elastyczny system zarządzania dziedzictwem pozwala na skuteczniejsze reagowanie na zmiany i zarządzanie nimi. W związku z powyższym ważną sprawą jest zrozumienie sposobu działania systemu zarządzania (patrz części 4.2 i 4.4) oraz możliwości jego jasnego opisanie

⁴⁹ *Preparing World Heritage Nominations...*, s. 89.

⁵⁰ Planowanie zarządzania (patrz załącznik A) może być przydatnym narzędziem, gdy wymagane jest podejście wielostronne, o ile plan ma status priorytetowy lub jest zintegrowany z innymi rodzajami planów (np. planami zarządzania odwiedzającymi, planami rozwoju obszarów miejskich), które są wykorzystywane przez zaangażowane organizacje. Plan zarządzania musi być przede wszystkim odpowiednio włączony w system zarządzania dziedzictwem.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

(patrz część 4.5). Zapewnia to podstawę do określenia braków w istniejących kompetencjach i wiedzy, a także monitorowanie kompetencji i wiedzy, i rozwijanie ich za sprawą ukierunkowania na odpowiednich odbiorców docelowych (patrz części 3.8 oraz 4.5).

Podstawowy system zarządzania na poziomie dobra

Całościowe zarządzanie kompleksem świątyni Mahabodhi w Bodh Gaya, która jest zaliczana do dóbr światowego dziedzictwa, realizowane jest przez Komitet ds. Zarządzania Świątynią Bodhgaya (BTMC) na podstawie aktu prawnego. Ustawa o Świątyni Bodh Gaya (Bihar XVII z 1949 roku), przyjęta 19 czerwca 1949 roku, przewiduje powołanie BTMC przez rząd stanowy w celu lepszego zarządzania świątynią i obiektami z nią związanymi. Komitet pracuje pod nadzorem, kierownictwem i kontrolą rządu stanowego Bihar. BTMC został powołany i realizuje swoje funkcje od 1953 roku. Niemniej wszystkie sprawy związane z konserwacją substancji dobra są realizowane przez Indyjski Urząd Badań Archeologicznych (ASI) – instytucję odpowiedzialną za podstawowy system zarządzania na szczeblu krajowym.

*Kompleks świątyni Mahabodhi
w Bodh Gaya (Indie)*



© Jan Fritz

SYSTEMY ZARZĄDZANIA I ŚWIATOWE DZIEDZICTWO

Kluczowe kwestie

Elastyczny, skuteczny i kompletny system zarządzania powinien być w stanie spełnić większość dodatkowych wymagań nałożonych przez system światowego dziedzictwa. Choć kwestie te są omawiane w całym poradniku, niektóre z nich wymieniamy w tym miejscu.

Dodatkowe obowiązki w ramach procesu światowego dziedzictwa:

- Przygotowanie list informacyjnych (Konwencja z 1972 roku⁵¹ i WO, par. 62–76). Listy te różnią się od standardowych spisów dziedzictwa, gdyż uwzględniono na nich dobra posiadające potencjał do wpisania na Listę światowego dziedzictwa.
- Przygotowanie dokumentacji wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa (WO, par. 120–133 i aneks 5), która wymaga wkładu i koordynacji na szczeblu krajowym i międzynarodowym.
- Oparte na wartościach podejście do konserwacji dziedzictwa i zarządzania nim. Nawet w krajach, w których takie podejście funkcjonuje, ocena wartości uosabianych przez otoczenie kulturowe i niematerialne cechy danego miejsca, nie licząc tych związanych z fizyczną substancją dobra, jest wymagającym procesem.
- Podejście do zarządzania oparte na partycypacji, które w wielu krajach nie jest stosowane.
- Przestrzeganie procesów sprawozdawczości i decyzji Komitetu Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- Opracowanie nowych mechanizmów nominowania i zarządzania seryjnymi i/ lub transgranicznymi dobrami oraz przystosowywania istniejących systemów zarządzania do tego celu.
- Stale aktualizowana strategia redukcji ryzyka, zabezpieczająca system zarządzania przed poważnymi katastrofami lub możliwymi do przewidzenia niepowodzeniami operacyjnymi⁵².

⁵¹ Konwencja światowego dziedzictwa, art. 11.

⁵² Więcej informacji na temat przygotowania na wypadek ryzyka znaleźć można w: *Managing Disaster Risks for World Heritage* (Zarządzanie ryzykiem katastrof w kontekście światowego dziedzictwa), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>

Kwestie dodatkowe

- Potrzeba opracowania wspólnej i realistycznej wizji na potrzeby bliskiej i odległej przyszłości dobra, którą można zakomunikować międzynarodowej społeczności.
- Potrzeba uwzględnienia zmian w zarządzaniu oraz wyzwań mogących wynikać z wpisania na Listę światowego dziedzictwa. Niezbędne może się okazać na przykład zrozumienie konsekwencji możliwego wzrostu liczby odwiedzających ze względu na wpisanie na Listę i odpowiednie planowanie w tym zakresie, podobnie jak większe zaangażowanie w działania związane z interpretacją miejsca i udogodnieniami dla odwiedzających⁵³.
- Potrzeba nowych lub udoskonalonych narzędzi, umożliwiających poprawę efektywności i rezultatów, w przypadku gdy kraje decydują się na korzystanie z istniejących instytucji i zasobów do wdrożenia nowych działań w ramach zarządzania światowym dziedzictwem, wynikających z wpisania dobra kulturowego na Listę światowego dziedzictwa.
- Potrzeba włączenia nowych strategii zarządzania dobrami światowego dziedzictwa prowadzących niekiedy do wdrożenia nowych struktur zarządzania. Może to oznaczać utworzenie odrębnej jednostki w ramach istniejących instytucji i/lub powołanie zespołu wdrożeniowego ds. projektu lub instytucji o własnych uprawnieniach i zasobach, dedykowanej danemu dobru.
- Rozszerzone definicje kategorii światowego dziedzictwa. Większość dóbr można przyporządkować do kategorii dziedzictwa kulturowego lub przyrodniczego, przy czym każda z tych kategorii ma swoje poddziały⁵⁴. Niemniej kategorie „dóbr mieszanych” oraz podkategorie w rodzaju „historycznych ośrodków miejskich” i „krajobrazów kulturowych” zaowocowały wprowadzeniem nowych definicji, które wymagają poznania⁵⁵.
- Sprzeciw pewnych grup i społeczności w odniesieniu do statusu światowego dziedzictwa oraz potrzeba reakcji na ten sprzeciw za pomocą prewencyjnych działań propagujących.

Dobra seryjne i transgraniczne⁵⁶

W przypadku nominacji seryjnych lub transgranicznych/ wielokrajowych, priorytetem powinno być zapewnienie adekwatnej i skutecznej ochrony i zarządzania każdym składnikiem. Ponadto na szczeblu całego dobra powinien funkcjonować system zarządzania zapewniający komunikację i koordynację pomiędzy wszystkimi miejscami składowymi, w szczególności w zakresie:

- Harmonizacji zarządzania wszystkimi miejscami składowymi z myślą o realizacji wspólnych celów w zakresie zachowania potencjalnej wyjątkowej powszechnej wartości;
- Rozpoznania zagrożeń, na które wystawione jest dobro, i reagowanie na te zagrożenia;
- Koordynacji monitoringu i sprawozdawczości, w szczególności w związku z wymaganiami Konwencji światowego dziedzictwa.

System zarządzania dla dobra seryjnego lub transgranicznego powinien przewidywać regularne przeglądy i wzmacnianie, kiedy to możliwe, mechanizmów koordynacji, aby zwiększyć spójność i skuteczność zarządzania danym dobrem jako miejscem światowego dziedzictwa oraz reagować na zmiany mające wpływ na jego części składowe.

Metody koordynacji zarządzania poszczególnymi częściami składowymi powinny być jednoznaczne, szczególnie w przypadku stosowania wielu systemów zarządzania oraz wielu zarządców.

Skoordynowane zarządzanie musi być skuteczne.

Nie ma potrzeby powoływania specjalnej agencji zarządzającej, jeżeli istniejące plany lub systemy zarządzania dobrem się sprawdzają, pod warunkiem istnienia nadrzędnego podejścia do zarządzania.

...

⁵³ Liczba odwiedzających nie zawsze zwiększa się po wpisaniu na Listę światowego dziedzictwa. Patrz przykłady w opracowaniu Jamesa Rebanka w: *World Heritage Global Analysis – the Economic Gain (Globalna analiza światowego dziedzictwa – Zyski ekonomiczne)*, <http://www.lakeswhs.co.uk/>

⁵⁴ *Preparing World Heritage Nominations...*, rozdział 1.3, s. 19, UNESCO, <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>

⁵⁵ Mitchell N., Rössler M., Tricaud P.M., *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook...*, <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

⁵⁶ *Preparing World Heritage Nominations...*, s. 50 i 90.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem



Niemniej jeżeli istniejące mechanizmy są nieadekwatne, niezbędne mogą się okazać nowe, specjalne mechanizmy. Muszą być one jednak skuteczne⁵⁷.

Wpisy seryjne mogą być również stosowane w odniesieniu do dóbr transgranicznych, takich jak jezuickie misje Guarani (Argentyna i Brazylia, 1984), południk Struvego, który łączy dziesięć krajów (2005) oraz granice Cesarstwa Rzymskiego (Niemcy i Wielka Brytania, 1987, 2006, 2008). Inne omawiane przykłady obejmują ambitne transgraniczne szlaki dziedzictwa związane ze szlakami jedwabnymi oraz kandydaturą seryjną ery wikingów, obejmującą krajobrazy lądowe, morskie i miejskie rozciągające się od północnego Atlantyku do Morza Bałtyckiego.

Korzyści płynące ze statusu światowego dziedzictwa dla praktyki dobrego zarządzania

Przyjęcie systemu zarządzania dziedzictwem w celu spełnienia wymogów światowego dziedzictwa może prowadzić do poprawy jego codziennego funkcjonowania, dając zarazem dostęp do wszechstronnego systemu wsparcia na rzecz światowego dziedzictwa. Niektóre dostępne możliwości są następujące:

- Zmiany w procedurach i wymaganiach dotyczących światowego dziedzictwa (np. zmiany w Wytocznych operacyjnych) będą wymagać okresowych dostosowań do systemu zarządzania dobrami światowego dziedzictwa. Proces ten można połączyć z równoległymi przeglądami i aktualizacjami w odpowiedzi na zmiany w skali lokalnej i krajowej, co razem może zapewnić możliwość reakcji systemu na wszelkiego rodzaju zmiany, a tym samym zagwarantować jego rzeczywistą skuteczność.
- Na stronie internetowej Centrum Światowego Dziedzictwa można znaleźć wiele materiałów źródłowych, przydatnych dla Państw-Stron oraz wszystkich osób zaangażowanych w zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa. Przykłady obejmują serię wydawniczą poradników, do której należy niniejsza publikacja, opracowanie *Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy* oraz serię wydawniczą World Heritage Papers. W publikacjach tych omówiono zagadnienia wspólne wszystkim dobrom dziedzictwa kulturowego, co pomaga zrozumieć, na czym polega zgodność z systemem światowego dziedzictwa. Będą one też przydatne przy zarządzaniu dziedzictwem kulturowym poza systemem światowego dziedzictwa.
- Dostęp do społeczności światowego dziedzictwa pomaga zidentyfikować studia przypadków, z których można czerpać inspirację, oraz programów rozwijania kompetencji i wiedzy, w których praktycy w obszarze dziedzictwa mogą brać udział, aby poprawić własne kompetencje i wiedzę oraz kompetencje i wiedzę swoich instytucji.
- Jedną z fundamentalnych zasad i nieodłącznym priorytetem całej społeczności światowego dziedzictwa jest międzynarodowa współpraca. W artykule 7 Konwencji z 1972 roku wyraźnie stwierdzono, co następuje: „W rozumieniu niniejszej Konwencji za międzynarodową ochronę dziedzictwa kulturalnego i naturalnego uważane jest ustanowienie systemu współpracy i pomocy międzynarodowej, mającego na celu udzielanie Państwom będącym Stronami Konwencji pomocy w ich wysiłkach podejmowanych w celu zidentyfikowania i zachowania tego dziedzictwa”⁵⁸.

⁵⁷ Dalsze informacje w: *Presentation and adoption of the World Heritage strategy...*

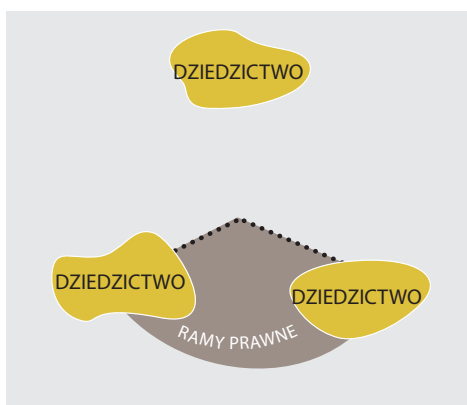
⁵⁸ Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa.

4.2 Trzy elementy systemu zarządzania dziedzictwem

Określanie trzech elementów: w każdym pierwotnym systemie zarządzania dziedzictwem występują trzy wzajemnie zależne elementy o kluczowym znaczeniu. Jest to prawda w przypadku krajowych systemów zarządzania dziedzictwem oraz takich, które stosuje się jedynie w odniesieniu do grup, a nawet pojedynczego dobra:

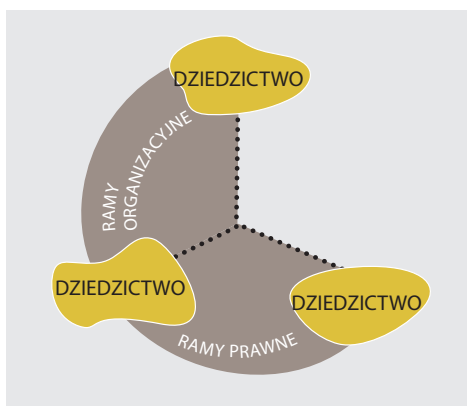
1. RAMY PRAWNE

Mandat upoważniający ludzi i organizacje do działania. Określa on, co jest dziedzictwem, oraz kryteria jego ochrony i zarządzania nim, zazwyczaj w drodze rozwiązań ustawodawczych.



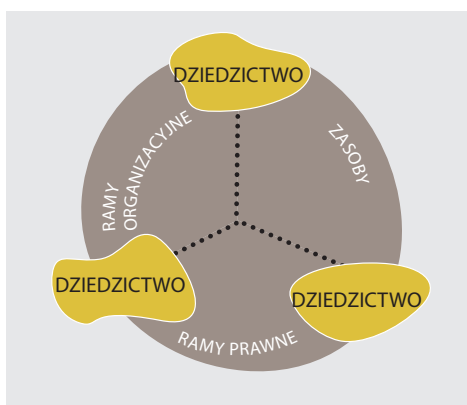
2. RAMY ORGANIZACYJNE

Otoczenie organizacyjne tworzące strukturę organizacyjną i metody pracy umożliwiające podejmowanie działań.



3. ZASOBY

Zasoby ludzkie, finansowe i intelektualne, które stanowią o zdolności do działania i umożliwiają realizację procesów.

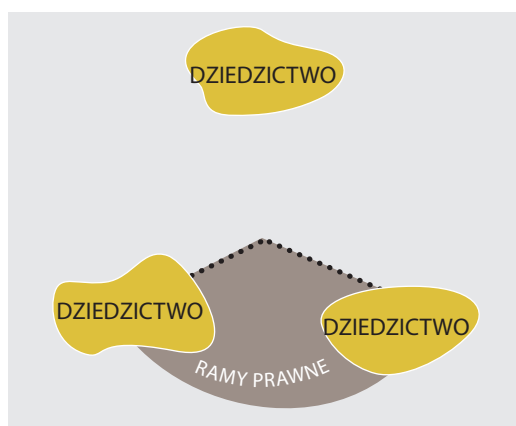


4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Element 1: RAMY PRAWNE

Przegląd

W każdym kraju istnieje pewien rodzaj uprawnień umożliwiających definiowanie, identyfikację, ochronę i konserwację dziedzictwa kulturowego oraz zapewniających do niego dostęp. Ich forma jest bardzo zróżnicowana – od zbioru regulacji prawnych do niepisanych tradycji przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Mogą być one mariażem wymagań konwencji i międzynarodowych dokumentów doktrynalnych oraz ustawodawstwa krajowego, przepisów regionalnych, rozporządzeń władz lokalnych i ram planowania przestrzennego. Bez względu na formę, stanowią one otoczenie prawne definiujące istnienie systemu zarządzania i uprawniające jednostki w jego ramach do działania.



Wykres 8: Ramy prawne umożliwiające identyfikację, definiowanie, ochronę i konserwację dziedzictwa

RAMY PRAWNE – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie

Ustawodawstwo dotyczące dziedzictwa, jak każde inne ustawodawstwo, może mieć wiele różnych funkcji: regulacyjne, upoważniające, zakazujące, zapewniające (fundusze), sankcjonujące, udzielające, deklaratywne lub ograniczające⁵⁹.

Ramy prawne zarządzania światowym dziedzictwem mogą być sformalizowane w ustawodawstwie przygotowanym specjalnie na potrzeby dziedzictwa lub mogą być produktem ubocznym ogólnego ustawodawstwa wykorzystywanego w kwestiach związanych z dziedzictwem (w związku z tym trudniej je zdefiniować). W niektórych przypadkach ramy prawne zachowały swój nieformalny, niepisany status w całości lub w części. Mogą być one wynikiem niedawno wypracowanego przez społeczność konsensusu lub ocalałymi, przekazywanymi drogą ustną z pokolenia na pokolenie praktykami.

Ramy prawne są zazwyczaj trwałe, choć od czasu do czasu powstają rozwiązania tymczasowe, do zastosowania w wyjątkowych okolicznościach lub na potrzeby określonej umowy partnerstwa. Wiele ram prawnych ma zróżnicowane źródła i funkcjonuje na różnych szczeblach systemu zarządzania (np. konstytucja państwa, prawo krajowe, rozporządzenia władz lokalnych, umowy dotyczące określonego dobra oraz konwencje i karty dotyczące dziedzictwa kulturowego).

Czemu służą normy prawne?

Ramy prawne, sformalizowane lub nie, powinny zapewniać narzędzia prawne i regulacyjne wystarczające do ochrony dziedzictwa kulturowego. Regulują one wszystkie aspekty systemu zarządzania dobrem. To za pomocą ram prawnych dane państwo często definiuje dziedzictwo kulturowe, które wymaga ochrony, z wykorzystaniem kryteriów, które mogą zależeć od wieku lub pochodzenia, połączenia obu, bądź jeszcze innych czynników.

⁵⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Legislation>

Dwa najczęstsze rodzaje ustawodawstwa to (a) szczegółowe określenie miejsc dziedzictwa jako miejsc o szczególnym znaczeniu dla kraju, a co za tym idzie – podlegających specyficznym mechanizmom kontroli; oraz (b) ogólne regulacje w zakresie rozwoju przestrzennego, które mogą obejmować szczegółowe polityki ochrony obszarów dziedzictwa lub krajobrazów. Takie formy regulacji są zazwyczaj podstawową częścią systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa. Bardzo ważną sprawą jest ich sprawiedliwe i przejrzyste stosowanie, aby strony były w pełni świadome, co jest, a co nie jest możliwe z perspektywy prawa.

Źródła prawodawstwa dotyczącego dziedzictwa kulturowego

Poniżej wymieniono kilka powszechnie występujących rodzajów prawodawstwa dotyczącego dziedzictwa kulturowego:

- Prawo konstytucyjne: postanowienia wyprowadzone z ustawy zasadniczej danego kraju.
- Prawo krajowe, regionalne lub lokalne przygotowane specjalnie z myślą o zachowaniu dziedzictwa kulturowego i zarządzania nim.
- Tradycyjne zwyczaje i przyjęta praktyka.

Prawodawstwo uzupełniające z innych źródeł może obejmować:

- Inne prawodawstwo oddziałujące na kwestie związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego i zarządzaniem nim, na przykład przepisy prawa w zakresie planowania przestrzennego, ochrony środowiska, gruntów oraz kontroli eksportu.
- Prawo międzynarodowe, na przykład międzynarodowe konwencje takie jak Konwencja światowego dziedzictwa UNESCO z 1972 roku, której postanowienia zostały włączone do krajowego prawodawstwa i krajowej polityki.

Istnieją też kodeksy i inne ramy regulacyjne, które, choć nie stanowią części podstawowego prawodawstwa, mogą jednak oddziaływać na politykę i praktykę zarządzania dziedzictwem. Obejmują one regulacje i zarządzenia wydawane przez określone instytucje.

RAMY PRAWNE DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNE

Kluczowe kwestie

Efektywne ramy prawne na potrzeby dziedzictwa będą najpewniej posiadać następujące cechy:

- Jednoznacznie sformułowane postanowienia dotyczące zasobów, ochrony, wytyczania granic miejsca i zasad ingerencji.
- Jasno sformułowane wskazanie współpracy z innymi, umożliwiające szerokie konsultacje i partycypację.
- Postanowienia mające na celu włączenie kwestii związanych z lokalnym zrównoważonym rozwojem do wszystkich obszarów systemu zarządzania dziedzictwem. To za sprawą dzielenia się korzyściami związanymi z zasobami kulturowymi społeczeństwo może podjąć się wyzwania i wziąć na siebie część odpowiedzialności za dziedzictwo.
- Zdolność dobrego wykorzystania innego rodzaju ustawodawstwa krajowego i przepisów na poziomie regionalnym (np. przepisów dotyczących planowania) na potrzeby dziedzictwa kulturowego. Przykładem może być tutaj nowozelandzka Ustawa o konserwacji z 1987 roku: w jej ramach skonsolidowano dwadzieścia pięć wcześniejszych ustaw dotyczących zachowania zasobów przyrodniczych i historycznych⁶⁰.
- Możliwość decentralizacji władzy w celu przybliżenia procesu podejmowania decyzji do obszarów dziedzictwa oraz do problemów wymagających rozwiązania.
- Postanowienia dotyczące korzystania z różnych narzędzi zarządzania oraz monitorowania ich wpływu, a także wprowadzania nowych narzędzi mających na celu skuteczniejsze zarządzanie zmianami w dobrach kulturowych i systemach zarządzania nimi.

⁶⁰ <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1987/0065/latest/DLM103610.html>

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

RAMY PRAWNE DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Jeżeli braki w otoczeniu prawnym wystawiają na szwank skuteczność systemu zarządzania dobrem, jego zarządcy mogą próbować zreformować przepisy. Jeżeli na wysokim szczeblu nie jest to możliwe, wykonalne mogą być reformy na szczeblu lokalnym, za pośrednictwem na przykład prawa miejscowego, rozporządzeń, polityki lokalnej, partnerstw pomiędzy instytucjami oraz rozwijania kompetencji i wiedzy⁶¹. Aby na przykład uregulować prawnie strefę buforową, wiele krajów wykorzystuje prawodawstwo samorządów regionalnych lub miejscowych. Udańskie rozwiązania lokalne mogą w dłuższej perspektywie działać na rzecz reform w krajowym prawodawstwie w zakresie dziedzictwa. Dlatego zarządcy miejsc powinni oddolnie wywierać wpływ w ramach systemu zarządzania.
- ▶ Wyzwania związane z dziedzictwem kulturowym posiadanym przez wielu prywatnych właścicieli i/lub intensywnym użytkowaniem gruntów w granicach lub wokół dobra (np. w przypadku historycznych ośrodków miejskich, krajobrazów kulturowych) przypominają te, z którymi często przychodzi się mierzyć w zarządzaniu rozległymi dobrami przyrodniczymi. Od sektora dziedzictwa przyrodniczego wiele się można nauczyć: na przykład w zakresie mechanizmów (polityk, monitorowania, umów użytkowania) stosowanych w celu zapewnienia możliwości korzystania z zasobów w granicach oraz wokół dóbr kulturowych w sposób odpowiedni i zgodny z założeniami zrównoważonego rozwoju oraz, kiedy to możliwe, uwzględnienia dystrybucji korzyści⁶².
- ▶ Prawodawstwo nie ma charakteru statycznego. Ewoluuje. Okresowe zmiany podejścia w odpowiedzi na oddziałujące na zarządzanie dziedzictwem zmiany w prawodawstwie dotyczącym dziedzictwa lub innym mogą się okazać niezbędne.
- ▶ Wytyczne dotyczące metod doskonalenia prawodawstwa znaleźć można w Rekomendacji w sprawie ochrony dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego na szczeblu krajowym⁶³, dokumencie przyjętym przez UNESCO wraz z Konwencją światowego dziedzictwa UNESCO z 1972 roku, który jest jednak znacznie mniej znany praktykom niż Konwencja.

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Czy konstytucja zawiera odwołania do dziedzictwa kulturowego? Kto jest za nie odpowiedzialny? Nawet w ramach systemów federalnych, jak na przykład w Kanadzie, wiele obowiązków pozostaje na szczeblu stanowym, a w Niemczech nawet na poziomie prowincji. W innych krajach (np. we Włoszech) ochrona dziedzictwa kulturowego oraz udoskonalenia w tym zakresie mogą być objęte nadzorem różnych władz.
- ▶ Czy konstytucja/ krajowe prawodawstwo przypisuje wagę jedynie do ochrony, czy również do publicznego dostępu, współpracy itd.? Czy funkcjonuje dedykowane kulturze ministerstwo czy też resort kultury jest powiązany z innym resortem, takim jak edukacja, badania, ochrona środowiska czy nawet sport? Jaką rangę ma dziedzictwo w porównaniu z innymi narodowymi priorytetami? Czy poziomowi zaangażowania w dziedzictwo kulturowe odpowiada adekwatna zdolność do działania?
- ▶ Jaką wagę ma prawodawstwo dotyczące dziedzictwa kulturowego w zestawieniu z pozostałym prawodawstwem? Czy ramy prawne gwarantują priorytet prawodawstwa i planów związanych z dziedzictwem kulturowym względem innych planów i prawodawstwa (np. planów rozwoju, planów turystycznych)? Ważną sprawą jest sprawdzenie, czy środki prawne na rzecz dziedzictwa nie są podważane przez inne środki prawne.

⁶¹ Patrz: *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building...*

⁶² *Managing Natural World Heritage...*, s. 57–61.

⁶³ *Recommendation on the Historic Urban Landscape (Rekomendacja w sprawie historycznego krajobrazu miejskiego)*, UNESCO 2011, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, http://portal.unesco.org/en/ev.php-URLID=13087&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

- Czy obowiązujące prawodawstwo jest stosowane w praktyce? Czy jest skuteczne? Czy postanowienia są wdrażane? Czy rozwijanie kompetencji i wiedzy⁶⁴ pomaga personelowi we wdrażaniu prawodawstwa i regulacji? Zdarza się, że regulacje prawne, choć istnieją, nie są egzekwowane, ze szkodą dla dóbr kultury.
- Interesariusze, którzy mają wpływ (zarówno pozytywny, jak i negatywny) na wartości dobra kulturowego, mogą być zależni od zasobów oferowanych przez to dobro: czy sprawdzili Państwo, czy ich zależność od dobra wymaga nowelizacji ram prawnych? Obecne prawodawstwo może utrudniać im zaangażowanie. Inne formy ram prawnych mogą oferować alternatywne podejścia. Patrz „Narzędzie 3: Relacje z interesariuszami” w Zestawie narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa, przydatnego narzędzia do systematycznej identyfikacji interesariuszy oraz ich relacji z miejscem⁶⁵.

STUDIUM PRZYPADKU

Nowe ramy prawne opracowane w celu usprawnienia zarządzania dobrami światowego dziedzictwa

Rząd Republiki Południowej Afryki przyjął nowe regulacje prawne w celu usprawnienia zarządzania dobrami światowego dziedzictwa.

Celem wprowadzonych przepisów jest zapewnienie włączenia Konwencji światowego dziedzictwa do prawa RPA; egzekwowanie i wdrażanie postanowień Konwencji światowego dziedzictwa w RPA; uznanie i ustanowienie miejsc światowego dziedzictwa; powołanie władz i udzielenie dodatkowych uprawnień istniejącym agencjom rządowym; uprawnienia i obowiązki takich agencji rządowych, w szczególności tych, które zabezpieczają integralność miejsc światowego dziedzictwa; w razie potrzeby, powołanie rad i korpusów wykonawczych agencji rządowych; zintegrowane plany zarządzania miejscami światowego dziedzictwa; kwestie gruntów związanych z miejscami światowego dziedzictwa; mechanizmy kontroli finansowej, audytów i sprawozdawczości stosowane w odniesieniu do agencji rządowych; regulowanie nagłych przypadków.

(Nr 49: Ustawa w sprawie Konwencji światowego dziedzictwa, 1999, <http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=70616>)



© UNESCO / F. Bandarin

Robben Island
(Republika Południowej Afryki)

RAMY PRAWNE DOTYCZĄCE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

W artykule 4 Konwencji światowego dziedzictwa uznano zapewnienie identyfikacji, ochrony, konserwacji, prezentacji i przekazania przyszłym pokoleniom dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego (o którym mowa w artykułach 1 i 2) za obowiązek każdego Państwa-Strony. W celu spełnienia wymagań światowego dziedzictwa dotyczących dóbr wpisanych na Listę lub mających być niedługo na nią wpisane, niezbędne może się okazać utworzenie nowych regulacji prawnych lub lepsze powiązanie istniejących z prawodawstwem dotyczącym innych systemów zarządzania. Na poniższej liście umieszczono pewne bieżące priorytety (należy pamiętać, że wymagania dotyczące światowego dziedzictwa podlegają ciągłym zmianom, które muszą być monitorowane).

⁶⁴ Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building...

⁶⁵ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites (Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa. Ocena efektywności zarządzania miejscami światowego dziedzictwa), Paryż 2008, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, World Heritage Papers, nr 23, Narzędzie 3: Relacje z interesariuszami, s. 28.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Możliwe dodatkowe narzędzia prawne wymagane w związku z wpisaniem na Listę światowego dziedzictwa (jeżeli istniejące lub uzupełniające prawodawstwo nie jest wystarczające):

- Regulacje prawne na szczeblu krajowym i lokalnym muszą, na przykład za pośrednictwem przepisów przewidujących obowiązek przeprowadzania ocen oddziaływania, gwarantować ochronę WPW i zapobiegać zmianom, które miałyby na nią negatywny wpływ.
- Ramy prawne wymagają zapewnienia ochrony i nakładają ograniczenia o różnej intensywności na samo dobro światowego dziedzictwa, jego strefę buforową oraz szersze otoczenie dobra (nazywane również jego „obszarem oddziaływania”; WO, par. 103–107).
- Niezbędne są mechanizmy (możliwe, że w postaci nowych regulacji prawnych), które zintegrują istniejący zbiór przepisów prawa dotyczących dóbr światowego dziedzictwa, w szczególności tych, które mają wielu właścicieli, zarządzanych na różnych szczeblach (regionalnym, krajowym itd.) oraz bieżącego użytkowania gruntów/ działalności gospodarczej.
- W przypadku dóbr seryjnych i/lub transgranicznych niezbędne może być opracowanie specjalnych mechanizmów (możliwe, że w postaci nowych regulacji prawnych), respektujących odpowiednie prawodawstwo zaangażowanych Państw-Stron.

RAMY PRAWNE DOTYCZĄCE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Ważną sprawą w kontekście skuteczności systemu zarządzania jest ustalenie, w jakim stopniu ustawodawstwo sprzyja zachowaniu wyjątkowej powszechnej wartości oraz w jakim stopniu władze centralne i lokalne samorządy wspierają dobro (i dziedzictwo kulturowe w ogóle). Zadanie to może się okazać delikatnym, ponieważ rozpoznanie niezgodności może zostać zinterpretowane jako krytyka pod adresem osób na wysokich szczeblach systemu zarządzania. Jednym ze sposobów, które zarządcy miejsc mogą wykorzystać do przeprowadzenia tego procesu w sposób bezstronny i uzyskania daleko idących rezultatów, może być przeprowadzenie systematycznej oceny takiej, jak zaproponowana w postaci Narzędzia 4: przegląd kontekstu krajowego w Zestawie narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa⁶⁶. Jeżeli narzędzie to stosuje się w sposób oparty na partycypacji, może ono pomóc ludziom zrozumieć, w jaki sposób polityka i prawodawstwo krajowe oraz międzynarodowe, a także działania władz oddziałują na dobro światowego dziedzictwa.
- ▶ Decydenci rządu centralnego muszą mieć pełną świadomość rutynowych kwestii związanych z zarządzaniem, gdyż w przeciwnym przypadku związek pomiędzy prawodawstwem szczebla ministerialnego a działaniami na poziomie dobra może być słaby.
- ▶ Mechanizmy kontroli prawnej mogą mieć różną formę w zależności od ogólnego charakteru systemu prawnego danego Państwa-Strony. Systemy prawne oparte na przykład na prawie rzymskim lub Kodeksie Napoleona różnią się od wypracowanych w tradycji anglosaskiej systemów *common law* (opartego na precedensach, a nie na skodyfikowanym prawie). Międzynarodowa współpraca (w zakresie rozwijania regionalnych kompetencji i wiedzy na potrzeby światowego dziedzictwa, w zakresie dóbr transgranicznych itd.) będzie efektywniejsza dzięki świadomości tych różnic.

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Czy w ślad za wpisaniem dobra na Listę światowego dziedzictwa potrzeba ochrony WPW została wprowadzona do formalnych ram prawnych?
- ▶ Czy wprowadzono nowe przepisy (rozporządzenia szczebla krajowego lub miejscowego) regulujące strefy buforowe i szersze otoczenie?
- ▶ Czy w prawodawstwie podjęto jakąkolwiek próbę określenia, w jaki sposób WPW będzie zachowywana w drodze ochrony i konserwacji?
- ▶ Czy wyraźniejsze wyartykułowanie potrzeby tego obowiązku mogłoby pomóc?

⁶⁶ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, Narzędzie 4: Przegląd kontekstu krajowego, s. 32, <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

- Czy w jakikolwiek sposób potwierdzono w krajowym lub lokalnym prawodawstwie dotyczącym dziedzictwa kulturowego międzynarodowe konwencje i traktaty dotyczące dziedzictwa kulturowego⁶⁷.

STUDIUM PRZYPADKU

Mocne podstawy prawne regulacji strefy buforowej

W tym przypadku ustanowieniu i regulacji strefy buforowej poświęcono największą uwagę. Rezerwat kulturowy oraz jego strefa buforowa (2455,2 ha) zostały zatwierdzone uchwałą Seimas (Parlamentu) Republiki Litewskiej. Strefę buforową utworzono na potrzeby ochrony wartości kulturowych obszaru rezerwatu kulturowego przed niekorzystnym wpływem wszelkich fizycznych, wizualnych i społecznych zdarzeń oraz aby zapewnić ogólną równowagę ekologiczną.

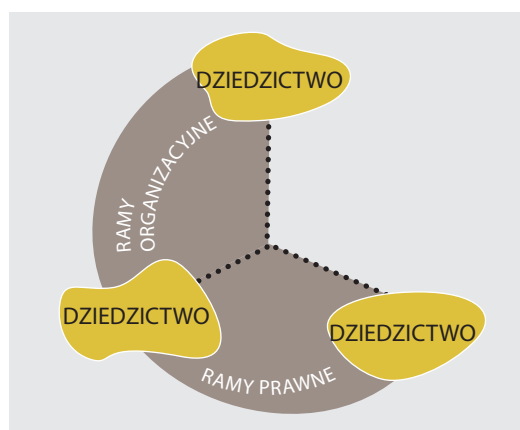


Źródło: ICCROM

Stanowisko archeologiczne w Kernavė
(Rezerwat kulturowy Kernavė; Litwa)

Element 2: RAMY ORGANIZACYJNE**Przegląd**

Potrzeby organizacyjne i potrzeby związane z podejmowaniem decyzji niezbędnych do zarządzania dziedzictwem kulturowym często prowadzą do powstania ram organizacyjnych. W tego rodzaju ramach odbywa się planowanie i wdrażanie działań, a także regularne przeglądy i doskonalenie metod pracy.



Wykres 9: Ramy organizacyjne nadają formę potrzebom organizacyjnym

RAMY ORGANIZACYJNE – PERSPEKTYWA OGÓLNA**Duże zróżnicowanie**

Kształt ramom organizacyjnym nadają formalne regulacje prawne lub praktyki powstające z biegiem czasu bądź połączenie obu tych czynników. Ramy mogą być tworzone przez pojedynczą organizację lub wiele organizacji. Druga sytuacja jest najbardziej prawdopodobna w przypadku dużych obszarów geograficznych, dóbr o wielu właścicielach (takich jak ośrodki miejskie lub krajobrazy) albo dobra światowego dziedzictwa.

⁶⁷ Przydatny przegląd konwencji UNESCO i Rady Europy dotyczących dziedzictwa kulturowego opublikowano w artykule ASCHB z 2012 roku: www.aschb.org.uk/index.asp

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Choć ramy organizacyjne zasadniczo obejmują stałe struktury organizacyjne, niekiedy wykorzystują też, w celu zaradzenia wyjątkowym sytuacjom, rozwiązania tymczasowe. Ramy organizacyjne można podzielić na (a) ponoszące podstawową odpowiedzialność za zarządzanie dziedzictwem w ramach podstawowego systemu zarządzania oraz (b) o bardziej ograniczonym zakresie, zgodnie z podsumowaniem w poniższej tabeli.

Tabela 9. Ramy organizacyjne: dwie szerokie kategorie oparte na obowiązkach

Instytucje w różnym stopniu włączone w ramy organizacyjne	
KRAJOWE	
Główna odpowiedzialność za zarządzanie (część podstawowych systemów zarządzania) • Rząd centralny (ministerstwa, departamenty) • Częściowo rządowe (kontrolowane centralnie) • Szczebel lokalny i szczebel regionu • Upoważnienie na mocy prawa (podfunkcja) • Powiernicy prywatni • Nowe instytucje hybrydowe (zintegrowane), wspólne zarządzanie • Specyficzne dla miejsca, w tym właściciele prywatni • Zorganizowane grupy społeczne • Grupy społeczne tradycyjnych właścicieli	Częste źródła dodatkowego wsparcia (często związane z zasobami) • Władze publiczne spoza sektora dziedzictwa • Agencje wdrażające • Instytucje zajmujące się szkoleniem/ uniwersytety • Instytuty badawcze • Organizacje zawodowe • Agencje finansujące • Tradycyjni właściciele • Grupy społeczne • Usługi doradcze
MIĘDZYNARODOWE	
Główna odpowiedzialność za zarządzanie (planowanie i wdrażanie) • UNESCO (Komitet/ Centrum Światowego Dziedzictwa)	Częściowa odpowiedzialność za zarządzanie (związana przede wszystkim z zasobami) • Rozwijanie kompetencji i wiedzy/ instytucja badawcza (np. ICCROM, SPAFA) • Organizacje zawodowe (np. ICOMOS, WAC) • Agencje finansujące (np. WMF, Getty) • Usługi doradcze

Podstawowe rodzaje ram organizacyjnych istniejących obecnie to między innymi:

- pojedyncze instytucje podejmujące wszystkie decyzje;
- instytucje hybrydowe, sprawujące wspólny zarząd w ramach szerszej dystrybucji odpowiedzialności;
- nowe instytucje w istniejących organizacjach;
- inicjatywy dotyczące określonego dobra (często inspirowane wpisaniem na Listę światowego dziedzictwa);
- reorganizacja z myślą o (na przykład) decentralizacji;
- ramy z zaangażowaniem prywatnym, zwłaszcza w przypadku władz publicznych nadzorujących dobra dziedzictwa kulturowego będące własnością państwa i przez nie zarządzane.

W miarę wzrostu udziału sektora prywatnego i innych organizacji, ramy organizacyjne przybierają różne formy i wymagają różnych kompetencji. Mogą one zależeć od wsparcia sponsorskiego (sektor komercyjny), źródeł charytatywnych (organizacje pozarządowe, grupy społeczne, fundusze powiernicze itd.) lub zlecania na zewnątrz znacznych ilości profesjonalnych ekspertyz, usług i prac.

Czemu służą ramy organizacyjne?

Ramy organizacyjne powinny zapewniać skuteczne podejmowanie decyzji i usprawniać wszystkie procesy w ramach systemu zarządzania (patrz część 4.3). Osiągają one ten cel poprzez równoważenie potrzeby ciągłości z elastycznością organizacyjną niezbędną do reagowania na zmiany.

Kluczowe kwestie dotyczące ram organizacyjnych

Poniżej wymieniono elementy sprzyjające utworzeniu i utrzymaniu skutecznych ram organizacyjnych na potrzeby dziedzictwa:

- Wystarczająco określony charakter w stosunku do szerszego kontekstu rządzenia (np. prawodawstwa, ustaleń kompetencyjnych instytucji i procesów demokratycznych, patrz s. 77 na temat rządzenia).
- Reagowanie na zmiany i elastyczność, umożliwiające radzenie sobie z nowymi koncepcjami, trendami i wymaganiami.
- Tam, gdzie zachodzi taka potrzeba, decentralizacja organizacyjna umożliwia zbliżenie procesu podejmowania decyzji do problemów związanych z dobrem oraz sprzyjająca partycypacji społecznej, a także propagująca podejścia zgodne z założeniami zrównoważonego rozwoju.
- Należy też poświęcić niezbędną uwagę rosnącej liczbie ram organizacyjnych składających się z wielu różnych organizacji – co niesie ze sobą dwie podstawowe konsekwencje:
 - Potrzebę nowych umiejętności, umożliwiających sprostanie odnośnym wyzwaniom w obszarze zarządzania.
 - Ryzyko nakładania się na siebie (zbędnego powtarzania), niewyraźnego przypisania odpowiedzialności oraz mniejszej przejrzystości wraz ze wzrostem złożoności.
- Otwarta struktura organizacyjna oraz wystarczająca zdolność operacyjna do promowania zintegrowanego podejścia, tj. współpracy. Odpowiednie zaangażowanie interesariuszy nie da się oddzielić od zrównoważonego rozwoju, a także wkładu, jaki dziedzictwo może wnieść w taki rozwój (oraz korzyści, jakie zrównoważony rozwój może dostarczyć na rzecz dziedzictwa; patrz część 2.3).
- Zestaw wytycznych dotyczących ram organizacyjnych. Wytyczne tego rodzaju powinny propagować koncepcję umocowania (ang. empowerment), partycypacji i włączenia w przypadku pozytywnych zmian, podkreślając zarazem poważne konsekwencje przeciwstawnych tendencji (marginalizacja, dyskryminacja, nieumocowanie, ignorowanie uczestników bez prawa głosu). Jeśli to tylko możliwe, system zarządzania powinien wykluczać pasywność uczestników.

RAMY ORGANIZACYJNE DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Ramy organizacyjne, w których władza i odpowiedzialność za podejmowanie decyzji są rozłożone w całej organizacji przy jednoczesnym wyraźnym określeniu poszczególnych funkcji, sprzyjają skuteczności.
- ▶ Ramy organizacyjne, w których zakłada się inwestowanie w rozwój intelektualny zaangażowanych zespołów (np. szkolenie personelu, inicjatywy badawcze) oraz wnoszenie wkładu do ogólnej dyskusji na temat zachowania dziedzictwa, przyniosą szybki zwrot z inwestycji w postaci poprawy efektywności oraz nowych form wsparcia na rzecz dóbr kultury będących pod opieką.
- ▶ Jeżeli w ramach organizacyjnych są braki, a restrukturyzacja nie jest możliwa, instytucjonalne rozwijanie kompetencji i wiedzy może się odbywać w formie partnerstwa. Pomoże to poszerzyć zakres i elastyczność struktury organizacyjnej (patrz część 3.8).
- ▶ Analogicznie, planowanie zarządzania dziedzictwem (załącznik A) może pomóc zlikwidować braki w podstawowych ramach organizacyjnych za sprawą wkładu innych systemów zarządzania i ich pozytywnego oddziaływania na mechanizmy podejmowania decyzji. W przypadku dóbr światowego dziedzictwa stało się to podstawowym narzędziem.
- ▶ Gromadzenie i utrzymywanie poziomu wiedzy na temat określonego dobra oraz działań podjętych w przeszłości sprawia, że przyszłe działania podejmuje się na lepiej ugruntowanych podstawach. Ramy organizacyjne i personel tych instytucji (patrz część 4.3; *Zasoby*) odgrywa ważną rolę w zapewnianiu ciągłości wiedzy. Wszelkie działania reorganizacyjne powinny mieć postać etapowego procesu, zapobiegającego utracie wiedzy i zdobytego doświadczenia. Z tych samych względów korzystaniu z usług zewnętrznych wykonawców i specjalistów powinny towarzyszyć rygorystyczne wymagania w zakresie dokumentacji oraz odpowiedniego wewnętrznego nadzoru.



4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

- ▶ Systematyczna ocena podobna do zaproponowanej w Zestawie narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa, w Narzędziu 3: Relacje z interesariuszami może również zapewnić informacje niezbędne do usprawnienia ram organizacyjnych z myślą o powyższych celach⁶⁸.
- ▶ Realizacji obowiązków związanych ze światowym dziedzictwem mogą służyć również hybrydowe ramy organizacyjne, łączące w sobie organizacje publiczne zarządzające dziedzictwem oraz nowe podmioty. Ramy tego rodzaju mogą być stałe lub tymczasowe, mogą wprowadzać zewnętrznych partnerów, pozostawiając w ten sposób pozytywną spuściznę na potrzeby wieloletniego zarządzania [patrz np. Herkulanum (Włochy), studium przypadku, s. 117].
- ▶ Jeżeli ramy organizacyjne wyznaczone są tradycją/ przyjętą praktyką, oparcie ich lekkiej formy organizacyjnej na szerokim społecznym konsensusie jest sprawą jeszcze ważniejszą.

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Czy ramy organizacyjne są udokumentowane w sposób czytelny, przejrzysty i dostępny? Jest to kluczowa kwestia w kontekście przypisania odpowiedzialności oraz motywacji personelu, usprawniająca między innymi podejście partycypacyjne.
- ▶ Czy po określeniu wartości metodami partycypacyjnymi (patrz załącznik A) sprawdzana jest również adekwatność ram organizacyjnych dedykowanych ich ochronie?
- ▶ Czy możliwości (autonomia, rozmiar, skuteczność, elastyczność reakcji itd.) ram organizacyjnych odpowiadają potrzebom określonych dóbr kulturowych, których dotyczą? Również w przypadku szerszego otoczenia dóbr (strefy buforowej i dalszego otoczenia) oraz implikacji społecznych, gospodarczych i środowiskowych?
- ▶ Czy przeprowadzono ocenę zdolności instytucji do pozyskania zasobów, nie tylko finansowych, z wielu różnych źródeł?
- ▶ Czy w ramach organizacji istnieje zdolność instytucjonalna do wzięcia odpowiedzialności przed fundatorami, nadrzędnymi agencjami rządowymi, personelem i grupami docelowymi (w tym przyszłymi pokoleniami)?
- ▶ Należy sprawdzić uprawnienia instytucji odpowiedzialnej za dobro. Jej uprawnienia powinny być wystarczające, aby mogła zapewnić realizację zobowiązań przewidzianych w Konwencji światowego dziedzictwa i nie dopuściła do zastąpienia ich mniej restrykcyjnymi zobowiązaniami. Jest to sprawa kluczowa.
- ▶ Czy instytucje posiadają wewnętrzne możliwości doskonalenia z wykorzystaniem nowych i innowacyjnych narzędzi?

RAMY ORGANIZACYJNE DOTYCZĄCE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

W Konwencji z 1972 roku nawiązano do potrzeby rozwiązań administracyjnych, niemniej nie zdefiniowano szczegółowych wymogów ani charakterystyki ram organizacyjnych (zapewne ze względu na występowanie różnic między poszczególnymi krajami).

Państwo-Strona musi wyznaczyć jedną instytucję, która będzie Punktem kontaktowym w kwestiach związanych ze światowym dziedzictwem oraz komunikowania się z Centrum Światowego Dziedzictwa. Zwłaszcza w przypadku sprawozdawczości okresowej, wyznacza się instytucję o podstawowej funkcji zarządczej w odniesieniu do całości światowego dziedzictwa danego Państwa Strony (patrz część 3.5).

Instytucje odgrywają podstawową rolę we wszystkich procesach związanych ze światowym dziedzictwem, od przygotowania listy informacyjnej po codzienne zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa. Skuteczne zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa zależy od tego, w jakim

⁶⁸ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J. i Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, Narzędzie 3: Relacje z interesariuszami, s. 28.

stopniu wspomniane instytucje stosują Konwencję i Wytyczne operacyjne na każdym szczeblu zarządzania.

Skuteczne zarządzanie światowym dziedzictwem zależy też od tego, czy instytucje są wystarczająco elastyczne, by:

- współpracować z wieloma innymi instytucjami powiązanych z danym dobrem, od momentu przygotowania wniosku o wpis na Listę do zarządzania po uzyskaniu statusu światowego dziedzictwa,
- przestrzegać wymogów (np. obowiązek monitoringu, śledzenie zaleceń raportów dotyczących stanu zachowania, umożliwianie działania misjom kontrolnym, sprawozdawczość okresowa, a także przestrzeganie wymogów określonych w WO z uwzględnieniem potrzeby ochrony WPW jako podstawy zarządzania),
- przyswoić nowe koncepcje pojawiające się w systemie światowego dziedzictwa (np. doskonalić podejścia do rozwijania kompetencji i wiedzy, zarządzania ryzykiem i zrównoważonego rozwoju oraz dotyczące wpływu zmian klimatycznych).

Zarządzanie na szczeblu państwowym w sektorze dziedzictwa kulturowego

Zarządzanie stało się podstawowym problemem w sektorze dziedzictwa, kiedy władze publiczne i organizacje pozarządowe zajmujące się dziedzictwem zbadały swoją politykę i praktykę działania z myślą o przeciwdziałaniu kłęskom podobnym do tych, jakie nawiedziły sektor prywatny. Upadek kilku ważnych korporacji został bowiem złożony na karb słabego zarządzania.

Dobre zarządzanie ma związek z relacjami pomiędzy agencjami zarządzającymi, obywatelami i procesami demokratycznymi oraz zdolnością do zapewniania skutecznych, dobrze działających form zarządzania.

Badania⁶⁹ sugerują, że zasady określone przez OECD w odniesieniu do demokratycznych instytucji publicznych mają zastosowanie również do zarządzania w sektorze pozarządowym, publicznym i sektorze dziedzictwa kulturowego, a w szczególności obywateli żyjących na terenie lub w pobliżu dóbr dziedzictwa:

- przestrzeganie prawa;
- otwartość, przejrzystość i odpowiedzialność demokratycznych instytucji;
- sprawiedliwość i równość w podejściu do obywateli, w tym w ramach mechanizmów konsultacji i partycypacji;
- skuteczne i efektywne usługi;
- jednoznaczne, przejrzyste i stosowane prawo i regulacje;
- konsekwencja i spójność w tworzeniu polityki;
- wysokie standardy etyczne⁷⁰.

Określone przez OECD priorytetowe obszary są ważne również w przypadku sektora dziedzictwa: e-rządzenie, reforma regulacyjna, przygotowanie budżetu dla sektora publicznego i zarządzanie tym sektorem, uczestnictwo obywateli w tworzeniu polityki oraz zwalczanie korupcji.

W rozumieniu UNDP dobre lub demokratyczne zarządzanie oznacza „znaczący i zaangażowany udział w polityce – czyli po prostu stan, w którym ludzie mają więcej do powiedzenia we wszystkich decyzjach kształtujących ich życie.”⁷¹ Poprawa zarządzania będzie zawsze zależeć od lokalnego wkładu

⁶⁹ Shipley R. i Kovacs J.F. w swojej pracy zatytułowanej *Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience (Zasady dobrego zarządzania w sektorze dziedzictwa kulturowego: wnioski na podstawie międzynarodowego doświadczenia)*, Corporate Governance, t. 8, nr 2 (2008), s. 214–228, wykorzystali zasady dobrego zarządzania pewnej liczby międzynarodowych agencji dziedzictwa, funduszy powierniczych i organizacji działających w tym sektorze do sformułowania zestawu zasad dla całego sektora.

⁷⁰ http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html

⁷¹ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2011/05/20/why-good-governance-makes-for-better-development.html>

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

- i zaangażowania. Zarządzanie międzynarodowe jest zawsze zależne od specyficznych dla kraju okoliczności oraz cech instytucji, więc ogólnych ustaleń nie sposób stosować bezpośrednio. Tylko dane miejscowe mogą dostarczyć uzasadnienia zmian i jedynie z wykorzystaniem lokalnego potencjału da się zidentyfikować odpowiednie zagadnienia i możliwości polityczne w zakresie ewentualnych reform prawnych i regulacyjnych.

W oparciu o definicję z sektora korporacyjnego⁷² możemy zaproponować następującą definicję zarządzania (ang. governance) w sektorze dziedzictwa kulturowego:

W najszerszym sensie zarządzanie ma związek z utrzymaniem równowagi pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi oraz pomiędzy celami indywidualnymi a wspólnymi. Ramy zarządzania mają zachęcać do efektywnego wykorzystywania zasobów oraz w równej mierze do wymagania odpowiedzialności za dysponowanie tymi zasobami. Celem tych działań jest możliwie najlepsze dopasowanie interesów jednostek, interesów związanych z dziedzictwem kulturalnym oraz interesów społeczeństwa.

Element 3: ZASOBY

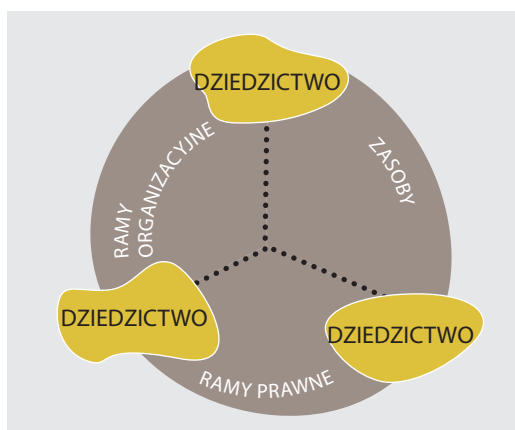
Przegląd

Zasoby stanowią podstawę zdolności operacyjnej i występują w trzech podstawowych formach: jako zasoby ludzkie, finansowe i intelektualne. Umożliwiają one w ramach organizacyjnych realizację uprawnień zdefiniowanych przez ramy prawne. Zasoby podlegają zmianom częściej niż ramy organizacyjne czy prawne.

W wielu definicjach zarządzania (ang. management) ludzie i zasoby to podstawowe elementy:

Zarządzanie to realizacja wytyczonych celów przy pomocy ludzi i innych zasobów.

Zarządzanie jest ogólną działalnością ludzką, która ma miejsce, kiedy ludzie biorą na siebie odpowiedzialność za działanie i świadomie starają się oddziaływać na jego postępy i efekty⁷³.



Wykres 10: Zasoby ludzkie, finansowe i intelektualne to podstawy zdolności organizacyjnej

⁷² Claessens S., *Corporate Governance and Development*. Global Corporate Governance Forum, Focus I (Zarządzanie i rozwój korporacyjny. Globalne Forum Zarządzania Korporacyjnego, Panel I), Waszyngton DC 2003, Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju.

⁷³ Boddy D., *Management: An Introduction*, fourth edition (Zarządzanie: Wprowadzenie, wydanie czwarte), Harlow, UK 2008, Financial Times/ Prentice Hall.

ZASOBY – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie dostępności i wykorzystania

Zasoby ludzkie

Zazwyczaj to same instytucje zapewniają zasoby ludzkie na potrzeby zarządzanego przez władze publiczne dziedzictwa kulturowego. Niemniej zwrot w stronę korzystania z wiedzy i pracy zewnętrznej, który miał miejsce w wielu krajach (często w związku z cięciami personalnymi w organizacjach publicznych i/lub chęcią redukcji bezpośredniego ryzyka podejmowanego przez agencje publiczne), dostarczył możliwości zaangażowania się w zachowanie dziedzictwa większemu wachlarzowi grup zawodowych i firm wykonawczych.

W przypadku krajobrazów kulturowych lub obszarów miejskich, często to właśnie ci, dla których jest to również dom i źródło utrzymania (jest tak np. w przypadku prywatnych właścicieli, mieszkańców, społeczności lokalnych oraz ludzi uprawiających ziemię), dostarczają znaczących dodatkowych zasobów ludzkich, aby dbać o dziedzictwo, nierzadko w ramach wolontariatu.

W Strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy (także na podstawie doświadczeń z innych sektorów) stwierdza się, że budowanie zdolności systemu zarządzania dziedzictwem oparte jest na formach nauki zorientowanej na ludzi, odzwierciedlających znaczenie zasobów ludzkich. Zidentyfikowano w niej trzy podstawowe obszary, w których kompetencje i wiedza w zakresie dziedzictwa muszą być obecne – wśród praktyków (działających w ramach organizacyjnych i poza nimi), w granicach ram organizacyjnych oraz wśród społeczności i sieci współpracy – a także ich odpowiednich odbiorców docelowych, przy pomocy których można rozwijać te kompetencje i wiedzę: są to zasadniczo praktycy, decydenci i przedstawiciele innych interesariuszy (patrz część 3.8).

Zasoby finansowe

Zasoby finansowe są albo stałe (w aspekcie źródła, zakresu i czasu), albo zmienne, pochodzące z różnych źródeł (np. lokalnych, międzynarodowych lub tradycyjnych, z kredytów, prywatnego finansowania, współpracy międzynarodowej, specjalnego wsparcia na rzecz dóbr światowego dziedzictwa, zrównoważonego finansowania itd.), albo też są połączeniem tych dwóch możliwości.

Zasoby finansowe na potrzeby dziedzictwa kulturowego posiadanego i zarządzanego przez władze publiczne pochodziły zazwyczaj ze środków publicznych, ale ze względu na zmniejszenie się finansowania publicznego poszukuje się również funduszy z innych źródeł. Dlatego też dobra, którymi zarządzają władze publiczne, nabyły pewnych cech dziedzictwa kulturowego zarządzanego prywatnie – na przykład obszary miejskie i krajobrazy kulturowe – i poszukuje się dla nich finansowania, gdzie się da.

Zasoby finansowe generowane bezpośrednio z dóbr kulturowych również stają się istotne w dążeniu do ekonomicznego zrównoważenia.

Zasoby intelektualne

Bogactwo zasobów intelektualnych w postaci zasad konserwacji pojawiło się w świecie Zachodu pod koniec XIX stulecia. W miarę zdobywania dodatkowej wiedzy na całym świecie, zasoby te nieustannie ewoluowały. Sukces programów konserwacji lub zarządzania zależy od wiedzy generowanej, utrzymywanej, aktualizowanej oraz wymienianej, zarówno dotyczącej codziennej praktyki, jak i w celu doskonalenia systemów zarządzania oraz komunikacji z istniejącymi i nowymi odbiorcami.

Działania te należy realizować na licznych poziomach systemu zarządzania na drodze rozwijania kompetencji i wiedzy (patrz *Zasoby ludzkie* powyżej i część 3.8), często poprzez badania i rozwój kompetencji pracowników. Zasoby ludzkie i zasoby intelektualne w dużej mierze się ze

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

sobą pokrywają. Zasoby ludzkie w systemie zarządzania mają duże znaczenie, choć nie są jedynie generatorem i źródłem zasobów intelektualnych. Zasoby intelektualne potrzebują wzmocnienia za pomocą wewnętrznego monitoringu i rewizji (patrz część 4.3 – *Monitorowanie*) oraz za pośrednictwem zewnętrznych źródeł czerpiących z zarządzania informacją, outsourcingu (patrz załącznik B) i rzecznictwa. W rzeczywistości miejscowe doświadczenie i know-how może stanowić tak samo cenny zasób intelektualny, jak produkty działań krajowych instytucji badawczych czy międzynarodowych dokumentów doktrynalnych (patrz część 4.4 – *Udoskonalenia w systemach zarządzania*). Zasobów intelektualnych, podobnie jak zasobów ludzkich i finansowych, często brakuje.

Czemu służą zasoby?

Rozmieszczenie zasobów i manipulowanie nimi nazywane jest resourcingiem. Jak opisano powyżej, zasoby dzielą się na trzy szerokie kategorie – zasobów ludzkich, finansowych i intelektualnych – chociaż można je różnie kategoryzować (np. jako materiałowe, technologiczne, przyrodnicze, niematerialne lub wyposażenie).

Zasoby, niekiedy nazywane też „wkładem”, są „paliwem”, które sprawia, że system zarządzania funkcjonuje, chroni dziedzictwo kulturowe i zarządza nim. Ich ilość i jakość wyznaczają wraz z innymi czynnikami zdolność operacyjną danych ram organizacyjnych. Ponieważ zasobów na potrzeby dziedzictwa kulturowego jest zasadniczo zbyt mało, ich efektywne wykorzystanie jest sprawą najwyższej wagi (patrz część 4.3).

Kluczowe kwestie związane z efektywnym rozmieszczeniem zasobów

Poniżej wymieniono elementy sprzyjające efektywnemu rozmieszczeniu zasobów na potrzeby dziedzictwa:

- Przejrzystość (np. regularne audyty, standardowe procedury kontrolne, sprawozdawczość finansowa odpowiedniej jakości oraz, jeżeli to możliwe, księgowość oparta na strukturze kosztów składowych) i odpowiedzialność (jasno określony podział obowiązków i dobrze funkcjonujące kanały komunikacji).
- Inwestycje środowiskowe oraz w kapitał ludzki i społeczny, odzwierciedlające zasady zrównoważonego rozwoju (patrz część 2.3). Powyższe zależy od podejścia opartego na partycypacji, w ramach którego wewnętrzni i/lub zewnętrzni specjaliści decydują, które kwestie będą rozwiązywane wyłącznie przez ekspertów, a które wymagają szerszych konsultacji. W przypadku niezastosowania szerszych konsultacji niezbędny jest wyższy poziom odpowiedzialności i przejrzystości.
- Równowaga pomiędzy wykorzystywanymi zasobami wewnętrznymi (w ramach instytucji) i zewnętrznymi we wszystkich trzech obszarach – zasobów ludzkich, finansowych i intelektualnych (patrz część 4.3 – *Wdrażanie*). Jeżeli wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wewnętrznego redukuje się na rzecz okresowych usług zewnętrznych, należy w szczególności starannie unikać strat w pamięci instytucjonalnej.
- Dziedzictwo kulturowe nie jest zasobem odnawialnym – zarządcy potrzebują informacji umożliwiających skuteczne zarządzanie. Podstawowe informacje dotyczące dobra oraz wzmocnienie zarządzania poprzez doskonalenie strategii, działań i metodologii można uzyskać dzięki badaniom.
- Propagowanie przyjaznych uczeniu się środowisk powiązanych z określonymi dobrami oraz sektorem dziedzictwa kulturowego w ogóle, może prowadzić do lepszych wyników uczących się jednostek oraz organizacji, społeczności i sieci współpracy, w których jednostki te działają (patrz część 3.8 – *Rozwijanie kompetencji i wiedzy*), co przekłada się na pozytywne oddziaływanie na dziedzictwo. Poprawa skuteczności za sprawą rozwijania kompetencji i wiedzy może przeciwdziałać tendencji do ograniczania zasobów, która ma miejsce w przypadku coraz większej liczby dóbr kulturowych. Poszukiwanie partnerów wnoszących zasoby intelektualne (a nie finansowe) jest często kluczem do realizacji dobrych inicjatyw w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy w organizacji.

ROZMIESZCZENIE ZASOBÓW NA POTRZEBY DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYPADKOWE WSKAZÓWKI

- ▶ Metody poszukiwania i rozmieszczenia zasobów można usprawnić, korzystając z podstawowych zasad stosowanych w innych sektorach:
 - Jasne komunikaty i unikanie wieloznaczności,
 - Perspektywa wybiegająca w przyszłość,
 - Wyciąganie wniosków z doświadczeń z przeszłości,
 - Tworzenie zapamiętywalnych i angażujących procesów,
 - Realistyczne aspiracje, tj. realistyczne planowanie z uwzględnieniem dostępnych zasobów,
 - Dobre dostosowanie do wartości i kultury organizacji,
 - Orientacja na potrzeby użytkownika (tj. odwiedzających, lokalnej społeczności na terenie lub wokół dobra, przyszłych pokoleń).
- ▶ Łączenie sił z innymi i propagowanie partnerstw może przyczynić się do pomnożenia zasobów (poprawa strony marketingowej i konsolidacja inicjatyw pozyskiwania funduszy) oraz lepszego ich rozmieszczenia, co z kolei przekłada się na możliwość sprostania szczególnym wyzwaniom związanym z dziedzictwem kulturowym. Partnerstwa mogą również pełnić rolę katalizatora przyciągającego nowe źródła wsparcia oraz poprawiającego elastyczność i czas reakcji w przypadku niedoborów (patrz studium przypadku Herkulanum, s. 117).
- ▶ Wewnętrzne procedury selekcji i zarządzanie muszą być szczególnie rygorystyczne w przypadku korzystania z zewnętrznej wiedzy eksperckiej oraz innych usług lub wykonawców prac konserwatorskich (patrz część 4.3 – *Wdrażanie*).
- ▶ Monitorowanie efektywności zarządzania będzie się wiązać między innymi ze starannym pomiarem fluktuacji w realizacji usług oraz wykorzystaniu zasobów, a także ze sposobem uwzględnienia tych działań w procesach planowania i wdrażania (patrz część 4.3).
- ▶ Narzędzia zarządcze mogą pomóc w sprawdzeniu i redukcji oddziaływania fluktuacji zasobów i zagwarantować przewidywanie niedoborów i efektywne zarządzanie nimi.
- ▶ Określenie ilości i potrzeb w zakresie zasobów oraz ich dostępności pomaga zidentyfikować wszelkie niedobory personalne, finansowe i w wyposażeniu, oraz określić niezbędne środki, które trzeba podjąć, aby zrealizować zaplanowane działania zarządcze, na przykład na drodze zleceń zewnętrznych. Przydatne w tym kontekście będzie Narzędzie 7 „Ocena potrzeb i wkładu wejściowego w zakresie zarządzania”, Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa⁷⁴ (patrz załącznik B).
- ▶ W przypadku dóbr, których zarządcy muszą lub chcą pozyskać wiele inicjatyw badawczych, pozytywny wpływ może mieć opracowanie kodeksu prowadzenia badań zgodnie z zaleceniami IUCN⁷⁵.
- ▶ Umiejętne i zaangażowane przywództwo będzie zazwyczaj łączyć w sobie ugruntowane zdolności pochodzące zarówno z bezpośredniej praktyki, jak i kwalifikacji wynikających z edukacji formalnej. Dobre przywództwo pozwoli na perspektywiczne zarządzanie i zredukuje konieczność polegania na organizacyjnym zarządzaniu kryzysowym.
- ▶ Obiektywne oszacowanie potrzeb może wzmocnić propozycje finansowania ze strony rządu, darczyńców oraz z innych źródeł wsparcia.
- ▶ W sektorze pomocy międzynarodowej dostępnych jest wiele porad związanych z zarządzaniem darczyńcami, dotyczących na przykład korzyści wynikających z preferowania darczyńców, którzy:
 - są znanymi organizacjami lub partnerstwo z nimi już się sprawdziło;
 - angażują się w rozwijanie kompetencji i wiedzy oraz budowanie umiejętności i rozwiązywanie konfliktów;
 - unikają stosowania wewnętrznej polityki organizacyjnej i stosują nieinterwencyjne metody;
 - oceniają zdolność ram organizacyjnych do przyjęcia zasobów i zarządzania nimi oraz dostosowania wsparcia finansowego i wsparcia innego rodzaju do potrzeb tych działań.

⁷⁴ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, Narzędzie 7 „Ocena potrzeb i wkładu wejściowego w zakresie zarządzania”, s. 44.

⁷⁵ *Managing Natural World Heritage...*

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Sektor dziedzictwa wymaga zaangażowania wielu różnych specjalistów. Czy w istniejących ramach organizacyjnych lub poza nimi pozyskano usługi we wszystkich adekwatnych dziedzinach? Czy wdrożono mechanizmy odpowiednio współpracujące ze sobą, by zagwarantować podejmowanie dobrych decyzji?
- ▶ Podejścia do zasobów ludzkich zostały wypróbowane i przetestowane w wielu sektorach (np. opisy stanowisk, oceny personelu, procedury zgłaszania skarg, plany awansów i ubezpieczenia). Czy zatrudnia się pracowników w taki sposób, aby odpowiadali potrzebom oraz dysponowali środkami do wywiązania się ze swoich obowiązków? Czy unika się nadmiernego rozdrobnienia obowiązków personelu technicznego, które zwykle jest wynikiem nadmiernych obowiązków administracyjnych?
- ▶ Czy regularnie oceniają Państwo zasoby wymagane do skutecznego zarządzania miejscem i oceniają je Państwo w zestawieniu z dostępnymi zasobami? Czy ocena ta oparta jest na dogłębnym zrozumieniu wymagań zarządzania miejscem?
- ▶ Czy zbierają Państwo informacje o tych zasobach, aby monitorować zmiany dostępności personelu i zasobów w miarę upływu czasu?

WYKORZYSTANIE ZASOBÓW NA POTRZEBY ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Dodatkowe zasoby dla Państw-Stron opiekujących się światowym dziedzictwem

Konwencja światowego dziedzictwa oczekuje od Państw-Stron zapewnienia, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych możliwości, zasobów służących do zachowania WPD wpisanych na Listę. Ponieważ międzynarodowa współpraca jest jedną z podstawowych zasad, na których opiera się Konwencja, Komitet poszukuje również wsparcia międzynarodowych darczyńców, aby pomagać Państwom-Stronom. Prócz tego, w niektórych okolicznościach, zapewnia Państwom-Stronom międzynarodową pomoc w przygotowaniu list informacyjnych, nominacji, szkoleń oraz konserwacji dóbr, za pośrednictwem Funduszu Światowego Dziedzictwa utworzonego na mocy Konwencji. Fundusz może również przydzielać środki w sytuacjach awaryjnych. Pomóc Państwom-Stronom mają także badania i inicjatywy, których celem jest rozwijanie kompetencji i wiedzy (w tym ważny zestaw materiałów edukacyjnych i szkoleniowych), realizowane przez organizacje doradcze i Centrum Światowego Dziedzictwa, niekiedy wspólnie z innymi partnerami.

Przykłady zasobów wnoszonych przez organizacje pozarządowe w celu wzmocnienia podstawowego systemu zarządzania

Istnieją interesujące studia przypadków, w których kluczową rolę w nominowaniu dobra światowego dziedzictwa oraz zarządzaniu nim odgrywają organizacje pozarządowe. Przykładem może być park archeologiczny Champaner-Pavagadh w Indiach. Heritage Trust Baroda pomógł Indyjskiemu Urzędowi Badań Archeologicznych, prawnemu opiekunowi dziedzictwa w kraju, pełniącemu rolę kluczowej agencji w sprawach światowego dziedzictwa, w przygotowaniu dokumentacji nominacyjnej dotyczącej dobra, które zostało wpisane na Listę w 2002 roku, w ślad za przygotowaniem planu zarządzania. Jednym z jego koronnych osiągnięć było wypromowanie regulacji prawnych powołujących obejmującą wszystkich interesariuszy agencję zarządzającą parkiem archeologicznym Champaner-Pavagadh, której podstawowym celem jest ochrona WPD oraz kontrolowanie tego, co się dzieje w granicach dobra światowego dziedzictwa.



Park archeologiczny Champaner-Pavagadh (Indie)

© UNESCO/ Expediente de inscripción

Kluczowe kwestie do uwzględnienia w kontekście rozmieszczenia zasobów na potrzeby światowego dziedzictwa

Dodatkowe obowiązki, które powstają w związku z wpisaniem na Listę światowego dziedzictwa, systemem oraz procesami realizowanymi w jego ramach, mają konsekwencje dotyczące poziomów pozyskiwania zasobów (finansów, czasu personelu, dodatkowej wiedzy), z którymi Państwo-Strona musi się uporać.

Podczas procesu nominacyjnego Państwa-Strony muszą zagwarantować dostępność zasobów adekwatnych do zachowania WPW dobra wpisywanego na Listę. System zarządzania powinien być odpowiedni i wyposażony w adekwatne zasoby zarówno w danej chwili, jak i w przyszłości (WO, par. 108–118). W przypadku światowego dziedzictwa szczególne znaczenie ma zapewnienie wystarczających zasobów na potrzeby procesów zarządzania, takich jak planowanie, wdrażanie i monitorowanie, aby umożliwić dobrą komunikację ze stronami trzecimi.

Rozwijanie kompetencji i wiedzy praktyków, instytucji, zorganizowanych sieci współpracy i społeczności na rzecz dóbr światowego dziedzictwa (WO, par. 212) może pomóc przełamać trudności związane z pozyskiwaniem zasobów. Państwa-Strony muszą wdrożyć mechanizmy monitorowania oraz reagowania na wszelkie słabe, niedostatecznie wykorzystywane lub brakujące zdolności, które oddziałują negatywnie na skuteczność i wydajność. Pomoże to zmniejszyć dodatkowe zapotrzebowanie na zasoby związane z wymaganiami dotyczącymi światowego dziedzictwa.

Chociaż rozwijanie kompetencji i wiedzy wymaga początkowo alokacji dodatkowych zasobów finansowych (WO, par. 225–232), w dłuższej perspektywie może przyczynić się do skuteczniejszego wykorzystania istniejących zasobów. W tym kontekście Państwa-Strony mogą odnieść korzyści, stosując Strategię światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy⁷⁶ (patrz część 3.8) oraz przewidzianych w niej dedykowanych środowisk naukowych i działań badawczych.

Rozwijanie kompetencji i wiedzy powinno między innymi przekładać się na posiadanie dodatkowej wiedzy przez personel oraz zatrudnionych zewnętrznych ekspertów dotyczącej zarządzania dziedzictwem oraz dysponowanie informacjami o zmianach w procesach światowego dziedzictwa, wprowadzanych w ramach okresowych aktualizacji Wytycznych operacyjnych. Wszystkie osoby zaangażowane w zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa muszą posiadać odpowiednią wiedzę na temat wartości dobra, by wspierać wszelkie procesy zarządzania, a w szczególności te, które zapewniają zachowanie WPW wspomnianego dobra kulturowego.

Aktywne korzystanie z zasobów światowego dziedzictwa oraz sieci światowego dziedzictwa może zaowocować nowymi formami wsparcia na rzecz zarządców dóbr, pomóc utrzymać odpowiednie rozumienie WPW danego dobra oraz szerzyć wspólną wizję zarządzania nim.

ROZMIESZCZENIE ZASOBÓW NA POTRZEBY DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYPADKOWE WSKAZÓWKI

- Niekiedy centralne ministerstwa/ instytucje dążą do uzyskania statusu światowego dziedzictwa w przypadku danego dobra bez wystarczającego zaangażowania lokalnych władz zajmujących się dziedzictwem, a nawet pracowników na poziomie dobra, którym później przypada w udziale zagwarantowanie zgodności z wymaganiami. Bezpośrednio zaangażowani w zarządzanie miejscem praktyki w obszarze dziedzictwa powinni aktywnie uczestniczyć w przygotowaniu dokumentacji nominacyjnej, ponieważ wykluczenie ich z tego procesu przyniosłoby niekorzystne skutki w odniesieniu do przyszłego zarządzania dobrem w razie wpisania go na Listę.

⁷⁶ Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building...

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

- ▶ Sukces światowego dziedzictwa polega na tym, że wpisanie dobra na Listę stanowi formę brandingu, który zwiększa zainteresowanie dobrem ze strony międzynarodowej społeczności oraz społeczności i sieci lokalnych. Jest to możliwość, którą należy wykorzystywać na każdym poziomie systemu zarządzania dobrem, aby pozyskać dlań nowe zasoby.
- ▶ Dodatkowe napięcia w zarządzaniu związane z zasobami, spowodowane przez wpisanie na Listę światowego dziedzictwa, można złagodzić wykorzystując narzędzia zarządcze mające na celu poprawę rozmieszczenia zasobów i korzystania z nich.
- ▶ Zbyt często osoby zaangażowane w codzienne zarządzanie nie są świadome możliwości oferowanych przez system światowego dziedzictwa, takich jak pomoc międzynarodowa dostępna za pośrednictwem Funduszu Światowego Dziedzictwa oraz dostęp do dodatkowej wiedzy i zasobów.
- ▶ Dodatkowa wiedza powstaje przez cały czas i poszczególni praktycy w zakresie dziedzictwa mogą zarówno z niej korzystać, jak i wносить do niej wkład, regularnie odwiedzając strony internetowe Centrum Światowego Dziedzictwa oraz organizacji doradczych. Niektóre z tych stron oferują regularne e-biuletyny oraz wykorzystują media społecznościowe (np. ICCROM) do przekazywania informacji na temat możliwości rozwijania kompetencji i wiedzy, dostępnych dla wszystkich.

4.3 Trzy procesy systemu zarządzania dziedzictwem

Definicja trzech procesów: trzy elementy przedstawione w części 4.2 wspólnie sprawiają, że dany system zarządzania działa i daje rezultaty. Niektóre procesy występujące we wszystkich systemach zarządzania to:

1. PLANOWANIE

Wiedza na temat tego, kto jest odpowiedzialny za decyzje dotyczące celów do osiągnięcia, działań, jakie należy podjąć, i czasu, w jakim trzeba je podjąć, oraz na temat dokumentowania tych propozycji, aby zakomunikować je innym i kontrolować postępy na każdym etapie realizacji.



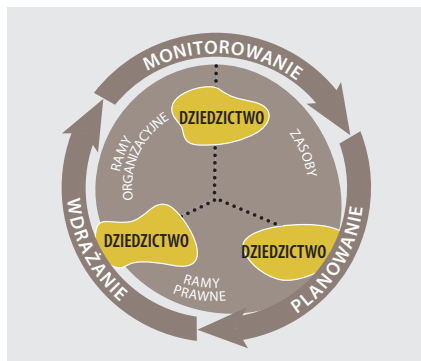
2. WDRAŻANIE

Podjęcie zaplanowanych działań, sprawdzenie, czy gwarantują one produkty na każdym etapie oraz zmierzają do realizacji określonych na początku ogólniejszych celów. W przypadku pojawienia się różnic, wprowadzanie w odpowiednim czasie niezbędnych zmian w działaniach w trakcie realizacji oraz w sposobie ich realizacji.



3. MONITOROWANIE

Gromadzenie i analiza danych mająca na celu sprawdzenie, czy system zarządzania funkcjonuje prawidłowo i czy gwarantuje należyte rezultaty oraz identyfikację odpowiednich środków działania w przypadku braków lub nowych możliwości.



Te trzy procesy bardzo się różnią w zależności od systemu zarządzania dziedzictwem. Realizuje się je w wielu nakładających się na siebie cyklach, często jednocześnie, co sprawia, że są trudne do odróżnienia. W niniejszej części omawiane są bardziej szczegółowo.

Związek pomiędzy procesami a ogólną skutecznością zarządzania sprawił, że Światowy Komitet IUCN ds. Obszarów Chronionych opracował zestaw narzędzi dla zarządzających dziedzictwem przyrodniczym. Wstępne próby zastosowania go do dziedzictwa kulturowego sugerują, że jest on odpowiedni i przydatny; podsumowanie na ten temat znaleźć można w załączniku B.

Proces 1: PLANOWANIE

Przegląd

Mechanizmy przygotowywania i rewizji planów różnią się zarówno pomiędzy systemami zarządzania, jak i w ramach pojedynczych systemów. Chociaż niektóre instytucje korzystają z tej samej procedury od rozpoczęcia działalności, istnieje wiele względnie nowych metod planowania, które zaczyna się obecnie stosować.

Planowanie, wdrażanie i monitorowanie to istotne procesy, które często nakładają się na siebie, tworząc ciągły cykl umożliwiający dostarczanie rezultatów w systemie zarządzania. Sukces wdrożenia oraz skuteczność strategii monitorowania zależą w ogromnym stopniu od inwestycji poczynionych na etapie planowania. Z drugiej strony, informacje zwrotne z procesów monitorowania mogą być podstawą dobrego planowania i prowadzić do udoskońceń w systemie zarządzania i przyszłych praktykach.



Wykres 11: Pierwszy z trzech głównych procesów systemu zarządzania dziedzictwem: planowanie

PLANOWANIE – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie podejścia i wyzwań

Podobnie jak w innych sektorach, planowanie w sektorze dziedzictwa charakteryzuje się wielością podejść – w tym takich, w których procesy podejmowania decyzji nie są w ogóle sformalizowane. Planowanie jest niezbędne zarówno na szczeblu krajowym, jak i na poziomie dobra. Na podstawowe działania w zakresie planowania na szczeblu krajowym może składać się rozpoznanie i uzyskanie konsensusu w sprawie dziedzictwa kulturowego w ramach procesu inwentaryzacji (w tym list informacyjnych), narzędzi ochrony prawnej oraz opracowanie odpowiednich mechanizmów konserwacji i wieloletniego zarządzania. W przypadku niektórych rodzajów dziedzictwa pewne

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

procesy planowania będą już przewidziane w aktach prawnych, na przykład w postaci ogólnych strategii zagospodarowania przestrzennego oraz tworzenia planów miejscowych z udziałem prywatnych właścicieli.

Możliwa jest sytuacja, w której ze względu na zaangażowanie różnych partnerów (agencji planujących, społeczności lokalnej i/ lub międzynarodowej itd.) istnieje pewna liczba nakładających się na siebie planów, rozbieżności wynikających z kontekstu (strefa buforowa i szerszy obszar oddziaływania) oraz potrzeba zaplanowania zarówno rutynowych, jak i jednorazowych działań.

W przypadku planowania związanego z określonymi dobrami, systemy zarządzania będą łączyć w sobie pewne aspekty aktywnego planowania (przewidywanie problemów i możliwości) z planowaniem reaktywnym (reagowanie na problemy w miarę ich pojawiania się); w idealnej sytuacji te pierwsze działania będą przeważać.

Choć zintegrowane podejścia do planowania na poziomie dobra stało się powszechne, poziomy rzeczywistego uczestnictwa różnią się znacząco. Niektóre systemy zapewniają bowiem przygotowanie planów, jednakże – ze względu na niewystarczające zasoby lub brak konsensusu – ich wdrażania i aktualizacji już nie.

W jednych wykorzystuje się narzędzia zarządcze mające na celu doskonalenie metod planowania, w innych natomiast nadal działa się zgodnie z przyjętą praktyką, pomimo jej wad. W wielu krajach podstawowym podejściem na szczeblu krajowym może być planowanie strategiczne (patrz planowanie zarządzania, załącznik A), a jedynym stosowanym na poziomie dobra – podejście oparte na wartościach (patrz część 2.5).

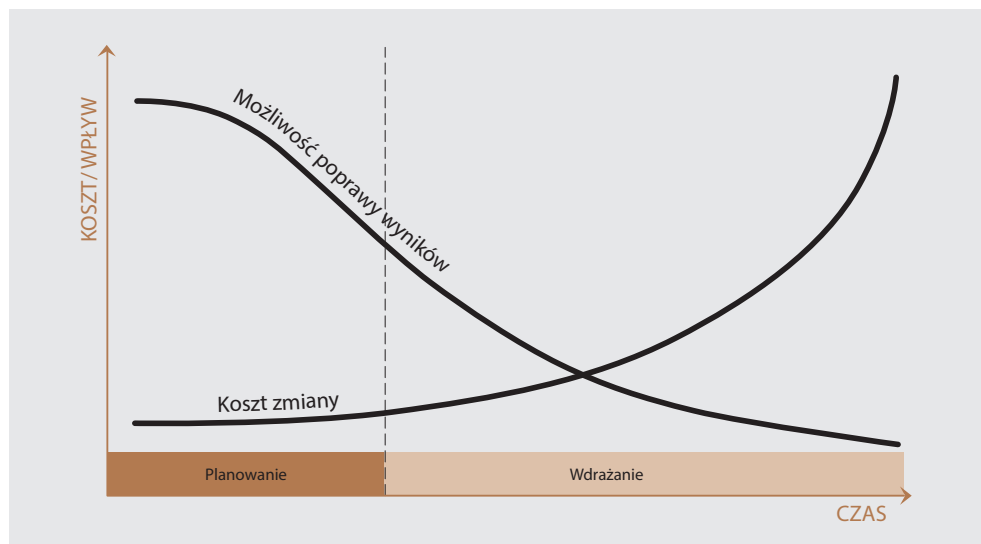
Czego wymaga planowanie?

Proces planowania obejmuje określenie pożądanych wyników dla dobra oraz jego interesariuszy (innymi słowy ustalenie celów systemu zarządzania), a także określenie szczegółowych produktów, jakie mają być dostarczone, które razem umożliwią osiągnięcie tych efektów. W ramach kroków przygotowawczych do planowania definiuje się procesy związane z dziedzictwem oraz wymagane efekty w aspekcie zakresu, jakości, kosztów i czasu realizacji – w taki sposób, aby usprawnić komunikację z innymi oraz kontrolować postępy na każdym etapie realizacji.

Samo planowanie to cykl, który powinien obejmować następujące, nierzadko nakładające się na siebie, etapy: partycypacja, konsultacje, przygotowanie, przegląd i aktualizacja. W przypadku dziedzictwa kulturowego etapy te można zdefiniować bardziej szczegółowo, na przykład (nie zapominając, że poszczególne kroki często będą się na siebie nakładać): identyfikacja interesariuszy i gromadzenie informacji; rozpoznanie i charakterystyka dziedzictwa oraz analiza bieżącej sytuacji; opracowanie wizji, celów i działań; przygotowanie planu (planów); przegląd i aktualizacja.

Jeżeli planowanie nie zostanie przeprowadzone prawidłowo, koszty niezbędnych działań korygujących po rozpoczęciu wdrażania będą wyższe. To właśnie etap planowania oferuje możliwość poprawy funkcjonowania systemu zarządzania przy minimalnych kosztach, co pokazano na poniższym wykresie⁷⁷.

⁷⁷ Burke R., *Project Management Planning and Control Techniques (Planowanie i techniki kontroli zarządzania projektem)*, Chichester, Wielka Brytania 2003, John Wiley & Sons, s. 24



Wykres 12: Mniejsze koszty dzięki wcześniejszym działaniom: krzywa wpływu/ kosztów zmian podczas realizacji projektu. (R. Burke, *Project management...*)

Kluczowe kwestie dotyczące procesu planowania

Procesy planowania muszą reagować i przystosowywać się do wielu niezależnych czynników oddziałujących na dziedzictwo. Planowanie na szczeblu makro (tj. krajowym) powinno stworzyć odpowiednie ramy na potrzeby systematycznego i całościowego procesu podejmowania decyzji, prowadzącego do planowania na szczeblu mikro (tj. poziomie dobra lub ich grupy), a następnie podjęcia działań. Ważną sprawą jest współpraca z innymi władzami i organizacjami mająca na celu identyfikację procesów planowania, które mogą mieć wpływ na plany dotyczące dobra i jego otoczenia (strefy buforowej i obszaru oddziaływania), a następnie odpowiednie ich dostosowanie.

Poniżej przedstawiono kwestie, które trzeba uwzględnić, aby procesy planowania związane z dziedzictwem były skuteczne:

Konsensus interesariuszy i wartości

Cele zarządzania na poziomie dobra muszą wyrastać ze zrozumienia jego wartości. Wartości dóbr kulturowych oraz możliwe metody ich zachowania należy ocenić przy udziale wszystkich interesariuszy, aby zagwarantować wspólne rozumienie dobra oraz ich bezpośrednie zaangażowanie. We wszystkich etapach procesu planowania powinni brać udział specjaliści z odpowiednich dziedzin. Tylko interdyscyplinarne podejście do planowania zapewni przewidywanie potrzeb i skuteczną realizację w miarę ich pojawiania się.

Podejście integracyjne, jeśli skuteczne, prowadzi do planów uwzględnianych przez wszystkie strony w próbach pogodzenia potrzeb i oczekiwań osób związanych z dobrem oraz potrzeby zachowania wartości dziedzictwa (patrz część 2 i załącznik A).

Plany są skuteczne tylko wówczas, gdy na odpowiednim poziomie (odpowiednich poziomach) osiągnięto oficjalnie uznany konsensus. Uznanie konsensusu może mieć postać zgody, a pierwszy krok w tym przypadku prowadzi przez mechanizmy konsultacji z lokalną społecznością. Następnie należy uzyskać formalną zgodę wyższego szczebla, odpowiednich organizacji lub nawet parlamentu, która sprawi, że plan stanie się instrumentem prawnym. Zatwierdzenie może mieć postać powiązań pomiędzy planem a innymi ważnymi planami na szczeblu krajowym i regionalnym, oddziałującymi na zarządzanie dobrem.

Powszechna zgoda interesariuszy (a w szczególności miejscowych społeczności) w odniesieniu do planu to ważny element, którego osiągnięcie może okazać się trudne.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Partycypacyjne podejście do zarządzania

Rysunki naskalne w Sierra de San Francisco, Baja California (Meksyk) są zlokalizowane w bardzo odosobnionym miejscu. Na ich przykładzie można przedstawić wprowadzanie podejścia opartego na partycypacji.

Personel INAH, odchodząc od konwencjonalnych praktyk, zainicjował podejście oparte na partycypacji poprzez zaangażowanie lokalnych społeczności i innych interesariuszy do opracowania planu zarządzania oraz wdrożenia go. Działanie to dowiodło, że zarządzanie oparte na partycypacji może być sposobem zrównoważonego zarządzania miejscami, w tym zlokalizowanymi w odosobnionych regionach, oraz rozległymi obszarami takimi jak te w Sierra de San Francisco, chociaż w takich przypadkach niezbędne są mocne podstawy ochrony prawnej (i jej egzekwowanie) oraz międzynarodowe wsparcie.



Planowanie realistyczne

Plany są wartościowe jedynie wówczas, gdy istnieją środki niezbędne do ich wdrożenia lub gdy można je uzyskać. Planowanie musi określić działania do podjęcia przy użyciu wielu parametrów, z których wymienione poniżej są wspólne dla większości działań:

- określenie zakresu (ile zrobimy),
- określenie realizacji (od kogo oczekujemy dostarczenia rezultatu końcowego),
- określenie jakości (spełnienia jakich dokładnie standardów oczekujemy),
- określenie kosztu,
- określenie czasu realizacji każdego z działań.

Ustalając wartości docelowe powyższych parametrów, należy przeprowadzić wyprzedzające oceny zarządcze, określić względne znaczenie tych pięciu parametrów, a następnie rozmieścić zasoby oraz odpowiednio przeprowadzić wdrażanie i monitoring. Nieprzewidziane czynniki sprawiają, że osiągnięcie wartości docelowych wszystkich pięciu parametrów jest rzadko kiedy możliwe. Wspomniane wyprzedzające oceny mają również i tę istotną rolę, że dzięki nim można się dowiedzieć, jakie strategie i działania realizować, jeżeli podczas wdrażania zmieniają się okoliczności (np. nastąpią trudności w programowaniu lub pozyskaniu zasobów), oraz jakie są niezbędne kompromisy. Należy również ustalić sposób przeprowadzenia działań oraz ustalić ich uczestników (w tym odnośne procedury, role i obowiązki, dystrybucję ryzyka i inne strategie zarządzania), podobnie jak kwestie związane z procesem monitoringu, przeglądów i działań korygujących.

Pożądane produkty i efekty, za pomocą których te pierwsze mają zostać osiągnięte (oraz na rzecz których mają być podjęte działania, patrz część 4.4 *Wyniki*), pomogą nadać odpowiedni kierunek ponownemu planowaniu, jeżeli podczas wdrażania planu pojawią się nowe problemy. Będą to różne rozwiązania, od określonych operacji (takich jak prace konserwatorskie), przez nowe funkcje organizacyjne (np. rezerwacja online wycieczek szkolnych), po usługi (np. nowy system audio dostarczający informacji o miejscu) oraz „produkty” (dokumentacja miejsca, same plany oraz informacje zwrotne z inicjatyw partycypacyjnych, angażujących społeczność lokalną itd.).

Osiągnięcie równowagi w planowaniu

Skuteczny proces planowania powinien prowadzić do dobrze przemyślanej równowagi pomiędzy działaniami długofalowymi a krótkofalowymi. Regularne plany pracy (np. roczny plan pracy, plan turystyczny, plany biznesowe) powinny być uzupełniane przez wieloletnie plany strategiczne. Planowanie musi też uwzględniać dodatkowe zasoby (czas i koszty pracy) w szczególności w przypadku potrzeby ciągłej rewizji planów podczas ich realizacji.

Dobre planowanie, wsparte informacjami zwrotnymi z systemu zarządzania oraz spoza niego (patrz część 4.4 *Udoskonalenia w systemie zarządzania*), zredukuje ilość planowania reaktywnego. Jest to pożądaný stan rzeczy w kontekście wykorzystania zasobów. Nawet jednak w tej sytuacji zdolność do planowania reaktywnego jest niezbędna, aby poradzić sobie z nieoczekiwanymi zdarzeniami.

PROCESY PLANOWANIA DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNI

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Planowanie (podobnie jak monitorowanie) jest zbyt często postrzegane jako cel sam w sobie, produkt końcowy, gdy tymczasem jest tylko jednym z etapów w cyklu procesów (WO, par. 111) zapewniających, by systemy zarządzania efektywnie i skutecznie przynosiły rezultaty.
- ▶ Termin „plan” sugeruje statyczny, niezmienny dokument, podczas gdy plan musi często ewoluować w miarę wdrażania zaproponowanych w nim działań i następnie monitorowania ich. Wstępne propozycje serii działań mogą stać się przydatnymi dokumentami roboczymi przy negocjowaniu zmian i kompromisu podczas realizacji, a następnie zestawem protokołów podsumowujących zaistniałe zdarzenia i podjęte decyzje, tworząc tym samym podstawy na potrzeby monitoringu. Postrzegany w ten sposób plan nie musi zawieść, jeżeli sfinalizuje się go po wdrożeniu jedynie pewnych działań. Proces może się okazać ważniejszy od samego dokumentu.
- ▶ Tam, gdzie to możliwe i słuszne, aby wzmocnić procesy planowania, można wykorzystać możliwości prawne i organizacyjne spoza sektora dziedzictwa kulturowego.
- ▶ Dostępnych jest wiele narzędzi usprawniających metody planowania oraz inne procesy związane z dziedzictwem (patrz załączniki A i B). Władze odpowiedzialne za dziedzictwo oraz organizacje pozarządowe stosują plany biznesowe, na przykład: The National Trust of England, Wales and Northern Ireland przyjął plan potrójnego wyniku końcowego, aby uwzględnić kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem w decyzjach zarządczych [patrz studium przypadku Fountains Abbey oraz park Royal Studley (Wielka Brytania), s. 24]. Korzyści wynikające z planów tego rodzaju są poddawane ocenie.
- ▶ Rygorystyczne oceny mogą stanowić podstawę wszelkich procesów planowania. Chociaż opracowano je z myślą o zastosowaniu do światowego dziedzictwa przyrodniczego, niektóre oceny zaproponowane w Zestawie narzędzi wzmocniania naszego dziedzictwa⁷⁸ w odniesieniu do etapu poprzedzającego planowanie oraz etapu planowania (patrz załącznik A) są godne uwagi.
- ▶ W ramach planowania przydatne może się okazać rozróżnienie wewnętrznych działań w ramach organizacyjnych oraz operacji zewnętrznych realizowanych z partnerami, interesariuszami i grupami interesów. W procesie tym przydatną technikę może stanowić analiza interesariuszy. W przypadku problemów organizacyjnych, takie podejście może przyczynić się do szybkiego ich rozwiązania oraz ograniczenia szkód poniesionych przez strony trzecie.
- ▶ W ramach planowania należy również zidentyfikować możliwości obustronnych korzyści dla społeczeństwa i dobra.

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Czy wartości dobra, w tym jego WPW, zostały wystarczająco dobrze zrozumiane?
- ▶ Czy w działania zaangażowane są inne strony w ramach systemu zarządzania oraz spoza niego, a jeśli tak – na jakim etapie?
- ▶ Czy środowisko, w którym organizacje działają, jest właściwie rozumiane?
- ▶ Czy zapewniono zaangażowanie instytucji w politykę zarządzania oraz istniejące i przygotowywane plany?

...

⁷⁸ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, Narzędzie 1: Identyfikacja wartości miejsca i celów zarządzania, s. 20, Narzędzie 2: Identyfikacja zagrożeń, s. 25, Narzędzie 3: Relacje z interesariuszami, s. 29, Narzędzie 6: Ocena projektu, s. 40.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

- • •
 - ▶ Czy planowanie zdefiniowano na podstawie wartości miejsca oraz potrzeb użytkowników końcowych (odwiedzających, przyszłych pokoleń itd.), szerszych kręgów interesariuszy oraz samych ram organizacyjnych?
 - ▶ Czy w procesie planowania uwzględniono rozpoznanie kluczowych celów systemów zarządzania?
 - ▶ Czy uwzględniono następujące kwestie: rozpoznanie tych projektów, które przybliżają osiągnięcie celów systemu zarządzania za pośrednictwem określonych działań (np. prac konserwatorskich), nowych funkcji organizacyjnych (np. rezerwacji online szkolnych wycieczek) lub usług (np. nowego systemu przewodników audio) oraz „produktów” (np. dokumentacji miejsca, samych planów oraz informacji zwrotnych ze strony inicjatyw partycypacyjnych propagujących związki ze społecznością lokalną)?
 - ▶ Czy przypisuje się priorytety i ustala wartości docelowe dotyczące zakresu tych projektów, definiuje odnośne procedury, role i obowiązki, zasoby, czasy realizacji, ryzyko oraz inne strategie zarządzania itd.?

PLANOWANIE NA POTRZEBY ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

Ze względu na unikatowość każdego dobra światowego dziedzictwa i jego otoczenia, nowe podejścia do planowania można wprowadzać jedynie po starannym rozważeniu słabych i mocnych stron istniejącej sytuacji, w tym tradycyjnych praktyk, istniejących instrumentów miejscowego lub regionalnego planowania przestrzennego oraz innych mechanizmów kontroli planowania, zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Ponieważ OWPW stanowi podstawę planowania zarządzania dobrami światowego dziedzictwa (patrz część 2.5 i załącznik A), należy dobrze rozpoznać i respektować atrybuty WPW i te odzwierciedlające korelację pomiędzy wartością a procesem podejmowania decyzji, podobnie jak granice dobra, strefy buforowe i szersze obszary oddziaływania.

W przypadku planów przeprowadzenia (lub udzielenia innym pozwolenia na przeprowadzenie) poważnych zmian w graniach dobra lub nowej inwestycji w jego sąsiedztwie, które mogą oddziaływać na WPW dobra, Państwo-Strona musi poinformować Komitet Światowego Dziedzictwa na samym początku procesu planowania (WO, par. 172). Wszelkie planowanie dotyczące dóbr światowego dziedzictwa musi mieć na celu ochronę WPW. Oceny wpływu proponowanych ingerencji mają podstawowe znaczenie.

Planowanie na rzecz światowego dziedzictwa musi również przewidywać korzyści dla społeczeństwa, poprzez uwzględnienie w procesie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem (patrz część 2.3). Działanie to zależy od dogłębnego, wspólnego rozumienia danego dobra przez wszystkich interesariuszy. W WO podkreślono, że „skuteczne zarządzanie obejmuje cykl wieloletnich i codziennych działań mających na celu ochronę, zachowanie i prezentację nominowanego dobra. Zintegrowane podejście do planowania i zarządzania jest kluczową sprawą w kontekście kierowania ewolucją dóbr z wpływem czasu oraz dbania o utrzymanie wszystkich aspektów ich WPW. Podejście to wykracza poza dobro i obejmuje wszelkie strefy buforowe oraz szersze otoczenie”.

Mechanizmy planowania dotyczącego dóbr światowego dziedzictwa muszą się odznaczać wystarczającą elastycznością, aby:

- odpowiednio reagować na zmiany w celu spełnienia określonych wymogów zarządzania danym dobrem światowego dziedzictwa,
- umożliwić rewizję planów w przypadku sytuacji awaryjnej, wyników decyzji dotyczących stanu zachowania (SOC) lub w przypadku wpisania na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu, a wszystko z myślą o zachowaniu WPW (patrz część 3.3),

- przewidywać nowe wyzwania, które mogą się pojawić w związku z wpisaniem na Listę światowego dziedzictwa, na przykład poprzez sprawdzenie jakiego rodzaju udogodnienia dla odwiedzających współgrałyby z ich zmienną liczebnością i kategoriami.

To z tego powodu planowanie zarządzania stało się w kontekście światowego dziedzictwa ważnym narzędziem dostosowania systemu zarządzania – w całości, jeżeli to konieczne – aby umożliwić odpowiednie reagowanie na nowe potrzeby oraz zabezpieczyć niezbędne dodatkowe wsparcie. W rezultacie plan zarządzania ściśle odpowiada potrzebom dokumentacji nominacyjnej światowego dziedzictwa (patrz część 3.5) oraz prezentuje, w jaki sposób WPW dobra zostanie zachowana w procesie, który zależy od udziału wszystkich interesariuszy. Planowanie zarządzania opisano w załączniku A do niniejszego poradnika.

Nowe narzędzia planowania

Historyczny Kair został wpisany na Listę światowego dziedzictwa w 1979 roku. W ostatnich latach uzyskał nowe formy wsparcia od organizacji pozarządowych oraz innych partnerów niepaństwowych, ściśle współpracujących z władzami publicznymi nad doskonaleniem podejść do zarządzania. Jednym z tych działań jest projekt rewitalizacji Historycznego Kairu (URHC), „realizowany wspólnie z władzami lokalnymi od 2010 roku. Jego celem jest przygotowanie narzędzi planowania i zarządzania na potrzeby ochrony wspomnianych wyżej wartości dziedzictwa oraz rewitalizacja społeczna i ekonomiczna, a ponadto poprawa warunków środowiskowych miejsca światowego dziedzictwa jako całości (...). Zamierzeniem leżącym u podstaw projektu rewitalizacji Historycznego Kairu (...) jest zapewnienie rozpoznawalności i ochrony tego miejsca światowego dziedzictwa w sposób dynamiczny, przy użyciu skutecznego, wszechstronnego i zrównoważonego systemu zarządzania, wspieranego na drodze skutecznej koordynacji różnych zaangażowanych instytucji”.

(<http://whc.unesco.org/en/activities/663/>)



Kair historyczny (Egipt)

© UNESCO/ V. Dauge

Proces 2: WDRAŻANIE

Przegląd

Podejścia do wdrażania bardzo się różnią między sobą, ponieważ duży wpływ mają na nie ramy prawne i organizacyjne oraz lokalna praktyka dystrybucji i wykorzystania zasobów. Podobnie jak w przypadku procesu planowania, w wielu systemach zarządzania dziedzictwem rozwinęły się nowe podejścia do wdrażania. Oznacza to, że chociaż wspólna płaszczyzna opisana poniżej nie będzie mieć wyraźnego zastosowania do dóbr niektórych Państw-Stron, sytuacja ta może ulec zmianie w przyszłości.



Wykres 13: Drugi z trzech głównych procesów systemu zarządzania dziedzictwem: wdrażanie

Spośród trzech zidentyfikowanych podstawowych procesów, wdrażanie zależy w największym stopniu od pozostałych dwóch: jego skuteczność jest uwarunkowana dobrym planowaniem, które z kolei zależy od skutecznego monitorowania. Niemniej planowanie i monitoring mają na celu wyłącznie usprawnienie i udoskonalenie wdrażania, a dobre procedury planowania mogą nie przynieść pożądanych rezultatów przy braku odpowiedniej kontroli.

Proces wdrażania ma zatem kluczowe znaczenie ze względu na wzajemne powiązania pomiędzy dobrem kulturowym, systemem zarządzania nim oraz kontekstem, które podczas realizacji działań są wystawione na wpływy i zmiany. Zmiana może oznaczać wprowadzenie usprawnień lub zarządzanie negatywnym wpływem niechcianych przemian, ale może też powodować szkody, jeżeli cykl procesów nie działa efektywnie.

WDRAŻANIE – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie podejścia i wyzwań

Zaplanowane działania wdrażają, zwłaszcza w przypadku miejsc będących własnością państwa, pracownicy instytucji publicznych. W przypadku obszarów miejskich lub krajobrazów kulturowych większą rolę odgrywają prywatni właściciele i organizacje pozarządowe. W wielu krajach rośnie zaangażowanie zewnętrznych specjalistów, wykonawców oraz organizacji pozarządowych zatrudnianych przez instytucje sektora publicznego lub prywatnych właścicieli.

Podejścia do wdrażania różnią się w zależności od ram organizacyjnych zarówno w sposobie wdrażania działań, jak i zadań uznawanych za niezbędne na etapach przygotowawczych oraz po zakończeniu działań.

Największe różnice można zaobserwować w zakresie współpracy z innymi – w formach partnerstw lub sposobach angażowania usług zewnętrznych, dostawców bądź wykonawców prac, tj. w ramach outsourcingu.

Czego wymaga wdrażanie?

Etap wdrażania w cyklu zarządzania obejmuje kluczową koordynację zadań i priorytetów. Charakteryzuje się on dwoma równoległymi operacjami:

- (i) realizacją zaplanowanych działań,
- (ii) nieustannym sprawdzaniem zbieżności z pierwotnymi celami.

Operacje te należy niekiedy uzupełnić dwoma kolejnymi:

- (iii) modyfikacją podejść i działań, w razie potrzeby,
- (iv) rozpoznaniem i likwidacją wszelkich przeoczeń.

Działania wdrażające można podzielić na dwie szerokie kategorie:

Zwykłe działania rutynowe

Mogą one obejmować programy utrzymania miejsca, wypłatę wynagrodzeń pracownikom lub wykonawcom zewnętrznym, koordynację wdrażania, interpretację miejsca oraz szersze obowiązki w zakresie rzecznictwa.

Określone działania jednorazowe

Mogą one obejmować zaawansowane prace konserwatorskie lub poprawę pojedynczego obszaru, budowę centrum dla odwiedzających, projekty badawcze, udogodnienia w strefie buforowej oraz nowe podejścia do działań promocyjnych i rozwijania bazy odbiorców. Może się także wśród nich znaleźć zarządzanie nowymi możliwościami zewnętrznymi lub napięciami, które mogą się pojawiać w miarę podejmowania kolejnych działań. Wskazać tutaj można zapobieganie niszczącym działaniom innych stron oraz zarządzanie wpływem na inne działania.

Kluczowe kwestie dotyczące procesu wdrażania

Proces wdrażania wymaga szczególnej gotowości do reagowania na nowe napięcia i możliwości. Realizacja zaprogramowanych działań wraz z ciągłym uwzględnianiem działań korygujących generuje wstępującą spiralę ciągłego doskonalenia procesów związanych z dziedzictwem.

Pomyłki popełnione na etapie wdrażania naprawić jest o wiele trudniej niż pomyłki na etapie planowania lub monitorowania, ponieważ dobro kulturowe, system zarządzania oraz szerzej pojęte relacje podlegają zmianom. Przed przystąpieniem do działania wszystko musi być na swoim miejscu. Kwestie do uwzględnienia opisano poniżej.

Szeroka partycypacja

Skuteczność wdrażania, podobnie jak planowania, zależy od nadzoru realizowanego przez interdyscyplinarny zespół. W skład grupy tej wchodzi specjaliści ze wszystkich dziedzin związanych z problemami, które trzeba rozwiązać. Specjaliści ci powinni posiadać odpowiednie umiejętności, aby adekwatnie reagować na nowe potrzeby pojawiające się w trakcie wdrażania. Skuteczność wdrażania zależy ponadto od innych obszarów wiedzy, w tym zarządzania ryzykiem oraz komunikacji i zlecania odpowiednich usług na zewnątrz. Zależy też od koordynacji udziału wszystkich odpowiednich interesariuszy, co wymaga szczególnych umiejętności.

Dokumentowanie i sprawozdawczość

W ramach procesów wdrażania muszą funkcjonować mechanizmy gromadzenia danych, które dostarczą podstaw do procesu monitorowania (patrz niniejsza część, *Proces 3 – Monitorowanie*). W standardowej sytuacji wykorzystuje się pewien rodzaj harmonogramu mającego na celu dokumentowanie przeprowadzonych działań. Harmonogramy można łączyć z narzędziami audytu i oceniać z ich pomocą postępy (patrz również załącznik A) oraz poprawiać skuteczność ponownego planowania i wdrażania działań korygujących.

Należy uzgodnić i przyjąć strategię komunikacji, w tym plany i programy. Muszą one uwzględniać różnice w zapotrzebowaniu na informacje udostępniane wewnątrz i na zewnątrz oraz być regularnie dostosowywane, tak aby odpowiadały zmieniającym się potrzebom.

Korzystanie z wielu różnych narzędzi kontroli i komunikacji zarządzania, w tym niektórych zapożyczonych z innych sektorów, może poprawić efektywność etapu wdrażania.

Wyważenie zarządzania i sprawozdawczości w zakresie rutynowych działań w systemie zarządzania jednorazowymi inicjatywami wymaga wielkiej dbałości, ponieważ te dwa wymiary mogą wymagać bardzo różnych podejść do realizacji.

Podział odpowiedzialności

Osiągnięcie pożądaných rezultatów na etapie wdrażania zależy od dobrego zdefiniowania, realizacji i zachowania procedur, ról, obowiązków i mechanizmów podejmowania decyzji oraz elastyczności umożliwiającej ich zmianę wraz ze zmianą wymagań podczas etapów wdrażania.

Czytelne przypisanie osobistej odpowiedzialności do wszystkich zaangażowanych jednostek jest szczególnie istotnym działaniem w kontekście rozliczania, a także przejrzystości procesów. Powyższe powinno iść w parze z niezależnym i obiektywnym myśleniem kadry kierowniczej, do czego należy aktywnie zachęcać podczas etapu wdrażania.

Budowanie i utrzymywanie świadomości, kompetencji i zdolności na poziomie jednostek, w sieci instytucji oraz w innych sieciach współpracy o centralnym znaczeniu dla podejścia opartego na partycypacji (patrz część 3.8 – *Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy*) jest niekiedy zaniedbywane. Tymczasem są to kwestie jednakowo ważne tak na etapie wdrażania, jak i planowania.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

PROCESY WDRAŻANIA DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Podstawowe parametry wskazane w poprzednich partiach tekstu na temat planowania, pozwalające na ustalenie, czy każde z działań zaplanowanego programu prac (patrz 4.4 – *Produkty*) przebiega zgodnie z zamierzeniami – zakres, realizacja, koszt, jakość i czas realizacji – należy tutaj wyrazić w postaci liczbowej oraz precyzyjnych specyfikacji technicznych, podlegających nieustannej kontroli i aktualizacji mających na celu usprawnienie procesu wdrażania.
- ▶ Ważne jest określenie, które z powyższych parametrów (oraz potencjalnie innych parametrów) można zmienić (oraz w jakiej kolejności), jeżeli zmieniają się okoliczności (np. wystąpią trudności z programowaniem lub pozyskiwaniem zasobów) danego działania, oraz zrozumienie, jakie kwestie wymagają kompromisów. Często będzie to podyktowane polityką (np. sztywnymi standardami jakości) lub ograniczeniami (np. nieelastycznymi ostatecznymi terminami) w istniejących ramach organizacyjnych. Istotne jest uzyskanie konsensusu w odniesieniu do wszelkiego ponownego planowania na etapie wdrażania.
- ▶ Podczas wdrażania trudniej jest sprawdzić, czy ogólne cele (patrz 4.4 – *Efekty*), realizowane za pośrednictwem określonych działań, są osiąmane; niemniej jest to ważna kwestia w perspektywie pozyskiwania informacji na potrzeby ponownego planowania.
- ▶ Na co należy zwrócić uwagę: częste przeoczenia, które mogą wystąpić na etapie planowania, a które mają negatywne reperkusje podczas wdrażania:
 - nieadekwatne zasoby (zwłaszcza ludzkie i intelektualne),
 - założenie z góry, że sprzęt i elementy wyposażenia są odpowiednio utrzymane i dostępne,
 - niewystarczające sprawdzenie infrastruktury (np. dróg, dostępu, dostaw mediów, biur, wież przeciwpożarowych),
 - niezdolność do podjęcia dodatkowych wysiłków wymaganych ze względu na nowe działania (np. prace konserwatorskie, przerwę w dostawie wody, konflikt pomiędzy interesariuszami) wymuszone wdrażaniem.
- ▶ Podejścia do zlecania usług na zewnątrz (proces określania i dopuszczania wykonawców usług i prac spoza systemu zarządzania) są bardzo zróżnicowane nawet w samej Wspólnocie Europejskiej, pomimo wspólnych ram prawnych obowiązujących w państwach członkowskich. W niektórych krajach w praktyce związanej z dziedzictwem stosuje się zintegrowane i zrozumiałe metody dystrybucji działań i odnośnego ryzyka, podczas gdy w innych dopiero w ostatnich latach zaczęto zajmować się tymi kwestiami. Jest to szczególnie istotny obszar wiedzy w przypadku dóbr, których zarządzanie wymaga pozyskania z zewnątrz wiedzy eksperckiej, usług lub prac (od władz publicznych lub prywatnych właścicieli).
- ▶ Niektórzy zarządcy będą zlecać większość zadań związanych z dobrem innym podmiotom (prywatnym właścicielom lub różnym organizacjom tworzącym wspólnie ramy organizacyjne). Ich zasadniczą działalnością nie będzie wówczas zapewnianie rezultatów z wykorzystaniem wewnętrznych zespołów ani zlecanie działań wykonawcom zewnętrznym, lecz negocjacje. Wyzwanie polega na przekonaniu innych do działania – i to efektywnego działania w skoordynowany sposób, tj. odpowiedzialności, ale bez władzy, która jest charakterystyczną cechą wielu podstawowych systemów zarządzania dziedzictwem.

PRZYDATNE PYTANIA

- ▶ Czy w ramach procesu wdrażania praktykuje się wszystkie lub niektóre z wymienionych podejść taktycznych?
- ▶ Czy w działania zaangażowane są inne strony w ramach systemu zarządzania oraz spoza niego, a jeśli tak – na jakim etapie?
- ▶ Czy podczas wdrażania przeprowadza się okresowe dostosowania w zakresie przydziału zasobów ludzkich i finansowych, wyposażenia oraz udogodnień itd.?
- ▶ Czy wprowadzono i utrzymuje się odpowiednie narzędzia umożliwiające ocenę, przygotowanie się do reagowania na destrukcyjne zdarzenia mogące być skutkiem zewnętrznych zagrożeń lub braków w systemie zarządzania, tj. zróżnicowane formy zarządzania ryzykiem?

...

- ▶ Czy wprowadzono mechanizmy zapewniające, by informacje i dokumenty generowane na etapie wdrażania były aktualne, adekwatne i bezpieczne oraz by stanowiły podstawę przyszłych działań?
- ▶ Czy istnieją mechanizmy gwarantujące dostępność wszystkich niezbędnych zasobów lub ich stały dopływ po rozpoczęciu operacji?
- ▶ Czy wprowadzono mechanizmy zapewniające uzyskanie wszelkich koniecznych upoważnień i zgód oraz informowanie wszelkich niezbędnych stron?
- ▶ Czy odpowiedzialność za działania została odpowiednio przypisana do jednostek, dostawców i podwykonawców, wraz z wystarczającymi uprawnieniami do wdrażania działań?
- ▶ Czy wprowadzono mechanizmy, które pomogą znaleźć rozwiązanie w przypadku wystąpienia konfliktów interesów pomiędzy dobrem kulturowym a interesariuszami?

WDRAŻANIE W KONTEKŚCIE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

Podejście do działań wdrożeniowych w kontekście światowego dziedzictwa musi mieć na celu zachowanie dobra (lub dóbr) i zarządzanie nim w taki sposób, aby neutralizować zewnętrzne naciski, jednocześnie korzystając z możliwości gwarantujących zachowanie WPW oraz zapewniających korzyści społeczeństwu. Chociaż kwestie te będą już przedyskutowane na etapie planowania (i opracowane w planie zarządzania, jeżeli jest stosowany, patrz załącznik A), podczas wdrażania mogą wystąpić okoliczności zmuszające do rewizji planów (wraz ze strategią wdrażania). Poniżej przedstawiono scenariusze, w których taka potrzeba może się pojawić (patrz poprzednia część i załącznik A):

- Sytuacja awaryjna wskutek katastrof naturalnych lub spowodowanych przez człowieka, która może potencjalnie zagrażać WPW.
- Żądanie Komitetu Światowego Dziedzictwa w oparciu o raporty dotyczące stanu zachowania, mające na celu uniknięcie potencjalnych zagrożeń, na które dziedzictwo mogłoby być narażone.
- Wpisanie dobra na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu.
- Zmiany w zarządzaniu określone w sprawozdawczości okresowej jako pilne.
- Zmiany w zarządzaniu wynikające z modyfikacji w wymogach dotyczących światowego dziedzictwa.

W przypadku tej ostatniej kwestii, działania wdrażane w odniesieniu do dobra muszą być nieustannie sprawdzane pod kątem zgodności z najnowszymi wymaganiami systemu światowego dziedzictwa.

Proces 3: MONITOROWANIE

Przegląd

Monitorowanie⁷⁹ polega na gromadzeniu i analizie danych dotyczących określonych celów, a następnie ich ocenie, aby:

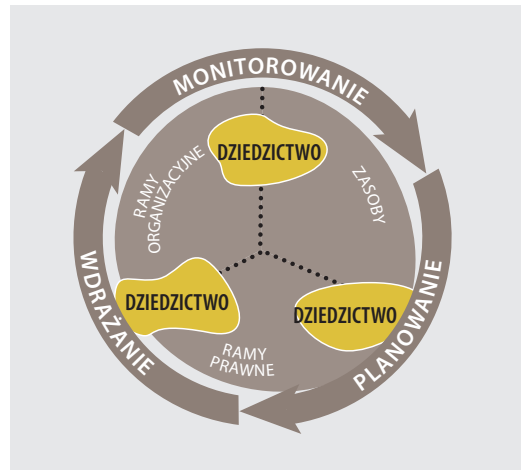
- sprawdzać skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania (co wymaga monitorowania procesów związanych z dziedzictwem oraz innych aspektów systemu zarządzania),
- sprawdzać, czy system zarządzania dostarcza odpowiednich rezultatów (efektów i produktów), co wymaga między innymi monitorowania samego dobra,
- ustalić, jakie środki zaradcze lub nowe inicjatywy należy podjąć w przypadku odkrycia braków lub nowych możliwości.

⁷⁹ *Monitoring World Heritage (Monitorowanie światowego dziedzictwa)*, red. Stovel H., Paryż 2004, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 10.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Monitorowanie dostarcza dowodów, za pomocą których zarządcy mogą uzasadniać swoją politykę, potrzeby i decyzje w zakresie konserwacji. Monitorowanie nie może polegać wyłącznie na gromadzeniu surowych danych. Musi być procesem obejmującym analizę danych i umożliwiającym na przykład wgląd w stan zachowania miejsca lub skuteczność systemu zarządzania.

Wykres 14: Trzeci z trzech głównych procesów systemu zarządzania dziedzictwem: monitorowanie



MONITORING – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie podejścia i wyzwań

Monitorowanie dziedzictwa obejmuje wiele zróżnicowanych tematów w dziedzinie oceny systemu zarządzania. Można je jednak przyporządkować do dwóch głównych obszarów:

- (i) *Ogólna skuteczność systemu zarządzania.* Na przykład: Czy osiąga się cele administracyjne? Czy procesy odpowiednio działają? Czy w odniesieniu do wdrożonych działań przestrzegano docelowych wartości kosztów, jakości i czasu realizacji? Czy wszystkie dziedziny mają swój odpowiedni udział w podejmowaniu decyzji? Czy rezultaty oraz inne informacje zwrotne są przekazywane z powrotem do systemu na potrzeby przyszłej praktyki?
- (ii) *Rezultaty systemu zarządzania.* Na przykład: W jakim stanie jest miejsce? Czy wartości dziedzictwa podlegają ochronie? Czy występują zmiany w autentyczności i integralności, warunkach środowiskowych, zakresie fizycznego pogorszenia stanu dziedzictwa oraz stopniu zaangażowania społecznego?

Zasadniczym obiektem zainteresowania procesów monitoringu są trendy. Procesy te są zróżnicowane. Mogą być rozbudowanymi procedurami z wykorzystaniem technologii i interdyscyplinarnego wsparcia lub prostszymi, regularnymi naocznymi kontrolami dokonywanymi przez pracowników dobra lub członka lokalnej społeczności.

Czego wymaga monitorowanie?

Monitorowanie ma na celu sprawdzanie, czy system zarządzania działa, czy stan dziedzictwa kulturowego się poprawia, czy wręcz przeciwnie oraz czy korzyści związane z dziedzictwem pozyskuje się na rzecz społeczeństwa. Pomimo powiązań, są to dwie różne formy monitoringu – za pomocą jednej mierzy się procesy, a za pomocą drugiej – efekty i produkty, dlatego też należy je wyraźnie odróżnić od siebie i wszystkie zaangażowane strony powinny to rozróżnienie dobrze rozumieć.

Obie formy monitoringu są metodami wprowadzania pozytywnych zmian i służą na przykład:

- poprawie alokacji zasobów,
- poprawie jakości dokumentacji i sprawozdawczości, aby procesy te nie były zbyt obciążające, czasochłonne i nie wymagały zbyt wielu zasobów; poprawie zgodności z procesami sprawozdawczymi,
- umożliwianiu wprowadzania zmian w zarządzaniu, promowaniu proaktywnych postaw w stosunku do zachowania dziedzictwa i zarządzania nim w miejsce postaw reaktywnych,
- pozyskaniu nowego wsparcia od potencjalnych darczyńców lub partnerów poprzez demonstrowanie spójnego i wiarygodnego podejścia⁸⁰.

⁸⁰ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, s. 88–89.

Przedmiotem monitoringu są zmiany w pewnym przedziale czasowym, obserwowane za pośrednictwem określonych wskaźników. W przypadku dziedzictwa wspomniane wskaźniki powinny razem pokazywać, w jakim zakresie dobro zachowało te wartości dziedzictwa, które zidentyfikowano jako ważne. W przypadku dóbr światowego dziedzictwa, wspomniane wartości znajdują odzwierciedlenie w planie zarządzania oraz sekcji 6 formularza wniosku o wpis na Listę. Przydatnym źródłem informacji będzie w tym miejscu załącznik 1 do poradnika z 2012 roku *Managing Natural World Heritage...*, ponieważ zawiera szereg wskaźników oraz uwag dotyczących możliwych sposobów pomiaru, zaczerpniętych bezpośrednio z kwestionariusza sprawozdawczości okresowej, z odpowiedzi na pytanie 4.8.2 w sekcji II kwestionariusza: „Czy w ramach monitoringu używa się kluczowych wskaźników do pomiaru stanu zachowania wyjątkowej powszechnej wartości dobra?”.

Aby dane mierzone i gromadzone w trakcie wdrażania mogły służyć monitorowaniu, muszą zostać poddane analizie i przekształcone w informacje umożliwiające porównanie rzeczywistych rezultatów z oczekiwanymi (wartościami docelowymi lub celami ustalonymi w procesie planowania). Informacje te, w połączeniu z analizą lub podobnymi działaniami przeprowadzonymi w przeszłości, pozwolą na odczytanie trendów.

Termin „monitoring” jest w rzeczywistości często stosowany w sektorze dziedzictwa do określenia zarówno gromadzenia danych, jak i ich analizy mającej na celu sprawdzenie jakości lub treści określonych sytuacji bądź działań (patrz 4.4, Rezultat 3: *Udoskonalenia w systemach zarządzania*).

Kluczowe kwestie dotyczące monitorowania

Ramy i metodologie związane z monitorowaniem i oceną muszą uwzględniać różnorodność podejść do konserwacji i zarządzania w różnych kontekstach regionalnych i kulturowych. Niemniej w przypadku wielu systemów zarządzania wzięte będą pod uwagę następujące kwestie:

Określenie celu

Inicjatywy monitorowania są przydatne tylko w przypadku zdolności do działania zgodnie z informacjami, których dostarczają, a także jeśli inicjuje się je ze ściśle określonego powodu i informacje uzyskane na ich podstawie są kierowane zwrotnie, na zasadzie cyklicznego sprzężenia zwrotnego, do:

- pozostałych procesów zarządzania (oraz samego monitoringu), w celu ich doskonalenia,
- szerszego systemu zarządzania, jako podstawa do poprawy ram prawnych i organizacyjnych oraz w celu skuteczniejszego zarządzania zasobami.

Dzięki temu monitorowanie może pomóc poprawić ogólną wydajność systemu zarządzania oraz jego zdolność do osiągnięcia najbardziej adekwatnych rezultatów. Należy bezwzględnie ustalić, kogo oraz co każdy proces monitoringu ma obejmować. Programy monitoringu mogą być odpowiednią na zróżnicowane potrzeby. Poniżej wymieniono przykłady takich potrzeb:

- ocena skuteczności (lub nieskuteczności) przyszłych i obecnych działań i polityk,
- dostarczanie informacji na potrzeby przyszłego planowania i wdrażania,
- pozyskanie dodatkowych zasobów,
- uzyskanie konsensusu w lokalnej społeczności w odniesieniu do zmian na terenie dobra,
- zwiększenie wsparcia politycznego na rzecz dziedzictwa,
- zapewnienie większej liczby udogodnień dla odwiedzających.

Niemniej systematyczne monitorowanie statystyk niezwiązanych bezpośrednio z planowanymi programami roboczymi (produktami) czy szerszymi celami zarządzania (efektami) może również czasami dostarczyć przydatnych informacji umożliwiających przewidzenie przyszłych trendów, kiedy cele dotyczące dobra ulegną zmianie. Na przykład liczba odwiedzających nie jest zazwyczaj traktowana jako produkt (chyba że pożądana jest określona liczba odwiedzających) ani wynik bezpośrednich działań zarządczych. Niemniej monitorowanie liczby odwiedzających dostarczy pewnych wskazówek związanych z wymaganiami dotyczącymi zarządzania. W podobny sposób

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

ustalenie, z jak daleka przyjeżdżają odwiedzający, może pomóc oszacować koszty ponoszone przez społeczność oraz korzyści związane z dobrem. A zatem, opracowanie pewnych systematycznych rozwiązań do monitorowania trendów może przyczynić się do utworzenia efektywnego systemu zarządzania informacją na potrzeby dobra. Rozwiązania te powinny w możliwie największym stopniu być związane z wymaganiami w zakresie sprawozdawczości okresowej.

Obiektywne i wiarygodne dane

Jeżeli to możliwe, monitorowanie należy prowadzić z wykorzystaniem systematycznej metodologii, aby jak najbardziej zredukować subiektywność, a ponadto zatrudniać ludzi z odpowiednią profesjonalną wiedzą. Podejścia do gromadzenia i pomiaru danych będą zależne od rodzaju obserwowanego procesu. Niemniej muszą umożliwiać porównanie i muszą być dostępne w sposób powtarzalny. Dane mogą mieć postać zdjęć, materiałów wideo, rysunków, wywiadów, pisemnych raportów itd. Obserwacje należy porównywać z określonym stanem zachowania, ustalonym w przeszłości (np. podstawowymi informacjami o miejscu). Przydatne materiały dotyczące stanu zachowania w przeszłości będą dostępne w oryginalnej dokumentacji wpisowej światowego dziedzictwa oraz w ocenach organizacji doradczych⁸¹.

Korzystnym rozwiązaniem może być nadanie procesowi monitorowania struktury „planu monitoringu”, bezpośrednio powiązanego z zachowywaniem wartości oraz, w przypadku światowego dziedzictwa, w szczególności WPW. Opracowanie planu może pomóc w uzyskaniu konsensusu co do tego, jakie wskaźniki należy wykorzystać do gromadzenia i analizy danych niezbędnych do spełnienia potrzeb informacyjnych (sekcja 6 formularza nominacji, WO, aneks 5). Wskaźniki są integralną częścią monitoringu. Opracowuje się je, aby ustalić, czy pożądane efekty (np. ochronę wartości dobra kulturowego) osiąga się skutecznie i efektywnie. Ustala się to, dokonując pomiaru produktów (patrz część 4.4). Wskaźniki można wykorzystać do obserwacji istniejących lub identyfikacji nowych trendów.

Ciągłość procesu

Ciągłość praktyk monitorowania może być tak samo ważna, jak jakość podejścia do monitoringu, ponieważ dane umożliwiają skuteczne śledzenie trendów tylko wtedy, gdy gromadzi się je i ocenia w sposób systematyczny przez dłuższy czas. Dlatego też w idealnej sytuacji programy monitoringu powinny być finansowane z regularnych źródeł finansowania, a nie zależeć od źródeł jednorazowych.

Zrównoważone systemy monitoringu wymagają zaangażowania instytucji i szerszego wsparcia. Można je zwiększyć w drodze rozwijania kompetencji i wiedzy na wszystkich szczeblach (poszczególnych osób, instytucji, a także społeczności i sieci współpracy) oraz za sprawą odpowiednio szerokiego udziału w monitoringu wszystkich interesariuszy i społeczności. Można to osiągnąć również poprzez pokazanie praktycznych rezultatów monitoringu. W planowanie i wdrożenie strategii monitoringu i oceny muszą być zaangażowane szersze grupy interesu, które odniosą korzyści dzięki lepszym wynikom systemu zarządzania.

Monitoring jako dziedzina rośnie i wciąż pojawiają się nowe podejścia. Należy zadbać o to, aby nowe trendy nie wyparły całkowicie endogennych, lokalnych praktyk: te ostatnie mogą być lepiej dostosowane do dostępnych zasobów i w związku z tym gwarantować lepszą ciągłość i najlepsze wykorzystanie gromadzonych danych do wprowadzania ulepszeń⁸².

⁸¹ Boccardi G., *Improving Monitoring for World Heritage Conservation (Usprawnianie monitoringu na potrzeby zachowania światowego dziedzictwa)* [w:], *Monitoring World Heritage...*, s. 39.

⁸² *Monitoring World Heritage...*

Długoterminowy monitoring usprawnia długoterminowe zarządzanie

Mur Hadriana, miejsce światowego dziedzictwa, pierwszy komponent dobra: Granica Imperium rzymskiego biegnie ze wschodu na zachód w północnej Anglii przez ponad 100 km. Choć od dawna było to ulubione miejsce na długie spacery, do 2003 roku nie było oficjalnych ścieżek na większej części jego długości. Propozycje ich stworzenia zostały oficjalnie przedstawione w 1986 roku, a ich utworzenie jako szlaku krajowego zatwierdził w 1994 roku rząd Zjednoczonego Królestwa. Ponieważ większość szlaku położona jest na lub w pobliżu stanowiska archeologicznego, wśród archeologów pojawiły się obawy związane z ryzykiem erozji pozostałości rzymskich, a także obawy okolicznych rolników o wpływ spacerujących na uprawy będące ich źródłem utrzymania. Od samego początku planowano, by jak największa część szlaku była po prostu ścieżką na trawie, a brukowane odcinki o twardej nawierzchni miały być jak najkrótsze. Od wczesnych etapów realizacji procesu przez Komitet ds. Wiejskich było zatem jasne, że kluczem do jego powodzenia będzie monitorowanie wpływu projektu oraz jego realizacja zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.



© Judith Hermann

Szlak krajowy wzdłuż Muru Hadriana w Cawfields (Wielka Brytania)

Po ustaleniu przebiegu ścieżki, zespół ds. Muru Hadriana w English Heritage rozpoczął monitoring, wykonując raz na dwa lata fotografie w stałych punktach wzdłuż szlaku krajowego. Dzięki temu uzyskano znakomitej jakości dokumentację fotograficzną zmiany stanu szlaku. W tym samym czasie urzędnik oddelegowany na potrzeby szlaku krajowego z Komitetu ds. Wiejskich rozpoczął monitorowanie liczby spacerowiczów przy użyciu automatycznych liczników na bramkach i przejściach. Dzięki temu w 2003 roku, kiedy szlak został oficjalnie otwarty, istniała już dokumentacja wykorzystania jego przebiegu dotycząca szeregu lat i zapewniła ona podstawę do oceny stanu szlaku w przyszłości. Fotografie w stałych punktach oraz rejestracja liczby spacerowiczów są nadal realizowane. Prócz tego urzędnik zajmujący się szlakiem, pracujący aktualnie dla Heritage Trust Muru Hadriana, obecnego koordynatora tej części dobra światowego dziedzictwa, gromadzi również dane na temat temperatur, opadów i wilgotności gleby. Szlak jest co roku kontrolowany i przyznaje się wówczas ocenę punktową odpowiadającą jego stanowi. Korelacje występujące pomiędzy tymi danymi pozwalają na dobre zrozumienie różnorodnych procesów, które oddziałują na stan szlaku.

Zapisy wykorzystuje się jako podstawę proaktywnego zarządzania szlakiem, mającego na celu przeciwdziałanie jego erozji. Wiąże się to z wykorzystaniem pracowników terenowych, którzy przeprowadzają podstawowe czynności konserwatorskie – jeśli to możliwe, jeszcze zanim pojawią się ślady niszczenia, a także planowaniem programów i poważniejszych prac oraz większą świadomością – wynikającą z potrzeby, by spacerowicze byli uważni i nie korzystali ze szlaku, kiedy jest w złym stanie. Każdego roku całą długość Muru przemierza około 11 000 osób, a jego najbardziej popularny odcinek może odwiedzić rocznie nawet 100 000. Nie licząc szeregu ponadprzeciętnie wilgotnych lat, które miały miejsce po otwarciu szlaku w 2003 roku, oraz okazyjnych oznak erozji, system ten pozwala na skuteczne zachowanie szlaku w ogólnie dobrym stanie przy jednoczesnej ochronie pozostałości archeologicznych oraz umożliwieniu użytkownikom satysfakcjonującego i przyjemnego doświadczenia, co dodatkowo umożliwia wspieranie lokalnej gospodarki.

PROCESY MONITOROWANIA DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNI

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Monitorowanie jest często mechanizmem rutynowej kontroli, gwarantującym wydajność oraz osiągnięcie określonych standardów. Kiedy tak jest, należy zapewnić skuteczne zarządzanie informacją, które musi być oparte na zapytaniach użytkowników. Każdy system powinien być zorientowany na dostęp do danych i maksymalne ich wykorzystanie, bo dzięki temu może on się stać codziennym, przyjaznym dla użytkownika narzędziem planowania i wdrażania.
- ▶ Na potrzeby monitorowania efektywności ogólnego zarządzania, dziewięć składników zaproponowanych w niniejszym rozdziale, zestawionych z podstawowymi celami systemu zarządzania, zapewni przydatny punkt odniesienia na potrzeby stosowania wskaźników (patrz część 4.5). Dzięki temu ustalone wskaźniki będą uwzględniać wzajemnie powiązane czynniki oraz złożoną naturę systemów zarządzania dziedzictwem kulturowym i nie będą stanowić wyłącznie listy kontrolnej.
- ▶ Tak jak w przypadku wszystkich procesów zarządzania, działania monitorujące trzeba również regularnie kontrolować, aby zagwarantować monitorowanie odpowiednich kwestii, zapewnić skuteczną realizację monitoringu oraz zapobiec dostarczaniu zbędnych informacji. Należy w możliwie największym zakresie korzystać z już zebranych danych.
- ▶ Kluczowe pytanie przy ustalaniu wskaźników i źródeł weryfikacji brzmi: Kto wykorzysta te informacje? Jeżeli monitoring inicjuje się bez jasnego programu, zamiast dostarczyć systemowi zarządzania korzyści, może on jedynie pozbawić go ważnych zasobów (wymagając np. generowania danych, którymi trzeba zarządzać, chociaż nikt ich później nie używa).
- ▶ Kto powinien prowadzić działania monitorujące? Prawdopodobnie najlepiej, aby były one realizowane w sposób neutralny, przez zewnętrznych (neutralnych) specjalistów lub poprzez zapewnienie szerszego zaangażowania za sprawą podejścia opartego na partycypacji.
- ▶ Oprócz zapewniania informacji w ściśle określonych celach, programy monitoringu mogą również dostarczyć danych do prac badawczych o szerszym zakresie, poświęconych potrzebom zarządczym oraz identyfikacji możliwości.
- ▶ Narzędzie stosowane przez National Trust of England, Wales and Northern Ireland, znane pod nazwą „plan potrójnego wyniku”, ma na celu dostarczenie rozwiązań maksymalizujących korzyści w trzech obszarach – społecznym, środowiskowym oraz finansowym – i korzysta się z niego w równej mierze do monitorowania bieżących działań, jak i do zapewnienia danych na potrzeby przyszłego planowania (patrz część 2).

MONITOROWANIE NA POTRZEBY ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

Monitorowanie jest jedną z najważniejszych funkcji systemu światowego dziedzictwa. Od rozpoczęcia procesu wpisu począwszy, od Państw-Stron wymaga się monitorowania (WO, par. 132.6). Procedury dotyczące mechanizmów monitorowania przewidzianych w odniesieniu do światowego dziedzictwa obejmują:

- określenie wskaźników monitorowania w formularzu nominacji (sekcja 6 formularza),
- monitoring kontrolny oraz proces oceny stanu zachowania,
- sprawozdawczość okresową (WO, rozdział V).

Co więcej, ogólny plan monitorowania ma dotyczyć efektywności systemu zarządzania oraz uwzględniać i egzekwować szereg specyficznych wymagań w zakresie monitorowania mających na celu ochronę WPW, w tym autentyczności i integralności.

Wskaźniki

Ostatecznym celem monitorowania dobra światowego dziedzictwa jest sprawdzenie, czy jego WPW jest skutecznie chroniona. W rezultacie wskaźniki, które trzeba ustalić już na etapie planowania, muszą mieć związek z atrybutami będącymi nośnikami WPW oraz autentyczności i integralności (patrz część 3).

Należy również opracować wskaźniki mające na celu pomiar i ocenę stanu zachowania dobra, czynniki oddziałujące na jego stan zachowania, narzędzia ochrony i konserwacji dobra, częstotliwość ich badania oraz zidentyfikować odpowiedzialne za monitoring władze (WO, par. 132.6).

Trzeba także uwzględnić wskaźniki, które pomagają przewidzieć, czy dobro kulturowe światowego dziedzictwa oraz jego system zarządzania wystawione są na potencjalne zagrożenia.

Wskaźniki mogą mieć charakter jakościowy albo ilościowy. Poniżej przedstawiono ogólne kwestie do uwzględnienia przy wybieraniu wskaźników, które są adekwatne w przypadku monitorowania stanu dobra, jego otoczenia oraz relacji z interesariuszami, a także w przypadku identyfikacji wszelkich zmian. W idealnej sytuacji:

- Liczba wskaźników powinna być niewielka.
- Wskaźniki powinny być wrażliwe na zmiany, czyli umożliwiać wykazanie, czy działania zarządcze odnoszą skutek.
- Wskaźniki winny być w czytelny i mierzalny sposób związane z monitorowanym trendem (np. jeżeli mierzy się stabilność klimatyczną środowiska w miejscu, wskaźniki powinny uwzględniać potencjalne występowanie aktywnego rozkładu tkanki oraz tendencje klimatyczne; jeżeli obiektem zainteresowania jest stabilność gospodarcza miejscowej społeczności, wskaźniki powinny na przykład monitorować poziomy i średnie wynagrodzenia).
- Wskaźniki powinny odzwierciedlać przede wszystkim długoterminowe, a nie krótkoterminowe zmiany (np. jeżeli monitoring obejmuje szczególną postać rozkładu, należy wybrać wskaźniki, które uwidoczniałyby przede wszystkim długoterminowe zmiany, a nie np. zmiany związane z porami roku). Jednocześnie trzeba unikać rejestrowania trendów, których cykl życia jest tak długi (jak np. zmian w mentalności z pokolenia na pokolenie), że istnieje małe prawdopodobieństwo, by dostarczyły one przydatnych informacji do systemu zarządzania w realistycznym terminie.
- Wskaźniki winny dotyczyć zróżnicowanych obszarów podlegających zmianom oraz presjom, które mogą mieć bezpośrednie konsekwencje w zarządzaniu dobrem, w tym trendów społecznych, kulturowych, gospodarczych, środowiskowych i politycznych.
- Wskaźniki powinny wykrywać nowe zmiany. Dowody długoterminowego oddziaływania zmian klimatycznych mogą na przykład nie być jeszcze widoczne, niemniej monitorowanie może umożliwić ich wykrycie, kiedy tylko się pojawią.
- Wskaźniki winny wymagać prostych i oszczędnych procedur, zarówno w zakresie podejścia do gromadzenia informacji, analizy informacji, interpretacji i zarządzania informacjami, jak i w zakresie łatwości dostępu do zbiorów danych oraz korzystania z już zebranych danych w możliwie największym stopniu. Jeżeli proces wymaga skomplikowanego sprzętu, specjalnego oprogramowania, eksperckiej wiedzy lub pozwoleń, istnieje większe prawdopodobieństwo, że zostanie on zawieszony w przypadku braku zasobów lub ze względu na odpływ wiedzy spowodowany zmianami kadrowymi.
- Wskaźniki powinny być powiązane z jednoznacznymi progami, których osiągnięcie uruchomi działanie w systemie zarządzania (np. jeżeli liczba odwiedzających dany obszar dobra osiągnie pewien pułap, automatycznie uruchamiane jest rotacyjne udostępnianie dobra, w celu zredukowania zużycia się jego delikatnych elementów).
- Wskaźniki powinno się określać metodami opartymi na partycypacji, szczególnie jeżeli proces może poprawić wydajność systemu zarządzania oraz jego wyniki w sposób korzystny dla uczestniczących grup interesów.

W części 4.4 wskaźniki na potrzeby monitorowania i oceny procesów zarządzania, ich produktów oraz efektów są omówione bardziej szczegółowo, aby dokładnie przedstawić zagadnienia związane ze skutecznością i efektywnością całego systemu zarządzania.

Przygotowując plan monitoringu, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Zdefiniowanie celów czytelnie przedstawiających powód monitorowania.
- Powiązanie celów ze wskaźnikami do monitorowania oraz, jeżeli to możliwe, ustalenie progów na potrzeby każdego ze wskaźników.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

- Zebranie odpowiednich materiałów (publikacji, raportów z dotychczasowych działań, w tym czynności związanych z monitorowaniem).
- Ustalenie metod pozyskiwania istniejących danych (np. sprawdzenie w archiwach) oraz nowych danych (np. pobieranie próbek, rozmowy, obserwacje) oraz określenie częstotliwości ich gromadzenia.
- Standaryzacja i uproszczenie procedur, aby zredukować odpływ zasobów i zoptymalizować procedury bezpieczeństwa w trzech obszarach:
 - pozyskiwania danych,
 - analizy danych,
 - zarządzania danymi, które musi uwzględniać wcześniejsze rezultaty, bieżące trendy i prognozy oraz przewidywać zmiany w podejściu do monitorowania.
- Aby zrozumieć trendy wyłaniające się z monitorowania oraz określić odpowiednią reakcję zarządczą i jej termin, należy określić ich charakter pod względem czasu (monitoring jednorazowy lub rzadki; nieregularny lub sporadyczny; regularny lub ciągły/ powtarzalny), obszar, w którym się pojawiają, oraz wagę ich wpływu na krytyczne atrybuty wartości dziedzictwa, a WPW w szczególności.
- W przypadku światowego dziedzictwa trzeba starać się dostosować plan monitoringu do kwestionariusza sprawozdawczości okresowej.

W sektorze dziedzictwa przyrodniczego poczyniono znaczne postępy w podejściach do monitoringu. Warto zapoznać się z dostępnymi w internecie zasobami⁸³.

Związek pomiędzy procesami a ogólną skutecznością zarządzania sprawił, że Światowy Komitet IUCN ds. Obszarów Chronionych opracował zestaw narzędzi dla zarządzających dziedzictwem przyrodniczym, który można zastosować również do dziedzictwa kulturowego. Jego stosowanie w sektorze kultury jest wciąż na etapie testów. Krótkie podsumowanie na ten temat znaleźć można w załączniku B.

PROCESY MONITOROWANIA NA POTRZEBY ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- Aby właściwie ocenić oddziaływanie potencjalnych ingerencji w obrębie lub w pobliżu dobra światowego dziedzictwa na wartości dziedzictwa kulturowego z WPW łącznie, można skorzystać z *Oceny oddziaływania na dziedzictwo (HIA)*.
- W niektórych sytuacjach niezbędne jest wyszukanie informacji wykraczających poza bieżące procesy i rezultaty systemu zarządzania. Standardowe rozwiązanie nie istnieje. Niekiedy pomocne mogą być programy rozwijania kompetencji i wiedzy, w szczególności poprzez propagowanie rozwoju miejscowego personelu w środkowym okresie kariery zawodowej, oraz wprowadzenie obowiązku uczestniczenia w takich programach niezależnych specjalistów i wykonawców. Strategia światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy⁸⁴ oraz sieci współpracy, które ona propaguje w grupie światowego dziedzictwa i poza nią, z pomocą ośrodków regionalnych (patrz część 3.8), mogą zaoferować odpowiednio sprzyjające ramy.

⁸³ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*

⁸⁴ *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building...*

PRZYDATNE PYTANIA

- Czy wszystkie wymogi w zakresie sprawozdawczości związanej z miejscem światowego dziedzictwa są spełnione?
- Czy monitoring dostarcza informacji niezbędnych do zarządzania miejscem światowego dziedzictwa?
- Czy związek pomiędzy atrybutami a wartościami, a w szczególności WPW, został odpowiednio zweryfikowany, aby atrybuty mogły służyć za materialne punkty odniesienia w monitorowaniu skuteczności ochrony WPW, bez pomijania innych wartości?
- Czy wyniki regionalnej i globalnej analizy raportów ze stanu zachowania światowego dziedzictwa są dostępne, tak aby na ich podstawie indywidualni zarządcy mogli identyfikować trendy i uczyć się od innych?
- Czy wszystkie osoby zaangażowane w monitoring dostarczający danych na potrzeby procedur światowego dziedzictwa rozumieją, że ma on na celu dostarczanie informacji, które mają wspomagać procesy zarządzania i planowanie konserwacji, a nie są narzuconymi z zewnątrz narzędziami kontroli? To kluczowa sprawa dla zapewnienia, by takie czynniki jak prestiż narodowy nie obniżały jakości i wiarygodności strategii monitoringu.

STUDIUM PRZYPADKU

Dostępne szkolenia i narzędzia dotyczące ocen oddziaływania na dziedzictwo

Uczestnicy kursu na temat ocen oddziaływania na dziedzictwo, zorganizowanego przez ICCROM i WHITRAP w 2012 roku we współpracy z ICOMOS i Centrum Światowego Dziedzictwa, rozmawiają z mieszkańcami podczas wizyty.



Stare miasto w Lijiang (Chiny)



Źródło: ICCROM

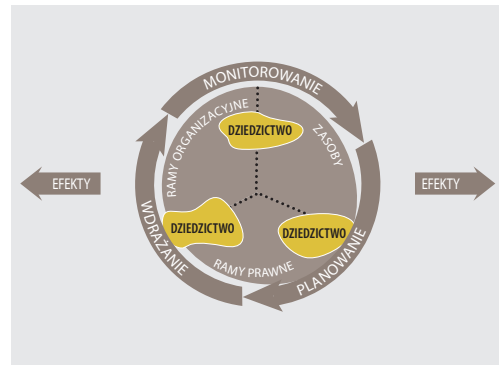
4.4 Trzy rezultaty systemu zarządzania dziedzictwem

Definicja trzech elementów. Trzy elementy (ramy prawne, ramy organizacyjne oraz zasoby; patrz część 4.2) łączą się ze sobą i wspólnie umożliwiają realizację procesów dziedzictwa (działań podejmowanych w ramach systemu zarządzania; patrz część 4.3), które wyznaczają cele i przekładają się na działania i rezultaty. Choć rezultaty te różnią się tak samo, jak oczekiwania wszystkich osób zaangażowanych w proces zarządzania, można je jednak podzielić na trzy rezultaty: „efekty”, „produkty” oraz „udoskonalenia w systemie zarządzania”. Wszystkie rezultaty, a produkty i efekty w szczególności, są podstawowym przedmiotem zainteresowania na etapie planowania (patrz część 4.3). Terminologia ta pochodzi z kultury pracy określanej mianem „zarządzania przez cele”, obecnej w przemyśle i handlu; jest ona opisana w załączniku A w powiązaniu z opracowywaniem planu zarządzania.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

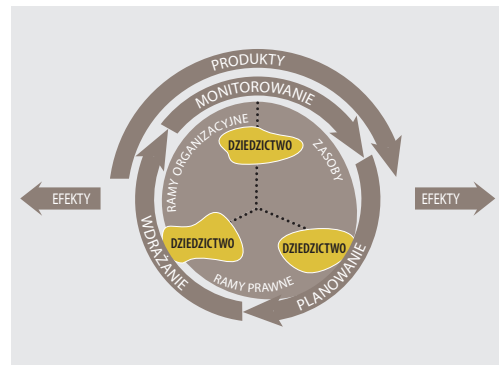
1. EFEKTY (OSIĄGANIE CELÓW)

Zadaniem systemu zarządzania jest realizacja określonych celów, nazywanych efektami. Efekty odzwierciedlają zmiany (lub niezmienność) w istniejącej sytuacji, które zakładano na etapach planowania. Orientacja na efekty ma umożliwić sprawdzenie, czy system zarządzania pozwala na realizację celów.



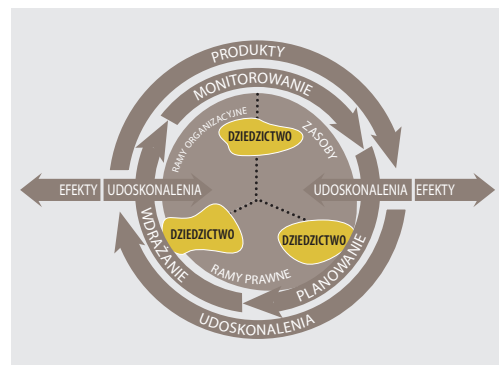
2. PRODUKTY (MATERIALNE REZULTATY)

Procesy generują produkty, czyli wytwory i usługi z programu zaplanowanych prac, które dostarczają bezpośredniego wsparcia na rzecz dziedzictwa i społeczeństwa w ogóle. Produkty są niezbędne, aby osiągnąć efekt. Czytelne zdefiniowanie produktów jest kluczową sprawą w kontekście rozumienia procesów związanych z dziedzictwem oraz ich skuteczności.



3. UDOSKONALENIA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

Udoskonalenia w systemach zarządzania wprowadzane są za pomocą działań korygujących oraz informacji zwrotnych z zewnątrz lub z systemu zarządzania, czyli procesów monitorowania oraz oceny produktów i efektów. Ciągłe doskonalenie jest podstawą dobrego zarządzania. Prowadzi ono do zmian w systemie zarządzania, dzięki którym jest on bardziej skuteczny i efektywny.



Produkty i efekty

Produkty są zazwyczaj dobrą miarą produktywności, choć niekoniecznie dobrym probierem bardziej ogólnie pojętej wydajności systemu zarządzania. Produkty to rzeczy i usługi powstałe dzięki systemowi zarządzania.

Zarządzający miejscem może na przykład ocenić swoją wydajność na podstawie liczby nowych tras zwiedzania (produktów) zaoferowanych odwiedzającym dobro. Niemniej nowe trasy zwiedzania mogą:

- być zorganizowane za późno i rozminąć się ze szczytem sezonu turystycznego (synchronizacja),
- być niedostosowane do zainteresowań odwiedzających pod względem tematyki (zadowolenie klienta),

...

- zawierać nieprecyzyjne informacje na temat dobra (trafność),
- być zbyt długie, by strażnicy miejsca mogli nadzorować wycieczki, a odwiedzający odbyć je w całości (wielkość i zakres),
- być niedostosowane do wymogów konserwatorskich, powodować nadmierne zużycie elementów dobra ze względu na koncentrację odwiedzających (jakość).

Wspomniane aspekty, wraz z liczbą tras zwiedzania, można wyrazić liczbowo, aby zdefiniować rzeczywisty sukces procesu (tworzenie nowych tras zwiedzania) oraz jego produkty (same trasy zwiedzania), i nazywa się je „wskaźnikami” (patrz część 4.3, Proces 3: Monitorowanie).

Aby jednak ustalić rzeczywistą skuteczność inicjatywy, zarządzający miejscem powinien ocenić wydajność w oparciu o:

- zmiany w wiedzy i postawach odwiedzających wskutek wprowadzania nowych tras zwiedzania,
- stwierdzenie, czy za sprawą nowych tras zwiedzania wartości miejsca dziedzictwa są lepiej rozpoznawane i pociągają za sobą wsparcie służące ich ochronie.

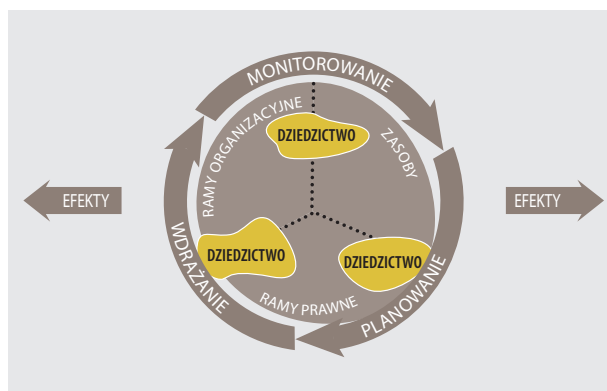
Innymi słowy, czy za pomocą nowych tras zwiedzania zarządzający uzyskał efekty, które umożliwiają realizację ogólniejszych celów systemu zarządzania? Efekty są lepszym kryterium funkcjonowania systemu. Mogą być one bezpośrednim produktem procesu związanego z dziedzictwem lub skutkiem ubocznym produktu systemu zarządzania.

Monitorowanie oraz ocena produktów i efektów generuje informacje zwrotne oraz wiedzę o działaniach korygujących, które trzeba podjąć, aby usprawnić system zarządzania i realizować wszystkie cele zarządzania w bardziej efektywny sposób.

Rezultat 1: EFEKTY (osiąganie celów)

Przegląd

System zarządzania jako całość ma za zadanie realizację określonych celów, nazywanych „efektami”. Efekty mają często postać niematerialną i są związane z wartościami dziedzictwa lub wpływem na społeczeństwo (coraz częściej określanymi „korzyściami dziedzictwa”). Pojawiają się one zazwyczaj za sprawą produktów, określonych zrealizowanych działań, rzeczy i usług dostarczanych przez procesy dziedzictwa (Rezultat 2, patrz s. 109).



Wykres 15: Efekty systemu zarządzania

Ludzie często przyglądają się produktom, aby ocenić wydajność, ponieważ są one łatwiejsze do kontrolowania i monitorowania, niż efekty. Niemniej działania przeważnie ocenia się po tym, co osiągną (efektach), a nie tym, co produkują (produktach). Uczennica szkoły podstawowej nie będzie mieć problemu z odpowiedzią na pytanie: „Czego się dziś nauczyłaś?”, choć może mieć trudności z odpowiedzią na pytanie o efekt: „W jaki sposób wykorzystałaś/ wykorzystasz to, czego się dziś nauczyłaś?”

Sprawdza się to także w odniesieniu do sektora dziedzictwa, a systemu światowego dziedzictwa w szczególności: najważniejsze dla dóbr światowego dziedzictwa są te efekty, które zapewniają ochronę WPW (WO, par. 7 i par. 96–97) oraz sprawiają, że dziedzictwo odgrywa określoną rolę w życiu społecznym.

Orientacja na efekty ma umożliwiać sprawdzenia, czy system zarządzania realizuje swoje cele. Nawet dobrze zarządzane dobro, w przypadku którego wszystkie produkty są realizowane, może niekiedy stracić swoje wartości kulturowe.

EFEKTY – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie podejść i wyzwań

Efekty mogą być bezpośrednio związane z zarządzaniem dobrem, na przykład wówczas, gdy podstawowe wartości dobra są zachowane, a w przypadku światowego dziedzictwa – gdy zachowana jest jego WPW.

Niemniej często są one również związane z bardziej ogólnymi zagadnieniami, nie dotyczącymi wyłącznie danego miejsca. Ważnym efektem może być na przykład promowanie odpowiednio rozumianego rozwoju lokalnego – takiego, który z kolei przełoży się na trwałość dziedzictwa (więcej wsparcia lokalnego), więc efekt ten współgra z wieloma celami zarządzania i podobnie, dbanie o to, by dziedzictwo promowało różnorodność kulturową w społecznościach jest efektem, który – za sprawą zwiększania spójności społecznej – może promować i chronić wartości dziedzictwa oraz przyczyniać się do większej identyfikacji z dziedzictwem oraz lokalnego poczucia własności, generując w ten sposób nowe potencjalne formy wsparcia. To właśnie za sprawą efektów możliwe jest rozszerzanie wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy dziedzictwem a szerszymi kręgami społeczeństwa, co stanowi istotny cel w kontekście trwałości dziedzictwa kulturowego w przyszłości (patrz część 2.3).

Efekty mogą być najistotniejszym, a zarazem najtrudniejszym do dokładnego zmierzenia aspektem. W sektorze dziedzictwa występuje wiele wspólnych celów, natomiast sposoby ich realizacji będą zależeć od charakteru miejsca oraz jego społecznego, środowiskowego i gospodarczego otoczenia.

Przykłady efektów związanych z dziedzictwem

W poniższej tabeli przedstawiono wybrane przykłady najbardziej powszechnych efektów pożądanych w systemach zarządzania dobrami. Zaznaczono w niej również, w jaki sposób efekty pokrywają się ze sobą. Przykładowo, zadowolenie odwiedzających może również prowadzić do nowych form wsparcia na rzecz zarządzania dobrem. Skuteczne angażowanie lokalnej społeczności może zapewnić promocję i ochronę wartości dziedzictwa. W podobny sposób skuteczna ochrona wartości dziedzictwa przyczyni się do wzrostu zadowolenia odwiedzających i często również do dobrobytu lokalnej społeczności, jak pokazano w tabeli 10. Z myślą o osiągnięciu tych efektów, procesy dziedzictwa (patrz część 4.3) mają wytwarzać wiele rozmaitych produktów, często w wielu różnych perspektywach czasowych.

Tabela 10. Typowe docelowe wyniki pożądanego w przypadku dóbr światowego dziedzictwa

Efekt 1	Oddziaływanie na inne efekty	Wskaźniki efektu <i>Ustalenie, czy cel został zrealizowany</i>
Cel: poprawa zadowolenia odwiedzających	Zwiększenie świadomości i wsparcia ze strony odwiedzających Propagowanie i ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	Ilość (czas trwania i liczba wizyt) Jakość (zadowolenie odwiedzających)
Efekt 2	Oddziaływanie na inne efekty	Wskaźniki efektu <i>Ustalenie, czy cel został zrealizowany</i>
Cel: dobrze prosperująca społeczność lokalna, działająca na rzecz dziedzictwa	Propagowanie i ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	Poziomy zatrudnienia i inne trendy w lokalnych danych ekonomicznych Trendy w statystykach społecznych/środowiskowych, np. przestępczość, absencja, wandalizm Nowe formy wsparcia na rzecz dziedzictwa Roczny wskaźnik noclegów wykupionych w ramach lokalnej bazy noclegowej przez odwiedzających Turystyka regionalna, powtórne wizyty
Efekt 3	Oddziaływanie na inne efekty	Wskaźniki efektu <i>Ustalenie, czy cel został zrealizowany</i>
Cel: ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	Dobrze prosperująca społeczność lokalna wokół dobra, działająca na jego rzecz Zadowolenie odwiedzających	W niektórych przypadkach poziom realizacji danego celu można ustalić jedynie poprzez ocenę procesów oraz produktów przyczyniających się do jego realizacji. Patrz niżej

W tabeli 10 wskazano również pewne efekty, które można bezpośrednio zmierzyć, jak w przypadku zadowolenia odwiedzających. Inne efekty, takie jak dobrobyt społeczności lokalnej, można zmierzyć bezpośrednio, niemniej przy użyciu wskaźników, na które wpływ mogą mieć również inne czynniki – inne atrakcje dla odwiedzających mogą przyczynić się do zwiększenia liczby osób pozostających na noc – i są w związku z tym niewiarygodne (patrz część 4.3 – Proces 3, *Monitorowanie*). W niektórych przypadkach efekt ma tak ogólny charakter, że trudno jest określić wskaźnik umożliwiający jego bezpośredni pomiar. Dzieje się tak w przypadku najważniejszych efektów związanych ze światowym dziedzictwem: ochrony WPW oraz innych wartości kulturowych.

Wybór wskaźników na potrzeby monitoringu i oceny efektów

Wskaźniki służące do monitorowania efektów należy wybrać podczas procesu planowania, w oparciu o informacje już uzyskane za pomocą wskaźników (patrz część 4.3 – Proces 3, *Monitorowanie*). W załączniku A przedstawiono przykładowe wskaźniki przyjęte na potrzeby oceny efektów związanych ze Stonehenge (Wielka Brytania).

Procesy i produkty związane z dziedzictwem mogą przyczyniać się do uzyskania więcej niż jednego efektu (patrz również tekst poniżej): usprawnienia w miejscu, mające na celu lepsze zarządzanie odwiedzającymi, mogą również pomóc w ochronie WPW (liczne trasy zwiedzania i zwiedzanie

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

rotacyjne ograniczające zużycie obiektu), przyczyniając się zarazem do osiągnięcia bardziej ogólnego efektu w postaci zdrowszej lokalnej gospodarki okolicznych społeczności (większa liczba i różnorodność przyjezdnych w danej miejscowości). Patrz poniżej Rezultat 2, *Produkty*, s. 109.

Więcej uwagi poświęca się wskaźnikom efektów w ramach Rezultatu 3, *Udoskonalenia w systemach zarządzania*, s. 115.

Kluczowe kwestie dotyczące efektów systemu zarządzania

Efekty mogą być mniej uchwytnie i trudniejsze do zmierzenia niż produkty. Zazwyczaj można je przedstawić w postaci trendu na wykresie obrazującym zmiany wydajności w funkcji czasu. Wykorzystanie wykresów trendów do pokazania docelowych poziomów wydajności oraz przeprowadzenia odpowiednich porównań umożliwia spożytkowanie informacji będących efektem monitoringu do kontrolowania i w razie potrzeby udoskonalenia systemu zarządzania.

Ponieważ są one mniej uchwytnie, skuteczna polityka komunikacji powinna propagować pozytywne efekty jako katalizator wsparcia spoza pierwotnego systemu zarządzania. Wsparcie może zapewnić cenne informacje zwrotne, wzmacniające system zarządzania i podejmowane w jego ramach działania (patrz Rezultat 3, s. 115). Jeżeli efekty są wyrażone liczbowo i udokumentowane, można przekazać je innym, ilustrując w ten sposób korzyści wynikające z zarządzania dziedzictwem i zachowywania go. Szerszy publiczny konsensus w zakresie działań związanych z dziedzictwem wywrze presję na władze, by zagwarantowały odpowiednie ramy prawne i organizacyjne oraz zaangażowały niezbędne zasoby w sektor dziedzictwa kulturowego.

EFEKTY DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNE

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Monitorowanie i ocena efektów wymaga starannego planowania w celu uniknięcia niepotrzebnych kosztów i zaangażowania czasowego; kiedy to tylko możliwe, planowanie powinno być oparte na danych uzyskanych z monitoringu.
- ▶ Ocena efektów często zależy od przeanalizowania statusu pewnej liczby wskaźników w zestawieniu z uzgodnionymi progami i dotychczasową wydajnością. Graficzne pokazanie, czy z upływem czasu status wskaźnika jest stabilny, rosnący, czy malejący – umożliwia prezentację trendów.
- ▶ Zrozumienie w szerszym zakresie konsekwencji działań związanych z dziedzictwem często wymaga włączenia większej liczby specjalistów niż angażuje się zazwyczaj w procesy związane z dziedzictwem. Architekci, konserwatorzy, geolodzy i inżynierowie będą potrzebować pomocy ekonomistów, socjologów, badaczy środowiska, operatorów turystycznych i innych.

PRZYDATNE PYTANIA

Dobrym pomysłem jest nieustanne wystawianie na próbę bieżących okoliczności w celu sprawdzenia, czy system zarządzania ma wystarczająco szeroko zdefiniowane cele dotyczące danego dobra oraz poświęcono w nim wystarczająco dużo uwagi korzyściom wynikającym z dziedzictwa (patrz część 2):

- ▶ Czy istnieje współpraca z właścicielami i użytkownikami sąsiadujących nieruchomości?
- ▶ Czy utrzymywane są regularne kontakty z właścicielami i użytkownikami sąsiadujących nieruchomości?
- ▶ Czy społeczności zamieszkujące obszar dobra lub jego okolice wnoszą swój wkład w decyzje zarządcze?
- ▶ Czy są przewidziane inicjatywy zachowania wartości miejsca jednocześnie uwzględniające dobro mieszkańców?
- ▶ Czy wpływ szerszego kontekstu zdarzeń jest stale monitorowany?

EFEKTY W KONTEKŚCIE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

Podstawowym efektem dotyczącym światowego dziedzictwa jest zachowanie WPW dobra. Niemniej inne efekty również mogą być szczególnie adekwatne w odniesieniu do dóbr światowego dziedzictwa.

Planowanie zarządzania, narzędzie powszechnie wykorzystywane na potrzeby światowego dziedzictwa, opisano w załączniku A. Skupia się ono na zasadniczym efekcie, czyli ochronie WPW. Niemniej proces planowania zarządzania przyczynia się również do osiągnięcia pewnych szerszych efektów dotyczących dóbr kulturowych, w tym takich, które mogą wymagać procesów planowania dotyczących nie tylko dziedzictwa.

Przedstawiona poniżej lista przykładów innych efektów związanych ze światowym dziedzictwem nie jest w żadnym razie wyczerpująca, ale zapewne okaże się pomocna:

- Pomoc w rozpowszechnianiu Konwencji światowego dziedzictwa oraz wzbudzanie większego zainteresowania u wielu różnych odbiorców.
- Promowanie współpracy pomiędzy Państwami-Stronami a innymi organizacjami w systemie światowego dziedzictwa.
- Pomoc w realizacji jednego lub większej liczby celów strategicznych Komitetu Światowego Dziedzictwa (wiarygodność, ochrona dziedzictwa, potencjał zabytku, komunikacja, społeczność).
- Dzielenie się doświadczeniami zdobytymi w określonych dobrach światowego dziedzictwa w ramach systemu światowego dziedzictwa jako całości oraz w ramach dziedzictwa kulturowego niezaliczanego do światowego dziedzictwa.
- Odpowiedź na potrzeby zidentyfikowane za pomocą procesu sprawozdawczości okresowej na poziomie dobra i/lub regionu UNESCO.
- Rozwijanie kompetencji i wiedzy za pośrednictwem nowych środowisk naukowych oraz działań związanych z rzecznictwem, skierowanych do odpowiednich odbiorców i ugruntowujących umiejętności praktyków, ram organizacyjnych oraz społeczności i sieci współpracy, a także poprzez tworzenie powiązań z regionalnym i lokalnym programem na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy.
- Zadbanie o to, by dobra światowego dziedzictwa odgrywały rolę w zrównoważonym rozwoju oraz zabezpieczenie korzyści dla dobra i jego interesariuszy.

W odniesieniu do ostatniego punktu, w WO kładzie się duży nacisk na przyjęcie w zarządzaniu miejscami światowego dziedzictwa podejścia opartego na partycypacji. Dobrym miernikiem skuteczności takiego podejścia jest ustalenie, czy interesariusze, którzy nie są odpowiedzialni za codzienne zarządzanie miejscem, odnoszą z niego korzyści.

Choć w przypadku niektórych dóbr światowego dziedzictwa gromadzi się dane na temat stanu zachowania niektórych lub wszystkich wartości dziedzictwa, w odniesieniu do wielu dóbr jest to działanie nowe (w odpowiedzi na nowy kwestionariusz sprawozdawczości okresowej). Wszystkie dobra światowego dziedzictwa powinny być wyposażone w system monitorowania efektów lub powinno się system ten usprawniać na ich potrzeby, co jest procesem czasochłonnym i wymagającym zasobów. Ponadto należy również zapewnić ciągłość, jako że zaangażowanie instytucji i interesariuszy ma duże znaczenie, oraz stabilne źródła finansowania, za sprawą których zasoby ludzkie i finansowe nie będą tak wrażliwe na zakłócenia.

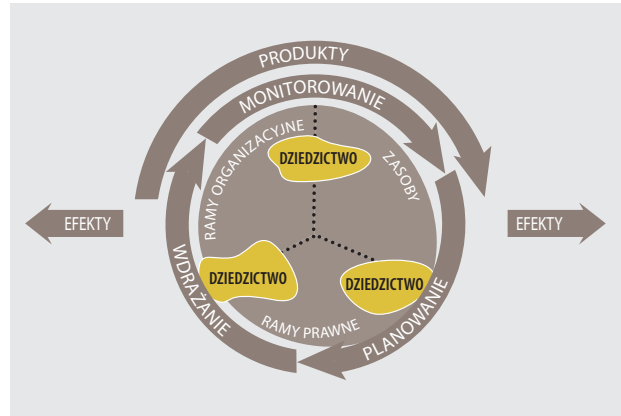
Rezultat 2: PRODUKTY (materialne rezultaty)

Przegląd

Celem procesów związanych z dziedzictwem jest generowanie rezultatów. Zrealizowane działania i usługi dostarczone w odpowiedzi na ustalone efekty nazywa się produktami. Są to materialne

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

rezultaty, które można udostępnić lokalnej społeczności i innym interesariuszom, często zapewniające bezpośrednie wsparcie na rzecz dziedzictwa, społeczności i interesariuszy. W połączeniu umożliwiają one osiągnięcie efektów, ogólnych celów systemu zarządzania.



Wykres 16: Produkty systemu zarządzania

PRODUKTY – PERSPEKTYWA OGÓLNA

Duże zróżnicowanie podejść i wyzwań

Produkty to rezultaty zaplanowanych programów roboczych, identyfikujących działania istotne w kontekście realizacji określonych wartości docelowych w zarządzaniu i konserwacji oraz, w następnej kolejności, realizacji ogólnych celów wyznaczonych przez system zarządzania (efektów, takich jak ochrona wartości kulturowych, a w szczególności WPW).

Ze strony procesów planowania, wdrażania i monitorowania w cyklu zarządzania spodziewać się można różnego rodzaju produktów:

- same plany (np. gotowy plan zarządzania),
- materialne rezultaty uzyskane na miejscu (np. naprawy budowlane, instalacja tablic informacyjnych),
- dane, które mogą być wygenerowane z rezultatów oraz z procesu ich osiągania na potrzeby przyszłych działań (np. wzrost liczby odwiedzających o milion w ostatnich dwóch latach),
- usługi takie jak utrzymanie systemów przeciwpożarowych.

Z czym wiążą się produkty?

Procesy dziedzictwa tworzą liczne produkty w perspektywie długo- i krótkoterminowej. Ich łączny wpływ gwarantuje możliwość osiągnięcia szerszych celów oraz efektów na rzecz różnych interesariuszy reprezentujących najważniejszych beneficjentów systemu zarządzania.

Produkt niekoniecznie musi bezpośrednio zaspokajać potrzebę, lecz może stanowić impuls dla innego procesu. W strategiach zarządzania odwiedzającymi na przykład pierwszym produktem będzie zapewne plan zarządzania odwiedzającymi wynikający z procesów planowania. Podczas etapu wdrażania jednym z podstawowych produktów będzie nowe oznakowanie dobra. Nagrywane u wejścia na teren dobra reakcje odwiedzających to efekt monitoringu, który może stać się impulsem dla innego procesu, na przykład działań korygujących mających na celu lepsze dopasowanie oznakowania do potrzeb odwiedzających, a zatem uzyskanie efektu polegającego na ich zadowoleniu.

Kluczowe kwestie

Uzupełniona o porady i informacje zewnętrzne dotyczące uzyskanych efektów (patrz dalsze części tekstu) analiza produktów oraz procesów, które do nich doprowadziły, czyni ogólne zarządzanie bardziej skutecznym (patrz Rezultat 3, *Udoskonalenia w systemach zarządzania*, s. 115).

Produkty pomagają w pomiarze produktywności systemu zarządzania. Dokumentowanie produktów i monitoring procesów, które do nich doprowadziły (patrz część 4.4 – Proces 3, *Monitorowanie*)

pozostają w nierozdzielalnym związku i mają fundamentalne znaczenie w kontekście rozumienia procesów dziedzictwa, a zatem również skuteczności zarządzania. Zgromadzone dane stanowią także ważne materiały źródłowe, które można wykorzystać w sprawozdawczości – powinny one, podobnie jak efekty (patrz poniżej), być centralną częścią wymogów w zakresie rocznej sprawozdawczości oraz, po dokonaniu ich oceny, dostarczać informacji zwrotnych umożliwiających doskonalenie kolejnego cyklu procesu zarządzania w przyszłości (patrz część 4.5 – Rezultat 3, *Udoskonalenia w systemach zarządzania*).

Rezultaty planowania i monitoringu mogą same w sobie być produktami, choć nie należy ich postrzegać jako „produkty końcowe”, a raczej jako środki na potrzeby innych procesów oraz innego produktu, który wspólnie z nimi sprawia, że system zarządzania funkcjonuje i jest skuteczny.

Plany to przykłady produktów, które często szeroko się udostępnia, choć nie są przekazywane dalej w dół w hierarchii zarządzania (po ich wdrożeniu). Produkty muszą być udokumentowane, aby interesariusze mogli zobaczyć namacalne rezultaty swojego wkładu oraz wносить wkład dalej w przypadku rozdziwisku pomiędzy celami a rezultatami.

Różnice pomiędzy produktami a efektami (relacja „wiele do jednego”)

Relacja pomiędzy procesami, produktami i efektami może być niełatwa do zrozumienia. W wielu przypadkach pomiędzy procesami a określonym efektem występować będzie relacja typu „wiele do jednego”; innymi słowy, pewna liczba produktów będzie odpowiadać jednemu efektowi.

W tabeli poniżej przedstawiono różnicę pomiędzy produktami a efektami w procesach związanych z dziedzictwem na podstawie szczegółowej analizy trzech przykładów efektów opisanych w poprzedniej sekcji. Pierwszy przykład dotyczy planów zwiedzania wymienionych we wprowadzeniu do 4.4 oraz, między innymi, ich związku z zadowoleniem odwiedzających. W przykładzie ostatnim, dotyczącym ochrony wartości dziedzictwa, położono nacisk na proces – monitoring środowiskowy – którego efekt nie zaspokaja bezpośrednio żadnej potrzeby, ale może stanowić punkt wyjścia innego procesu i produktu.

Tabela 11. Przykłady ilustrujące relację pomiędzy efektami, produktami i procesami. Uszczegółowienie tabeli 10 z sekcji Efekty

Efekt 1	Wskaźniki efektu <i>Ustalenie, czy cel został zrealizowany</i>	Produkt(y) <i>Przyczyniające się do osiągnięcia efektu(-ów)</i>	Proces/ wskaźniki produktów <i>Ustalenie efektywności procesu, jakości produktu oraz jego roli w realizacji ogólniejszych celów</i>	Proces(y) dziedzictwa <i>Generowanie produktów w celu osiągnięcia efektów</i>
Zadowolenie odwiedzających <i>Oddziaływanie na inne efekty</i> Zwiększenie świadomości i wsparcia ze strony odwiedzających Propagowanie i ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	Ilość (czas trwania i liczba wizyt) Jakość (zadowolenie odwiedzających)	Nowe trasy zwiedzania	Ilość (czas trwania i liczba wizyt) Jakość (zadowolenie odwiedzających, trafność) Dopasowanie czasowe (dostępność w szczycie sezonu) Adekwatność (redukcja zużycia powodowanego przez odwiedzających)	Ilość (czas trwania i liczba wizyt) Planowanie, wdrażanie i monitorowanie tras zwiedzania (przy użyciu znaków, przewodników audio, platform sieciowych, udostępniania określonej liczbie odwiedzających w danym czasie itd.)

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

...

Efekt 2	Wskaźniki efektu	Produkt(y)	Proces/ wskaźniki produktów	Proces(y) dziedzictwa
Dobrze prosperująca społeczność miejscowa, działająca na rzecz dziedzictwa <i>Oddziaływanie na inne efekty</i> Propagowanie i ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	Poziomy zatrudnienia i inne trendy w lokalnych danych ekonomicznych Trendy w statystykach społecznych/ środowiskowych, np. przestępczość, absencja, wandalizm Nowe formy wsparcia na rzecz dziedzictwa Roczny wskaźnik noclegów wykupionych w ramach lokalnej bazy noclegowej przez odwiedzających Turystyka regionalna, powtórne wizyty	Szereg przyjaznych dla dziedzictwa możliwości biznesowych Nowe partnerstwa, nowi sponsorzy Rekrutacja nowych talentów w celu poprawy funkcjonowania lokalnej gospodarki Poprawa środowiska miejskiego	Ilość (np. pozyskanych funduszy lub liczba partnerów/ zrekrutowanych pracowników/ stworzonych miejsc pracy) i częstotliwość (np. powroty odwiedzających) Jakość Dopasowanie czasowe Otwartość Kompatybilność z potrzebami dziedzictwa Zakres i okres zaangażowania Zadowolenie społeczności lokalnej	Identyfikacja możliwości rynkowych związanych z dziedzictwem Pozyskanie partnerów i inwestycji Fundusze początkowe na rzecz nowych inicjatyw biznesowych Wzorcowe plany rewitalizacji obszarów zurbanizowanych
Efekt 3	Wskaźniki efektu	Produkt(y)	Proces/ wskaźniki produktów	Proces(y) dziedzictwa
Ochrona WPW oraz innych wartości kulturowych	W przypadku niemożności ustalenia efektywnych wskaźników należy wykorzystać ocenę odpowiednich produktów i procesów	<i>Pierwszy produkt:</i> Naprawione dachy <i>Drugi produkt:</i> Redukcja długoterminowych kosztów konserwacji miejsca Uprozczone procedury utrzymania	Ilość (liczba i całkowita powierzchnia) Skuteczność (budowa i czas istnienia) Dopasowanie czasowe Koszt (godziwe ceny, łatwy dostęp na potrzeby utrzymania) Środowisko (materiały „0 km”)	Przykład 1: Naprawa przeciekających dachów powodujących niszczenie dziedzictwa i wyznaczenie wieloletniej ochrony konserwatorskiej
		<i>Pierwszy produkt:</i> Nowe dane <i>Drugi produkt:</i> Statystyki, trendy <i>Trzeci produkt:</i> Poznanie, co powoduje niszczenie dziedzictwa Udoskonalenie metod konserwacji Tańsze i prostsze utrzymanie	Ilość (dane, okresy) Jakość (zbędne dane, dokładność i adekwatność) Dopasowanie czasowe (wahania sezonowe) Koszt (zrównoważony za sprawą stabilnego finansowania) Dostęp do danych/ wykorzystanie danych	Przykład 2: Analiza danych poprzedzona monitoringiem środowiskowym

Jak pokazano w tabeli 11, aby osiągnąć pojedynczy efekt lub pewną ich liczbę, procesy dziedzictwa (patrz część 4.3) tworzą wiele różnych produktów, często w wielu rozmaitych perspektywach czasowych. Jeżeli produkty te są udane, łączne oddziaływanie rozpoznania i dostarczenia produktów gwarantuje realizację przez system zarządzania celów, którymi zainteresowani są wszyscy interesariusze.

Monitoring i ocena produktów

Przykłady w tabeli 11 ilustrują różne, potencjalnie pożądane efekty oraz różne produkty, które mogą się przyczyniać do ich osiągnięcia (również szeregowo, gdy pewna liczba następujących po sobie produktów prowadzi do uzyskania danego efektu). W tabeli przedstawiono ponadto pewną liczbę możliwych wskaźników produktów (na podstawie ogólnych porad dotyczących wskaźników, zawartych w części 4.3 – Proces 3, *Monitoring*). Czy trudne do zmierzenia efekty zostały osiągnięte za pomocą pomiaru stopnia realizacji produktów? W załączniku A przedstawiono przykładowe wskaźniki przyjęte na potrzeby Stonehenge (Wielka Brytania).

Wybór wskaźników produktu

Decyzję, które produkty monitorować, należy podjąć z wyprzedzeniem, najlepiej podczas przygotowywania rocznego planu pracy lub ogólnego planu zarządzania (patrz część 4.3 – *Planowanie*, oraz załącznik A, *Planowanie zarządzania*).

Aby poddać ocenie produkty, należy porównać postępy z wartościami docelowymi ustalonymi w programach pracy dotyczących dobra. Im bardziej – w porównaniu z innymi rezultatami działania systemu zarządzania – produkty są materialne, tym łatwiej jest określić neutralne wskaźniki pozwalające na zmierzenie rocznej „produktywności”. („Neutralność” wskaźników oznacza, że pozyskiwane będą te same informacje, bez względu na osobę je gromadzącą, w związku z czym nie będą one narażone na zniekształcenia wynikające z subiektywności oceny).

Zmiany, rzeczy i usługi składające się na produkty mogą być same w sobie „mierzalnymi” rezultatami (tj. wskaźnikami), jak na przykład rozszerzenie strefy buforowej wyrażone w metrach kwadratowych. Niemniej pewna liczba wskaźników (raczej nie tylko jeden) będzie zazwyczaj bardziej efektywna w ocenie ilościowej i jakościowej produktu.

- a. Jeżeli to możliwe, wskaźniki produktu należy wyrażać liczbowo w aspekcie:
 - produktów materialnych (np. liczby zainstalowanych kamer bezpieczeństwa, liczby wydrukowanych lub rozpowszechnionych broszur oraz liczby całkowitej powierzchni i wartości przeprowadzonych napraw dachów),
 - nakładu pracy (np. liczby spotkań z lokalnymi społecznościami lub liczby i wartości uruchomionych partnerstw zewnętrznych),
 - użytkowników (np. liczby odwiedzających lub liczby wynajmów rocznie, liczby użytych systemów informacji audio lub udzielonych odpowiedzi na zapytania).
- b. Wskaźniki produktu mogą niekiedy wyrażać jakościowy wpływ na dany produkt za sprawą danych ujawniających trendy statystyczne związane z:
 - efektywnością produktów materialnych, na przykład względnym cyklem życia napraw dachowych,
 - jakością przeprowadzonych prac, na przykład zróżnicowaniem partnerów na poziomie krajowym lub opiniami zewnętrznych grup docelowych,
 - profilem użytkowników, na przykład dystansem do dobra pokonywanym przez odwiedzających.
- c. Wskaźniki produktu pozwalają niekiedy na ocenę pracy w aspekcie finansowym – rzeczywistych nakładów w zestawieniu z planowanymi – dzięki czemu możliwe jest dostarczenie informacji finansowych władzom zarządzającym, darczyńcom i innym podmiotom, na potrzeby rachunkowości.

PRODUKTY DOTYCZĄCE DZIEDZICTWA – OGÓLNIE

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ W przemyśle i handlu produkty są wytwarzane (lub powinny być wytwarzane) jedynie dlatego, że istnieje klient procesu, który chce właśnie takich produktów. Ten sposób myślenia, choć nie ma bezpośredniego przełożenia na sektor dziedzictwa, pomaga odróżnić osiąganie określonych rezultatów (produktów) od realizacji szerszych celów (efektów) oraz podkreśla znaczenie kompatybilności rocznych programów pracy z rzeczywistymi potrzebami.
- ▶ Wskaźników służących do oceny produktów powinno być możliwie jak najmniej i powinny one umożliwiać określenie powodzenia w sposób mierzalny i spójny. Przede wszystkim jednak powinny one odpowiadać modelowi „SMART” (popularny skrót wykorzystywany przy ustalaniu celów zarządzania) poprzez:⁸⁵
 - Szczegółowe określenie rzeczy lub usługi, którą mają mierzyć
 - Mierzalność (ilościowa i jakościowa)
 - Adekwatność do potrzeb informacyjnych zarządców
 - Realizm w aspekcie kosztów i konsensusu (przekonujące dla interesariuszy)
 - Terminowość – realizowane w ustalonym czasie; dzięki temu wiadomo, kiedy można oczekiwać danego produktu.

Choć wskaźniki umożliwiają ocenę określonych produktów, na wybór wskaźników dla każdego z produktów będzie mieć wpływ bardziej ogólny efekt (lub efekty), do realizacji którego dany produkt się przyczynia.

- ▶ Krajowe lub międzynarodowe standardy kontroli mogą oferować obiektywne kryteria dotyczące wskaźników jakościowych (jakość zarządzania⁸⁶, wskaźniki środowiskowe). Co więcej, opracowanie wewnętrznych protokołów monitorowania może pomóc w standaryzacji podejść i utrzymaniu jakości i wiarygodności.
- ▶ W niektórych podejściach do zarządzania interpretuje się „produkty” i „efekty” w nieco inny sposób, więc należy się upewnić co do ich znaczenia. Niektóre szkoły dzielą na przykład „produkty” na dwa poziomy: szereg „rezultatów” (np. budowa sieci odpływowych, łatanie dachów i naprawa rynien) towarzyszących określonemu „celowi”, który jest jednak zawsze materialnym rezultatem (np. poprawa wychwytywania i odprowadzania wody deszczowej)⁸⁷.
- ▶ W sektorze dziedzictwa przyrodniczego poczyniono znaczące postępy w zakresie oceny procesów i produktów dziedzictwa za sprawą ram na potrzeby oceny skuteczności zarządzania (patrz załącznik B) oraz w szczególności Narzędzia 10: Wskaźniki produktów pracy/ miejsca, zaproponowanego w Zestawie narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa⁸⁸.

PRODUKTY W KONTEKŚCIE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

W kontekście światowego dziedzictwa produkty powinny wspólnie przyczyniać się do ochrony WPW rozumianej jako podstawowy efekt, a oprócz tego dawać inne efekty, takie jak korzyści dla społeczeństwa. Bez względu na to, czy podejmuje się kroki mające na celu ochronę atrybutów, autentyczności i integralności lub czy realizowane są usługi przynoszące korzyści lokalnej społeczności, produkty wybiera się w procesie planowania (lub podczas planowania zarządzania, patrz załącznik A). Będą się one opierać, między innymi, na ocenie czynników oddziałujących na dobro i jego interesariuszy.

⁸⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

⁸⁶ Rodzina standardów ISO 9000, publikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (www.iso.org), dostępnych za pośrednictwem krajowych agencji normalizacyjnych.

⁸⁷ *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines (Metody dostarczania wsparcia, t. 1. Wytczne zarządzania cyklem projektu)*, Komisja Europejska, Bruksela 2004, s. 82, https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

⁸⁸ Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit...*, s. 58–59.

Dodatkowe wyzwania związane z wpisaniem na Listę światowego dziedzictwa mogą prowadzić do nowych wymagań dotyczących produktów, na przykład licznych planów (patrz część 4.3) lub stworzenia ram organizacyjnych (patrz część 4.2) powiązanego z dobrami światowego dziedzictwa. Inne procesy światowego dziedzictwa, takie jak monitoring kontrolny i sprawozdawczość okresowa, mogą oddziaływać na zamierzone produkty, więc systemy powinny być przygotowane na to, by radzić sobie z takimi sytuacjami.

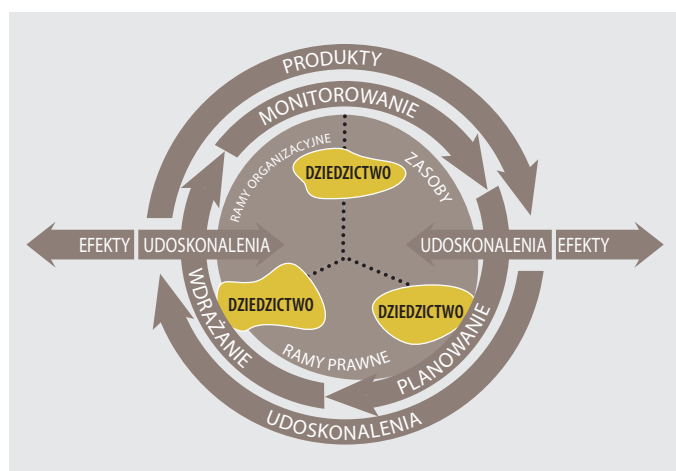
W przypadku specjalnych projektów, mających na celu zmiany w obszarze dobra lub zarządzaniu nim z myślą o spełnieniu wymagań światowego dziedzictwa, szczególnie ważne jest obranie opartego na partycypacji podejścia do monitoringu i oceny procesów dziedzictwa i ich produktów (oraz do ich planowania). Lokalni interesariusze i partnerzy wdrażający projekty powinni mieć do nich dostęp, a ich potrzeby informacyjne powinny mieć pierwszorzędne znaczenie. Wskaźniki nie mogą odzwierciedlać tylko potrzeb informacyjnych darczyńcy, ale również lokalnych zarządców, lokalnej społeczności i innych interesariuszy. Ważną sprawą jest zatem zrozumienie, w jaki sposób funkcjonuje lokalny system informacji oraz nadanie lokalnym interesariuszom wiodącej roli w określaniu odpowiednich wskaźników.

Rezultat 3: UDOSKONALENIA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

Przegląd

Systemy zarządzania tworzy się z myślą o osiągnięciu efektów za pośrednictwem zróżnicowanych działań w formie produktów. Trzy elementy oraz trzy procesy wymienione wcześniej powinny zapewniać niezbędne wsparcie na potrzeby skutecznego uzyskania produktów i efektów. W poprzednich częściach, dotyczących elementów i procesów, wyjaśniono, w jaki sposób uzupełniające systemy zarządzania pomagają zarządzającemu uzyskać niezbędne produkty i efekty. Jeżeli nie zostaną one osiągnięte, zarządzanie wymaga wprowadzenia zmian, które udoskonala system zarządzania i usprawnia otrzymywanie niezbędnych produktów i efektów. W niniejszej części wyjaśniono, jak udoskonalenia mogą prowadzić do długofalowych zmian w systemach zarządzania.

Potencjalne udoskonalenia opracowuje się w drodze ustalenia, w którym miejscu wspomniane trzy elementy i trzy procesy systemu zarządzania są niewystarczające, a następnie podjęcia odpowiednich działań korygujących. Udoskonalenia można wprowadzać w oparciu o monitoring procesów dziedzictwa, ocenę produktów i efektów oraz ocenę adekwatności trzech podstawowych elementów. Mogą one polegać na niewielkich zmianach w istniejących elementach lub mieć zewnętrzne źródło, w postaci znaczącego wsparcia ze strony uzupełniającego systemu zarządzania.



Wykres 17: Udoskonalenia w systemie zarządzania

Wkład zewnętrzny może pochodzić z różnych źródeł (patrz część 2). W wielu krajach na przykład kultura pozyskuje nowe formy wsparcia (publiczne oraz prywatne) dzięki rosnącemu udziałowi programów społecznych (edukacji, działań na rzecz społeczności i jej rozwoju). Może to wymagać znaczących zmian w systemach zarządzania, niekiedy istniejących od setek lat, oraz opartego na dowodach, przejrzystego procesu podejmowania decyzji w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego (patrz część 4.3 – *Monitorowanie*).

UDOSKONALENIA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA – OGÓLNE

Duże zróżnicowanie podejścia i wyzwań

Jeżeli procesy planowania, wdrażania i monitoringu nie przynoszą pożądanych produktów i efektów, może się wydawać, że przyczyną tego są czynniki zewnętrzne. Jednakże prawdziwym powodem mogą być niedostatki istniejącego systemu zarządzania (dobry system zarządzania powinien obejmować mechanizmy awaryjne na ewentualność nawet najmniej przewidywalnych czynników ryzyka). Niniejsza część przedstawia, jak zidentyfikować te niedostatki.

Mogą one wynikać z braków w ramach prawnym lub organizacyjnych, niewystarczających zasobów bądź nieodpowiedniego ich wykorzystania albo nieadekwatności w samych procesach. W takiej sytuacji produkty nie będą satysfakcjonujące, a efekty zostaną osiągnięte jedynie częściowo lub wcale. Rozwiązanie może być całkiem proste (np. lepsze rozmieszczenie zasobów). Jeżeli jednak bezpośrednie środki zaradcze w krótszej perspektywie czasowej są niemożliwe (na przykład rozwiązanie problemów w zakresie ram prawnych), rozwiązania mogą się znajdować w innych obszarach systemu zarządzania. Mogą one nie być wyraźne i oczywiste.

Usunięcie niedostatków musi stać się pozytywnym wkładem. Zmiany w systemach zarządzania mogą wymagać dni, miesięcy lub lat. Wyzwaniem może być również określenie niezbędnych ram czasowych oraz zapewnienie ciągłości wystarczającej do wprowadzenia długoterminowych usprawnień.

Z czym wiążą się udoskonalenia w systemach zarządzania?

Zbieranie informacji zwrotnych i wprowadzanie udoskonaleń może być zadaniem wieloetapowym:

1. Określenie braków w podstawowym systemie zarządzania, zmniejszających jego wydajności i skuteczność.
2. W sytuacjach, w których podstawowy system nie może zaoferować rozwiązań, korzystanie ze źródeł uzupełniających (patrz szablon w części 4.5, s. 124) w celu wprowadzenia zmiany do systemu zarządzania oraz poprawy jego wydajności i skuteczności (np. przedstawione poniżej studium przypadku Herkulanum).
3. Zmiana podstawowego systemu zarządzania może być czasochłonnym zadaniem, które wymaga mocnego politycznego wsparcia.

Udoskonalenia z zewnątrz mogą być zaczerpnięte ze specjalistycznej literatury z zakresu doradztwa lub projektu gromadzenia informacji, za pomocą którego można osiągnąć wiele korzyści. Można na przykład spożytkować doświadczenie emerytowanych pracowników, którzy zajmowali się utrzymaniem miejsca w przeszłości, pozyskać informacje, które pozwolą wypełnić braki w intelektualnych zasobach systemów zarządzania lub które zostały utracone ze względu na reorientację w kierunku usług zewnętrznych. Sam proces (z perspektywy oddolnej) może pomóc pokonać wady ram prawnych i organizacyjnych, które często zawodzą (z perspektywy odgórnej), nie będąc w stanie podoląć zadaniu polegającemu na umożliwieniu stosowania podejścia opartego na partycypacji. W sektorze dziedzictwa może być również dostępna dodatkowa wiedza, przydatna do rozwijania systemów zarządzania dziedzictwem.

Partnerstwa mające na celu udoskonalenie istniejącego systemu zarządzania bez poważnych reform prawnych lub instytucjonalnych



© HCP/ Sarah Court

Archeologiczne obszary Pompejów, Herkulanum i Torre Annunziata (Włochy)

Miejsce archeologiczne Herkulanum, część seryjnego dobra światowego dziedzictwa znanego jako „Archeologiczne obszary Pompejów, Herkulanum i Torre Annunziata (Włochy)” jest ważnym studium przypadku w zakresie wykorzystania partnerstwa do utworzenia tymczasowego systemu zarządzania w celu długotrwałego usprawnienia istniejącego systemu zarządzania, bez potrzeby wprowadzania daleko idących reform organizacyjnych bądź prawnych.

Miasta Pompeje i Herkulanum oraz związane z nimi osady, pogrzebane wskutek erupcji Wezuwiusza w 79 roku naszej ery, stanowią kompletny i żywy obraz społeczeństwa i codziennego życia w określonym momencie w przeszłości, który nie ma żadnego odpowiednika nigdzie indziej na świecie. Do 1997 roku te będące własnością publiczną i publicznie zarządzane stanowiska archeologiczne były objęte scentralizowanym systemem publicznym i przez ostatnie dziesięciolecia XX wieku permanentnie niedofinansowane. W 1997 roku lokalna agencja rządowa ds. dziedzictwa uzyskała finansową i administracyjną niezależność od ministerstwa (ustawa nr 352/1997), co poprawiło finansowanie (dochód z biletów nie trafiał już do ministerstwa w celu redystrybucji) oraz zmniejszyło biurokrację. Niemniej reforma zarządzania była niekompletna i zasoby ludzkie pozostały związane z Ministerstwem Kultury, w związku z czym były nieelastyczne i nieadekwatne do lokalnych potrzeb. Co więcej, złożoność wielu krajowych procedur dotyczących prac publicznych wciąż utrudniała efektywne działanie.

W 2002 roku Herkulanum zostało przywołane na konferencji PisaMed w Rzymie jako bodaj najgorszy przykład konserwacji pozostałości archeologicznych w kraju nieobjętym wojną; w 2012 roku natomiast było już ono pozytywnym przykładem, „którego najlepsze praktyki można bez cienia wątpliwości powtarzać w innych podobnych, rozległych obszarach archeologicznych na całym świecie”, tak bowiem brzmiał wniosek dyrektor generalnej UNESCO Iriny Bokovej po jej wizycie na miejscu.

Przyczyną diametralnej zmiany okoliczności było po części partnerstwo publiczno-prywatne pod nazwą Projekt Zachowania Herkulanum⁸⁹, w ramach którego wspierano konserwację Herkulanum i zarządzanie miastem od 2001 roku. Do sukcesu inicjatywy, którą zdołano wykorzystać do dalszych działań biorących za punkt wyjścia pozytywne kroki już czynione przez lokalną agencję ds. dziedzictwa, przyczyniły się liczne czynniki. Podejmowane decyzje stanowiły precyzyjną reakcję na nieadekwatności w istniejącym systemie zarządzania, a wkład wniesiony we wszystkie dziewięć elementów miał na celu zagwarantowanie trwałych korzyści w zakresie wydajności i skuteczności zarządzania.



⁸⁹ Instytut Nauk Humanistycznych Packarda, w ramach partnerstwa z Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei (lokalnej, częściowo autonomicznej agencji rządowej ds. dziedzictwa) oraz British School w Rzymie.

- Oto wybrane przykłady:
 - Wizjonerskie zastosowanie ram prawnych komercyjnego sponsoringu (ustawa nr 42/2004 art. 120 oraz 30/2004 art. 2), które umożliwiło prywatnym partnerom (w tym przypadku o nastawieniu filantropijnym) zaoferowanie wsparcia operacyjnego – działań oraz poprawy elastyczności organizacyjnej, a nie tylko pomocy finansowej (darowizn) na rzecz partnera publicznego. Agencja ds. dziedzictwa była bowiem niewydolna nie w aspekcie finansowym, lecz organizacyjnym.
 - Współpraca, która wywijała się w obrębie organizacji macierzystej, czyli lokalnej agencji ds. dziedzictwa, zapewniła autentyczne partnerstwo i otwarcie istniejącego systemu zarządzania na nowe sposoby pracy, a także silniejsze poczucie własności osób, które miały rozwijać te podejścia.
 - Utworzenie szeregu elastycznych i odpowiednio reagujących partnerstw (zamiast dedykowanego podmiotu prawnego), które dzięki temu dobrze sobie radziły z nowymi etapami projektu w miarę ewolucji miejsca oraz macierzystego systemu zarządzania. Przez ponad dziesięć lat oś zainteresowania projektu uległa przesunięciu z ambitnych prac w zagrożonych obszarach miejsca dziedzictwa do planowania nowych obiektów muzealnych, inicjatyw regeneracji miejskich obszarów mieszkalnych przyległych do dobra oraz działań w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy na potrzeby innych miejsc wokół Wezuwiusza, z myślą o stopniowym wycofywaniu projektu.
 - Utworzenie interdyscyplinarnego zespołu specjalistów w obszarze światowego dziedzictwa oraz wykonawców-specjalistów (wielu z nich lokalnych) w celu zasilenia personelu i działań w zakresie konserwacji archeologicznej.
 - Utworzenie sieci lokalnych i międzynarodowych partnerów badań w celu wzmocnienia zasobów intelektualnych, ale także wsparcia rzecznictwa dotyczącego miejsca i wytworzenia przykładu dobrych praktyk na rzecz innych części tego seryjnego dobra światowego dziedzictwa.
 - Podejście do zarządzania projektem, w ramach którego wprowadzono kulturę pracy zorientowaną na cele oraz silny nacisk na skuteczne procesy dziedzictwa.
 - Znaczenie przypisane do działań, które umożliwią istniejącemu systemowi dziedzictwa kontynuację zarządzania miejscem z wykorzystaniem środków publicznych po zakończeniu projektu. Wśród przykładów można tutaj wskazać infrastrukturę i narzędzia konserwatorskie mające na celu redukcję długoterminowych kosztów i uproszenie zarządzania miejscem, testowanie i dopasowanie podejść do programowych cykli zarządzania oraz zabezpieczenie długoterminowych partnerstw badawczych.
 - Uznanie potrzeby odtworzenia roli i tożsamości miejsca dziedzictwa w życiu nowoczesnego miasta i spożytkowanie obustronnych korzyści związanych z dziedzictwem. Powołano do życia siostrzaną inicjatywę, Centrum Herkulanum, której zadaniem było budowanie współpracy z lokalnymi władzami miejskimi oraz innymi interesariuszami, a ponadto wzmocnienie związku historycznych i nowoczesnych miast na długi czas.

Kluczowe kwestie do uwzględnienia w przypadku udoskonaleń w systemach zarządzania

Planowanie zarządzania jest powszechnie stosowanym w sektorze światowego dziedzictwa narzędziem, w którym położono bardzo duży nacisk na rozpoznanie braków i usprawnianie systemu zarządzania (patrz załącznik A). Nawet w przypadku braku planu zarządzania oceny postępów w zestawieniu z wartościami docelowymi (produktami) oraz szerszymi celami (efektami), a następnie analiza rozbieżności i ich przyczyn – przynoszą korzyści systemowi zarządzania. Usprawnienie systemu zarządzania staje się możliwe dzięki jego starannej ocenie, czy trzy podstawowe elementy wspierają trzy procesy dziedzictwa i przynoszą docelowe produkty oraz wszystkie pożądane efekty.

Informacje zaczerpnięte z monitoringu produktów i efektów przy użyciu wskaźników pomagają w ustaleniu priorytetów dotyczących przyszłych procesów w systemie zarządzania. Mogą one też służyć za podstawę do wprowadzenia znaczących udoskonaleń w niektórych lub wszystkich dziewięciu składnikach systemu zarządzania. W dalszej części 4.5 zaproponowano szablon na potrzeby dokumentowania i oceny systemów zarządzania dziedzictwem. W szablonie tym w ramach dziewiątego składnika pod nazwą „Udoskonalenia w systemach zarządzania” zebrano wszystkie braki oraz możliwości zidentyfikowane w ramach pozostałych ośmiu składników. Następnie proponuje się zmiany, których celem jest pokonanie albo uzupełnienie braków za sprawą określenia, jeżeli zachodzi taka potrzeba, odpowiednich narzędzi zarządzania.

UDOSKONALENIA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

PRZYPYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Udoskonalenia nazywa się niekiedy „wkładem”, ale takie nazewnictwo może prowadzić do pomylenia ich z zasobami ludzkimi, finansowymi i intelektualnymi, które również określa się mianem „wkładu”.
- ▶ Możliwość zapewnienia ciągłego doskonalenia, która ma kluczowe znaczenie w dobrym zarządzaniu, zależy od umiejętności rozpoznania braków oraz odpowiedniego ich zastosowania. Umiejętności tego rodzaju można kształtować za pomocą prostych inicjatyw rozwijania kompetencji i wiedzy (patrz część 3.8).
- ▶ W wyniku izolacji sektora dziedzictwa kulturowego występuje w nim większy deficyt krytycznych umiejętności z zakresu praktycznego zarządzania projektami i interesariuszami niż w niektórych innych sektorach⁹⁰. Sprawia to, że system zarządzania dziedzictwem stosowany w odniesieniu do danego dobra jest słabszy, a dodatkowo jego ewolucja jest utrudniona.
- ▶ Izolacja sprawia ponadto, że potrzebne jest lepsze zrozumienie innych sektorów oraz udoskonałeń w podstawowym systemie zarządzania⁹¹.
- ▶ Rosnące presje oddziałujące na dziedzictwo kulturowe oraz nowe wymagania, które pod adresem dziedzictwa stawia społeczeństwo (patrz część 2), wymagają często zaangażowania ekspertów z nowych dziedzin, na przykład ekonomistów, socjologów czy specjalistów w zakresie ochrony środowiska.

UDOSKONALENIA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA W KONTEKŚCIE ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Kluczowe kwestie

Rozpoznanie braków i próby zaradzenia im należą do działań zmierzających do doskonalenia systemu zarządzania dobrem w aspekcie produktywności, skuteczności i zdolności realizacji podstawowych efektów (ochrona WPW) i innych celów. Potrzeba zgodności z dodatkowymi wymogami sprawia, że miejsca zaliczane do światowego dziedzictwa są wystawione na dodatkową presję. W załączniku A opisano, w jaki sposób planowanie zarządzania przyczynia się do realizacji celów.

Podejście oparte na partycypacji, zalecane w Wytycznych operacyjnych (WO, par. 108), zależy na przykład od zaangażowania interesariuszy na każdym z etapów procesu zarządzania, tj. na tych etapach, które wiążą się z produktywnością, skutecznością i zdolnością systemu zarządzania do zapewnienia określonych efektów.

UDOSKONALENIA NA POTRZEBY ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

PRZYPYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Dla organów zarządzających dobrem kulturowym wpisanie na Listę światowego dziedzictwa oznacza dodatkowe obowiązki i nowe wyzwania. To z kolei wymaga od Państw-Stron rewizji i udoskonalenia swoich systemów zarządzania. Z drugiej strony, system światowego dziedzictwa umożliwia dostęp do zróżnicowanych sieci doświadczenia i wiedzy za pośrednictwem Komitetu Światowego Dziedzictwa, jego organizacji doradczych (ICCROM, ICOMOS, IUCN), Centrów Regionalnych oraz innych organizacji stowarzyszonych (patrz strona internetowa Światowego Dziedzictwa), które mogą być pomocne w procesie doskonalenia systemów zarządzania.

⁹⁰ *Skills for Sustainable Communities (Umiejętności na potrzeby zrównoważonych społeczności)*, Londyn 2004, Biuro Wicepremiera, RIBA, http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf

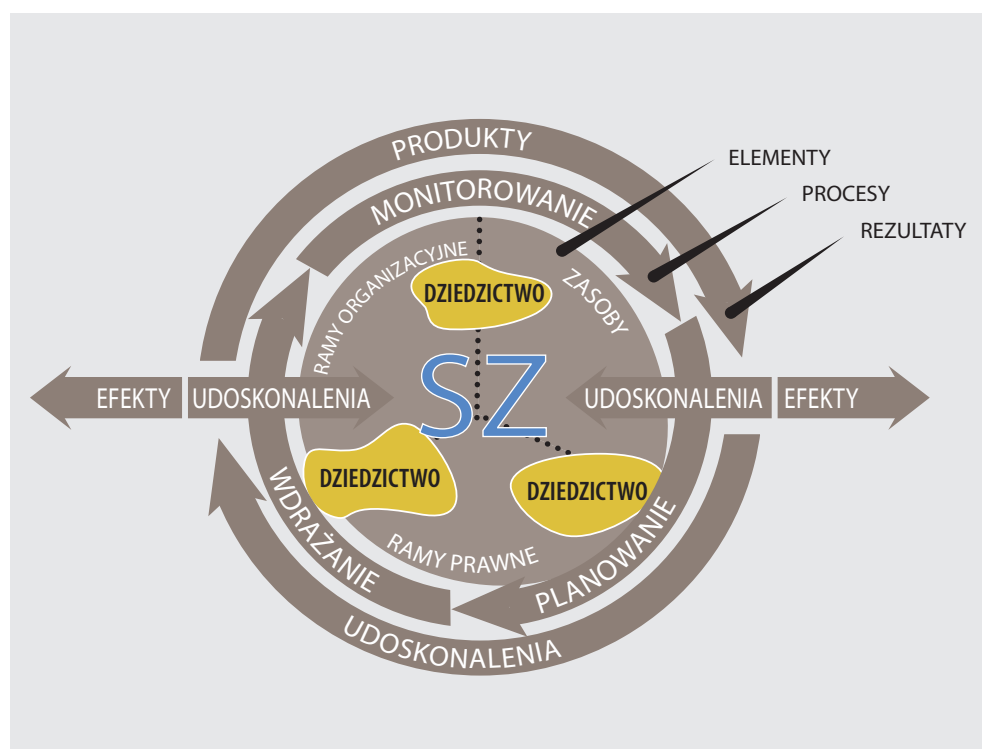
⁹¹ Brundtland G.H., *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju „Nasza Wspólna Przyszłość”)*, Oxford, Wielka Brytania, 1987, Oxford University Press, Incorporated. Rozdział 7: Łączenie kwestii środowiskowych i gospodarczych w procesie podejmowania decyzji, ustęp nr 75.

4.5 Dokumentowanie i ocena systemu zarządzania dziedzictwem

KOMPLETNY SYSTEM ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM

Ramy systemu zarządzania na szczeblu krajowym i na poziomie dobra

Dziewięć składników omówionych w częściach 4.2, 4.3 i 4.4 składa się na kompletny system zarządzania (SZ) dziedzictwem, co przedstawiono na poniższym wykresie.



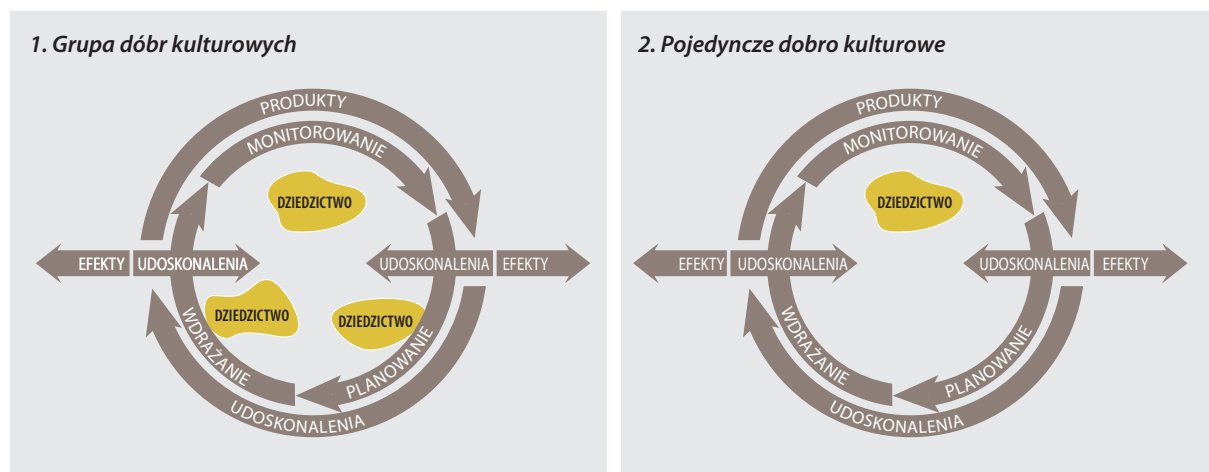
Wykres 18: Dziewięć składników systemu zarządzania dziedzictwem

Podział systemów zarządzania dziedzictwem na dziewięć części zapewnia punkt odniesienia dla wszystkich, którzy stosują taki system zarządzania: praktyków w obszarze dziedzictwa, zarządzających dobrami, polityków, którzy definiują ramy organizacyjne, oraz społeczności i sieci współpracy, które, aby angażować się w działania związane z dziedzictwem, potrzebują przejrzystości w kwestii podejmowania decyzji.

Jak wspomniano w części 4.1, system zarządzania dziedzictwem, jako podstawowy system funkcjonujący na szczeblu krajowym lub regionalnym, może posiadać przewidziany prawem mandat do nadzorowania podstawowych zadań, takich jak rozpoznanie i dokumentowanie zasobu dziedzictwa. Jednak w przypadku zarządzania dobrem, często przy zewnętrznym zaangażowaniu, jego adekwatność jest wystawiona na próbę (konserwacja, interpretacja, zarządzanie odwiedzającymi, powiązanie z rozwojem itd.). Zazwyczaj to właśnie w tej sytuacji niezbędne jest wsparcie ze strony uzupełniających systemów zarządzania (ze względu na ich składniki). W niniejszej części poradnika wyjaśniamy, w jaki sposób dokumentować i ocenić, czy podstawowe systemy zarządzania dziedzictwem są adekwatne oraz jaka jest rola uzupełniających systemów zarządzania.

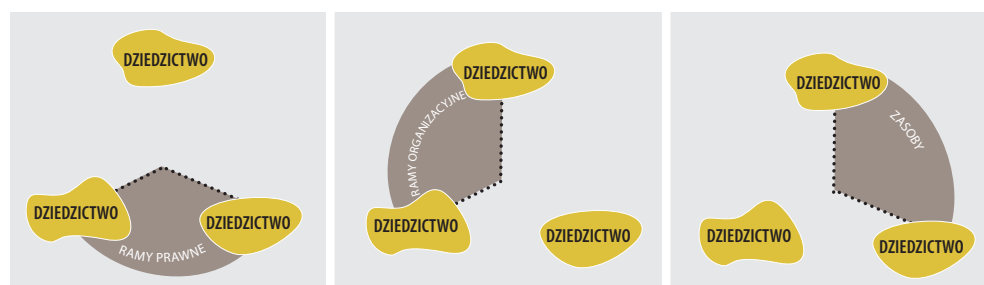
Choć krajowe lub regionalne systemy zarządzania dziedzictwem mogą wydawać się standardowym rozwiązaniem w przypadku niektórych kategorii dóbr kulturowych, należy jednak je przetestować w zestawieniu z określonym dobrem lub grupą dóbr, z których każde ma własną charakterystykę i otoczenie oddziałujące na zarządzanie nim. Spośród wskazanych dziewięciu

składników, podejście do procesów oraz rezultaty są tymi, na które najsilniej oddziałują specyficzne okoliczności danego przypadku. Temat ten omawiamy bardziej szczegółowo w dalszej części.



Wykres 19: W jaki sposób podstawowe elementy z pozoru jednorodnego (podstawowego) systemu zarządzania dziedzictwem (narodowym) mogą otrzymać lokalne wsparcie w przypadku grupy dóbr lub pojedynczego dobra

Na wspomniane trzy elementy oddziałują również ograniczenia i możliwości związane z określonym dobrem lub dobrami. Na wykresie 20 pokazano wybrane przykłady, na podstawie których można również zobaczyć przydatność składników innych systemów zarządzania.



Wykres 20: Wykorzystanie uzupełniających systemów zarządzania lub ich składników do wzmocnienia podstawowych systemów zarządzania

Ramy prawne

- Zagospodarowanie przestrzenne w prawie miejscowym.
- Prawodawstwo z innych obszarów (np. ulgi podatkowe, standardy dotyczące zanieczyszczeń, ochrona wybrzeża).
- Założenia użytkowania gruntów lub prawo dostępu do nich.

Ramy organizacyjne

- Wzmocnienie ze strony lokalnych organizacji pozarządowych.
- Nakładanie się obszarów zarządzania z lokalnymi władzami.
- Zróżnicowane poziomy publicznej i prywatnej własności oraz kontroli zarządzania.

Zasoby

- Region docelowy finansowania kapitałowego (np. Bank Światowy, Komisja Europejska).
- Silny konsensus w społeczności i wolontariat.
- Ciągłość w zakresie lokalnych umiejętności i wiedzy.

Cel ram systemu zarządzania dziedzictwem

Ramy mają dla osób zaangażowanych w konserwację dziedzictwa kulturowego i zarządzanie nim trzy podstawowe funkcje:

Cel 1: Ramy na potrzeby definiowania i dokumentowania systemu zarządzania dziedzictwem oraz komunikowania innym sposobu jego działania.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Opisywane dziewięcioskładnikowe ramy oferują wspólny język umożliwiający usprawnienie i standaryzację monitoringu systemów zarządzania dziedzictwem oraz sprawozdawczości na temat rezultatów jego działania, przekazywanej stronom trzecim. W przypadku światowego dziedzictwa jest to część procesu nominacji (sekcja 5 formularza) oraz, po wpisaniu na Listę, część analizy na potrzeby sprawozdawczości okresowej oraz raportów o stanie zachowania (SOC).

Proces nominacyjny światowego dziedzictwa wymaga w szczególności, by system zarządzania dziedzictwem wdrożony w odniesieniu do danego dobra lub grupy dóbr (WO, par. 130 i 132.5)⁹² był formalnie udokumentowany. Dokumentacja ta może stanowić znaczący wkład w zarządzanie dobrem i pełnić funkcję probierza na potrzeby pomiaru zarządzania i stanu zachowania dobra w następnych latach⁹³.

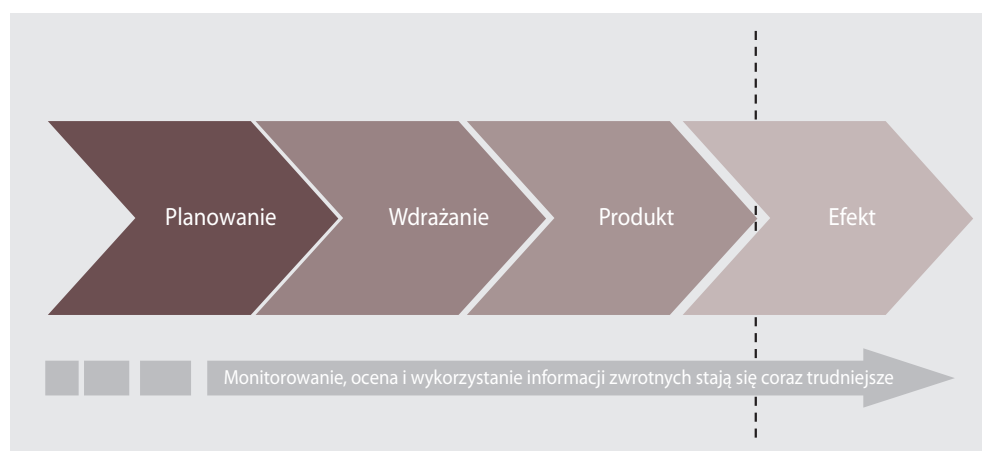
Cel 2: Ramy, które umieszczają troskę o dziedzictwo w szerokim kontekście i prezentują potrzebę zintegrowanego podejścia do zarządzania dziedzictwem.

System zarządzania dziedzictwem funkcjonuje w szerszym środowisku, które może wywierać presję na dobro dziedzictwa kulturowego i na odwrót. Relacja ta jednak oferuje również szereg możliwości (patrz część 2). Dobre zarządzanie powstającymi napięciami i możliwościami może być z korzyścią dla dziedzictwa kulturowego i pobliskich społeczności, a zarazem podnosić jego wartości kulturowe, społeczne, gospodarcze i środowiskowe.

Spośród opisywanych dziewięciu składników udoskonalenia i efekty są najbardziej wystawione na bezpośrednią styczność z szerszym kontekstem (który na wykresach symbolizują odwrócone strzałki). Niemniej wszystkie składniki systemu zarządzania dziedzictwem zależą od kontekstu i powinny angażować jego przedstawicieli.

Ramy umieszczają troskę o dziedzictwo w szerokim kontekście i propagują potrzebę zintegrowanego podejścia do zarządzania dziedzictwem. Pokazują one, czego system zarządzania potrzebuje i co osiąga oraz jakie inne systemy zarządzania go wspierają (patrz część 4.1). Dzięki działaniom na rzecz przejrzystości i dialogu, korzyści dla społeczeństwa są czymś powszechnie uznanym, a zaangażowanie interesariuszy i informacje zwrotne pozyskiwane są bardziej efektywnie.

Cel 3: Ramy na potrzeby oceny i doskonalenia systemu zarządzania dziedzictwem (wraz z innymi systemami zarządzania).



Wykres 21: Trudność oceny rośnie wraz z postępem cyklu zarządzania

⁹² Opisywany przegląd systemu zarządzania może być niezależnym opracowaniem lub stanowić część planu zarządzania.

⁹³ *Preparing World Heritage Nominations...*, s. 91.

Jest rzeczą dobrze znaną, że w miarę postępowania cyklu zarządzania ocena efektywności procesów zarządzania dziedzictwem oraz jego rezultatów staje się coraz trudniejsza (patrz niżej).

Jeszcze trudniejsza może być ocena, czy to, co stanowi podstawę systemu zarządzania, a mianowicie ramy organizacyjne oraz podejście do zasobów, funkcjonuje efektywnie.

Procesy związane z dziedzictwem mogą uwidaczniać, że system zarządzania danym dobrem lub grupą dóbr nie realizuje swoich celów lub robi to nieefektywnie. Procesy te pozwalają także na identyfikację określonych mocnych i słabych stron. Niemniej trudniej jest zrozumieć ich konsekwencje dla innych obszarów systemu zarządzania.

Niezbędna może się okazać zmiana systemu zarządzania, albo ze względu na wymagania związane z uzyskaniem statusu światowego dziedzictwa i/lub utrzymaniem go (WO, par. 117 i 132.5), albo z powodu zmian (pożądanych bądź nie) w granicach dobra lub grupie dóbr, które wymagają interwencji (patrz załącznik A). Każda zmiana może nieść ze sobą implikacje dla całego systemu zarządzania.

Dziewięcioskładnikowe ramy zapewniają kontrolę mocnych i słabych stron bieżącego systemu zarządzania oraz logiczne uzasadnienie zaleceń, jeżeli ze względu na ochronę wartości, a w szczególności WPW, konieczne są zmiany. Ułatwiają one przegląd potrzeb i osiągnięć systemu zarządzania na różnych poziomach zarządzania (lokalnym, krajowym, regionalnym i międzynarodowym).

Dokumentowanie i ocena systemu zarządzania dziedzictwem

Standardowy szablon

W tabeli 12 znajduje się szablon umożliwiający zastosowanie dziewięcioskładnikowej ramy do dokumentowania (patrz np. 5e formularza nominacyjnego, WO, aneks 5) oraz oceny systemu zarządzania dziedzictwem. Pomoże on użytkownikowi określić, czy wspomnianych dziewięć składników objętych jest podstawowym systemem zarządzania w całości, czy tylko częściowo, a jeśli częściowo, to wesprze w identyfikacji wkładu ze strony innych systemów zarządzania. Omówione poniżej przykłady dóbr światowego dziedzictwa rzucają nieco światła na tę kwestię. Aneks 5 do WO wymaga, aby system zarządzania dobra światowego dziedzictwa był udokumentowany.

Dla użytkowników niniejszego poradnika dołączono wersję Word tego szablonu. Przy wypełnianiu szablonu użytkownik powinien się odwoływać do odpowiednich sekcji i odpowiadać na pytania oraz wypełniać listy pytań kontrolnych w celu udokumentowania systemu zarządzania dziedzictwem.

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

Tabela 12. Szablon na potrzeby udokumentowania systemu zarządzania dziedzictwem

Dokumentacja i ocena adekwatności systemu zarządzania dziedzictwem stosowanego w odniesieniu do określonego dobra kulturowego

1. Nazwa i lokalizacja miejsca:

2. Krótki opis miejsca:

Kluczowe atrybuty:
Autentyczność:
Integralność:

3. Kryteria światowego dziedzictwa:

4. Dokumentacja i ocena systemu zarządzania dobrem kulturowym

Ramy systemu zarządzania:
3 obszary,
9 składników

• Opis podstawowego systemu zarządzania dobrem kulturowym

Jeżeli to konieczne, należy podkreślić kluczowe, właściwe cechy lub dołączyć odpowiednie odnośniki

• Ocena jego adekwatności: zidentyfikowane istniejące braki i nowe możliwości (w oparciu o charakter dobra oraz po zapoznaniu się z odpowiednimi częściami niniejszego poradnika)

• Zarys istniejącego dodatkowego wsparcia ze strony systemu uzupełniającego/ innych systemów zarządzania lub narzędzi stosowanych do uzupełniania braków i wzmocnienia podstawowego systemu zarządzania

• Identyfikacja niezbędnych dodatkowych środków/ narzędzi

ELEMENTY	Ramy prawne (lub „mandat”)			
	Ramy organizacyjne			
	Zasoby			
PROCESY	Planowanie			
	Wdrażanie			
	Monitorowanie			
REZULTATY	Efekty			
	Produkty			
	Udoskonalenia (w tym podsumowanie niezbędnych dodatkowych środków)			

Poniższy przykład jest próbą udokumentowania istniejącego systemu zarządzania, który ewoluował przez pewien czas od wpisania miejsca na Listę światowego dziedzictwa.

Tabela 13. Przykład systemu zarządzania dziedzictwem

Dokumentacja i ocena adekwatności systemu zarządzania dziedzictwem stosowanego w odniesieniu do określonego dobra kulturowego

1. Nazwa i lokalizacja miejsca: Święte Miasto Kandy, Sri Lanka

2. Krótki opis miejsca:

Odpis z OWPW

Autentyczność
Odpis z OWPW

Integralność
Odpis z OWPW

Święte Miasto Kandy
(Sri Lanka)



© James Gordon

3. Kryteria światowego dziedzictwa: (iv) (vi)

4. Dokumentacja i ocena systemu zarządzania dobra kulturowego

Ramy systemu zarządzania:
3 obszary,
9 składników

• Opis podstawowego systemu zarządzania dobrem kulturowym

• Ocena jego adekwatności: zidentyfikowane istniejące braki i nowe możliwości (w oparciu o charakter dobra oraz po zapoznaniu się z odpowiednimi częściami poradnika)

• Zarys istniejącego dodatkowego wsparcia ze strony systemu uzupełniającego/ innych systemów zarządzania lub narzędzi stosowanych do uzupełniania braków i wzmocnienia podstawowego systemu zarządzania
• Identyfikacja niezbędnych dodatkowych środków/ narzędzi

ELEMENTY

Ramy prawne
(lub „mandat”)

„Rozporządzenie w sprawie zabytków” z 1940 r., zmienione w 1988 r., reguluje kwestię ochrony dziedzictwa i zarządzania nim w całym kraju

Część dobra należy do społeczności buddyjskiej i podlega regulacji rozporządzenia dotyczącego świątyń

Potrzeba kontroli obszarów poza zabytkami i w strefie buforowej
Potrzeba pozyskania większego finansowania

Miejsce zostało objęte przepisami „Ustawy o Agencji Rozwoju Miejskiego (UDA)” oraz regulacjami rady miejskiej, co umożliwiło lepszą kontrolę nad większym obszarem
W 1981 r. zostało ono ponadto objęte przepisami „Ustawy o Centralnym Funduszu Kulturowym (CCF)”, co zwiększyło dostępne zasoby finansowe oraz zdolność do wdrażania działań

...

4 Definiowanie, ocenianie i doskonalenie systemów zarządzania dziedzictwem

...

ELEMENTY	Ramy organizacyjne	Odpowiedzialną instytucją jest Departament Archeologii (DOA) Władze świątynne, których zwierzchnikiem jest główny opiekun pozostałości Temple of the Tooth Relic (codzienne rytuały, coroczny korowód itd.), odpowiedzialny za zarządzanie obiektem	Potrzeba wprowadzenia mechanizmu umożliwiającego zbliżenie do siebie wszystkich interesariuszy Potrzeba zaangażowania mnichów w proces podejmowania decyzji	Utworzono Komitet ds. Świętego Miejsca Światowego Dziedzictwa, którego przewodniczącym jest burmistrz miasta, a członkami wszyscy adekwatni interesariusze
	Zasoby	<i>Ludzkie:</i> Głównie pracownicy DOA <i>Finansowe:</i> Coroczne fundusze przydzielane przez rząd centralny. Dochody z wejściówek dla zagranicznych turystów odwiedzających świątynię <i>Intelektualne:</i> Wiedza i doświadczenie zgromadzone w Departamencie	Nieadekwatność personelu DOA oraz potrzeba większej elastyczności w zatrudnianiu specjalistów z różnych dziedzin Potrzeba zlecenia działań na zewnątrz Braki finansowe Potrzeba pozyskania nowej wiedzy, w szczególności w związku z WPW	CCF przejmuje prace konserwacyjne Rozpoczęto zlecenie na zewnątrz CCF zapewnił dodatkowe fundusze Niezbędne są dalsze udoskonalenia
PROCESY	Planowanie	DOA planuje działania konserwatorskie w trybie rocznym	Potrzeba długoterminowego planowania z myślą o zagwarantowaniu ochrony WPW Brak szerszego procesu opartego na uczestnictwie w ramach DOA Podejście do planowania oparte na wartościach jest czymś nowym	Wykorzystanie nowo utworzonego komitetu do kierowania nowym podejściem do planowania z wykorzystaniem procesu opartego na uczestnictwie oraz wszelkich zasobów pochodzących od różnych interesariuszy Koncepcję WPW omówiono po raz pierwszy w ramach Komitetu ds. Świętego Miasta Od 1949 r. stosowane jest narzędzie o nazwie Planowanie Świętego Miasta
	Wdrażanie	Wdrażanie projektów przez personel DOA	Potrzeba zlecenia działań na zewnątrz Potrzeba spożytkowania wsparcia innych interesariuszy Władze miejskie, wykonujące mandat przyznany na mocy Ustawy UDA, powinny pokierować kontrolą planowania	Wobec braku całościowego planu zarządzania, wdrożenie każdego projektu opracowanego przez Departament lub Komitet jest realizowane przez odpowiednie instytucje w ramach własnych zasobów finansowych Kontrole planowania są przeprowadzane przez władze miejskie, przy pomocy zespołu, w którego skład wchodzi wszystkie adekwatne agencje

...

PROCESY	Monitorowanie	Praktyki monitorowania wprowadzone przez DOA na potrzeby realizowanych prac DOA przeprowadza regularne inspekcje nielegalnych budów w obrębie dobra	Potrzeba szerzej zakrojonych działań w zakresie monitorowania większego obszaru Potrzeba ochrony wszystkich atrybutów, które odzwierciedlają WPW Potrzeba większej kontroli nad miejscem i strefą buforową	Wspólny Komitet z przedstawicielami DOA, CCF, UDA i władz miejskich na potrzeby zatwierdzania i kontroli działań rozwojowych Postępy prac omawia się na comiesięcznych spotkaniach Komitetu, a poszczególne agencje monitorują swoją pracę
	Efekty	DOA angażuje się w ochronę wartości dziedzictwa, w tym WPW Za obiekt religijny odpowiadają mnisi, zaangażowani w działania mające na celu umożliwienie wykonywania rytuałów	Brak świadomości WPW dobra w społeczności	Ochrona i zachowanie WPW za sprawą szerszej partycypacji Zapewnienie społeczności korzyści związanych z dobrem światowego dziedzictwa
REZULTATY	Produkty	Konserwacja stanowisk archeologicznych, budynków i elementów malarskich wybranych składników dobra, gwarantująca zachowanie WPW Ciągłość działań religijnych realizowanych przez mnichów oraz świecki opiekun podkreślający WPW	Potrzeba konserwacji/kontroli części dobra pozostających w rękach prywatnych, stworzenie udogodnień infrastrukturalnych na potrzeby rytuałów	Dostarczenie programu konserwacji części dobra pozostających w rękach prywatnych z myślą o korzyściach ekonomicznych dla społeczeństwa Zapewnienie infrastruktury zgodnie z przygotowanymi planami Zapewnienie udogodnień podczas świąt
	Udoskonalenia (w tym podsumowanie niezbędnych dodatkowych środków)	Uznano, że Komitet ds. Świętego Miasta potrzebuje legitymizacji; projekt ustawy przyznającej Komitetowi odpowiednie uprawnienia jest w przygotowaniu		

Załącznik A

Ramy na potrzeby opracowania, realizacji i monitorowania planu zarządzania

W załączniku A proces „planowania” z części 4.3 jest omówiony bardziej szczegółowo. Jego celem jest pomoc w opracowaniu planu zarządzania, wymaganego w sekcji 5 formularza wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa. Planowanie zarządzania jest coraz bardziej popularnym narzędziem ochrony wartości kulturowych, a w szczególności wyjątkowej powszechnej wartości w ramach procesu światowego dziedzictwa. Przygotowanie i wdrożenie planu zarządzania wymaga wkładu ze strony wszystkich dziewięciu składników systemu zarządzania dziedzictwem (patrz część 4) i stanowi okazję do udokumentowania systemu (systemów) zarządzania dobrem w sposób uporządkowany. Ponadto pomaga w identyfikacji wszelkich luk w istniejącym systemie, co z kolei zapewni uzyskanie informacji zwrotnych na potrzeby zmian w systemie i doskonalenia go. Informacje te są niezbędne również w sekcjach 3.1 e, 4.5 oraz 6 formularza wniosku o wpis.

Załącznik jest podzielony na następujące części:

A.1 Wprowadzenie: plany zarządzania w ramach systemów zarządzania.

A.2 Proces planowania zarządzania.

A.3 Treść planu zarządzania.

A.1 Wprowadzenie: plany zarządzania w ramach systemów zarządzania

Planowanie zarządzania: przegląd

Planowanie zarządzania to bez wątpienia jedno z najlepiej znanych narzędzi w systemie światowego dziedzictwa. Państwa-Strony, członkowie Komitetu Światowego Dziedzictwa oraz organizacje doradcze wykorzystują planowanie zarządzania w charakterze narzędzia do oceny zaangażowania danego Państwa-Strony w zachowanie WPW określonego dobra oraz zagwarantowanie społeczeństwu korzyści z nim związane. Termin „planowanie zarządzania” jest coraz częściej używany i kładzie się w nim nacisk na efekty planowania przy użyciu tego narzędzia, a nie na podejście do zarządzania i procesy tworzone na jego podstawie.

Planowanie zarządzania i powstające w jego wyniku plany zarządzania powinny jednak być postrzegane w relacji z macierzystym systemem (systemami) zarządzania, zgodnie z opisem i omówieniem w części 4 (patrz: *Preparing World Heritage Nominations...*). Plan zarządzania powinien być odzwierciedleniem całego systemu zarządzania. Jako narzędzie, które dokumentuje cały system zarządzania, dostarcza on okazji do opisanie i oceny danego systemu zarządzania oraz pokazania w ten sposób, jak Państwo-Strona zamierza zachować WPW dobra.

W przypadku światowego dziedzictwa ochrona atrybutów WPW będzie podstawowym celem, choć nie będzie jedynym. Jak opisano poniżej w *Procesie planowania zarządzania*, plan zarządzania dotyczyć będzie wszystkich wartości kulturowych dobra oraz zmian w jego bezpośrednim sąsiedztwie, które mogą na te wartości wpłynąć. To oparte na uczestnictwie podejście jest jedną z cech planowania zarządzania, jako że wymaga powiązania z innymi planami (takimi jak lokalne lub regionalne plany zagospodarowania przestrzennego) i interesariuszami spoza systemu dziedzictwa.

Planowanie zarządzania poza materialnymi aspektami dobra ma na celu lepszą ochronę WPW i innych wartości kulturowych oraz zabezpieczenie korzyści dla społeczeństwa, które może zaoferować dziedzictwo, a także korzyści, które może odnieść dobro za sprawą większego zaangażowania społeczności (patrz część 2.3: *Konserwacja dziedzictwa i zrównoważony rozwój*).

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- Przygotowanie planu zarządzania jest ściśle związane z przygotowaniem wniosku o wpis. Po ustaleniu WPW dobrym pomysłem jest przystąpienie do oceny systemów zarządzania w świetle sekcji 5 formularza nominacji (WO, aneks 5) oraz rozpoczęcie opisanego poniżej procesu. Sekcje 4, 5 i 6 formularza (WO, aneks 5) należy wypełnić z wykorzystaniem informacji zebranych na potrzeby planu zarządzania.

Zasadniczym celem procesu planowania zarządzania jest strategiczna, długoterminowa ochrona miejsc dziedzictwa kulturowego. Jej fundamentalną częścią jest opracowanie ram na potrzeby podejmowania decyzji i zarządzania zmianą w danym miejscu dziedzictwa kulturowego. Kiedy ramy te zostaną udokumentowane wraz z celami zarządzania i działaniami zarządczymi wyznaczonymi wspólnie przez strony zaangażowane w zarządzanie dobrem, nazywa się je „planem zarządzania”. Zasadniczo plan zarządzania jest dokumentem, który zawiera wytyczne opracowane w ramach określonego systemu zarządzania i system ten opisujące. Jest on ważnym narzędziem na wszystkich etapach cyklu zarządzania (planowania, wdrażenia i monitorowania) miejscem dziedzictwa kulturowego i wymaga okresowych przeglądów i aktualizacji.

STUDIUM PRZYPADKU

Plan zarządzania jako integralna część systemu zarządzania

Pierwotny system zarządzania Mostu Baskijskiego funkcjonuje na poziomie prowincji. Jest on prawnie chroniony przez rząd Kraju Basków (lokalne władze w Hiszpanii). Organem prawnym odpowiedzialnym za bezpośrednią ochronę Mostu Baskijskiego i zarządzanie nim jest Rada Prowincji Bizkaia: organ odpowiedzialny za prowincję Bizkaia, w której zlokalizowany jest most. Niezbędne zasoby są również wytwarzane lub dostarczane przez te same instytucje. Utworzono komisję ds. konserwacji zabytków, aby uwzględnić wszystkich adekwatnych interesariuszy, oraz opracowano plan zarządzania. To również interesujący przykład zlecenia rutynowych działań z zakresu zarządzania i konserwacji na zewnątrz, firmie prywatnej. Jest to ponadto przykład pojedynczego zabytku dziedzictwa przemysłowego objętego zarządzaniem w ramach szerzej zakrojonych wysiłków związanych z rozwojem całego miasta Bilbao czynionych w różnych kierunkach, jako że jego rozwój oparty na przemyśle ciężkim dobiegła końca.



© UNESCO

Most Baskijski (Hiszpania)

Plan zarządzania

Plan zarządzania jest stosunkowo nowym narzędziem, które wyznacza i wprowadza odpowiednią strategię, cele, działania i zasady realizacji do zarządzania dziedzictwem kulturowym oraz, jeżeli zachodzi taka potrzeba, wzbogacania dziedzictwa kulturowego w efektywny i zrównoważony sposób, by jego wartości zostały zachowane obecnie i w przyszłości. Równoważy on i koordynuje potrzeby dziedzictwa kulturowego z potrzebami „użytkowników” dziedzictwa oraz właściwych organów państwowych i/lub osób prywatnych/ społeczności.

Kontekst i charakter planu zarządzania może być całkiem inny w zależności od rodzaju dobra. Plan zarządzania stanowiskiem archeologicznym lub ośrodkiem miejskim będzie na przykład bardziej skomplikowany niż plan przeznaczony dla pojedynczego budynku. Plan zarządzania będzie również zależał od charakteru podstawowego systemu zarządzania. Określi on, w jaki sposób zachowywana będzie WPW (lub potencjalna WPW w przypadku wniosku o wpis) w drodze ochrony i konserwacji. Ponadto zawarte w nim zostaną praktyczne, skuteczne środki służące konserwacji.

Jak wyjaśniono powyżej, przygotowanie planu zarządzania jest rezultatem zbiorowego i partycypacyjnego podejścia, i zapewnia:

- w przypadku światowego dziedzictwa, oficjalne zaangażowanie sprzyjające wypełnianiu obowiązków przewidzianych w Konwencji światowego dziedzictwa;
- możliwość dla wszystkich interesariuszy⁹⁴, w szczególności właścicieli i zarządców dobra, do angażowania się w działania i budowanie wspólnej wiedzy oraz zrozumienia, co ma się przełożyć na silne wsparcie na rzecz realizacji planu;
- jasny opis dobra służący za podstawę do oceny jego wartości, a w szczególności WPW;
- przejrzysty opis funkcjonowania istniejącego systemu oraz możliwości jego usprawnienia;
- orzeczenie WPW dotyczące dobra kulturowego, w postaci uzgodnionej z Komitetem Światowego Dziedzictwa lub zaproponowanej Komitetowi, określające atrybuty, którymi będzie się zarządzać, oraz stany autentyczności i integralności, które należy zachować;
- ocena innych wartości dobra, jako że trzeba je będzie wziąć pod uwagę w ramach zarządzania;
- przegląd bieżącego stanu dobra oraz różnych czynników, które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na atrybuty, autentyczność i integralność;
- wspólna wizja zarządzania dobrem (np. gdzie powinno się ono znaleźć za 20–30 lat);
- zestaw polityk/ strategii i/lub celów zarządzania służących realizacji wizji, zazwyczaj na okres około pięciu lat;
- szereg działań (związanych z konserwacją, interpretacją i prezentacją, korzyściami dla społeczeństwa itd.);
- strategia realizacji, w tym monitoring i rewizji;
- integracja, zgodnie z potrzebami, wielu planów lub systemów lub zapewnienie ich komplementarności;
- korzyści związane z dziedzictwem dla społeczeństwa, które z kolei dostarczy korzyści na rzecz dziedzictwa (wzmocnienie wszystkich wartości, zapewnienie nowych form wsparcia ze strony społeczności).

Plan zarządzania może:

- opisywać całościowy system zarządzania dobrem;
- zapewniać strukturę na potrzeby analizy złożonych procesów;
- zapewniać ramy do podejmowania świadomych decyzji i zarządzania zmianą;

⁹⁴ W tym kontekście interesariusze mogą obejmować społeczność lokalną, ludność rdzenną, właścicieli i zarządców dobra, władze wszystkich szczebli, spółki komercyjne, takie jak agencje turystyczne i organizacje pozarządowe.

- zapewnić zasady koordynacji działań/ obowiązków realizowanych w miejscu dziedzictwa;
- pomóc w zarządzaniu współpracą pomiędzy różnymi grupami interesów w sektorze publicznym i prywatnym;
- zapewniać, by ingerencje były starannie zaprojektowane z myślą o ochronie WPW oraz innych wartości, o ile te ostatnie są kompatybilne z ochroną WPW;
- pomóc w racjonalizacji wykorzystania istniejących zasobów i usprawnieniu finansowania.

Plan powinien również odzwierciedlać:

- uczestnictwo kluczowych interesariuszy i szerszych kręgów społeczności od momentu przygotowania wniosku o wpis – wspólne rozumienie koncepcji światowego dziedzictwa i konsekwencji wpisania na Listę dla zarządzania dobrem;
- wspólne rozumienie obecnego systemu zarządzania (ram prawnych i regulacyjnych, struktur i podejść do zarządzania), opracowywania polityki postępowania, planów i strategii oraz istniejącego zagospodarowania przestrzennego dobra;
- wspólne rozumienie WPW, stanów autentyczności i integralności dobra oraz czynników oddziałujących na dobro, wśród interesariuszy;
- wspólną odpowiedzialność i wsparcie wszystkich interesariuszy w podejściu do zarządzania i działań zarządczych niezbędnych do zachowania WPW dobra;
- włączające podejście do planowania, podział zadań pomiędzy wszystkie adekwatne władze i interesariuszy, w celu zapewnienia praktycznych ram podejmowania decyzji, które zapewnią zrównoważone zarządzanie dobrem w przyszłości;
- wprowadzone struktury służące do realizacji planu oraz gotowość i zdolność do realizacji niezbędnych działań zarządczych. Właśnie dlatego plan jest „środkiem do celu” (a nie celem samym w sobie, choć takie ryzyko pojawia się w procesie planowania).

Jego zawartość musi:

- skupiać się na ochronie WPW dobra przy jednoczesnym nawiązaniu do kwestii zarządzania mających znaczenie lokalne;
- zapewniać podstawowe informacje na temat stanu zachowania dobra, w tym adekwatny jego opis;
- zawierać opis systemu zarządzania: prawo oraz zasady i narzędzia ochrony prawnej, struktura i praktyka zarządzania dobrem (rzeczywiście obowiązujących, a nie tylko przewidzianych prawem);
- być przystępna i zrozumiała dla wszystkich interesariuszy; powinno się w niej unikać nadmiernego stosowania żargonu;
- prezentować wieloletnie cele i wizję dotyczące miejsca światowego dziedzictwa oraz działania niezbędne do realizacji tych celów;
- określać status planu zarządzania w odniesieniu do innych planów (rozwoju/ konserwacji) obowiązujących na terenie dobra;
- być przydatna z perspektywy edukacyjnej i perspektywy zrównoważonego rozwoju;
- uwzględniać zarządzanie ryzykiem;
- mieć charakter strategii: wykorzystywać wcześniejsze doświadczenia, aby przewidzieć kierunek zarządzania w przyszłości;
- opisywać metodę wdrażania, monitorowania i rewizji planu oraz systemu zarządzania;
- prezentować docelowy plan i jego oczekiwane rezultaty w bezpośrednim powiązaniu z zasobami.

Opracowanie planu zarządzania obejmuje dwa uzupełniające się zadania: proces (planowanie i opracowanie) oraz treść (efekty i produkty – plan jako narzędzie zarządzania).

Cel planu zarządzania

Cel planu zarządzania XVII-wiecznym pierścieniem kanałów w Amsterdamie w obrębie Singelgracht

Plan zarządzania opisuje, w jaki sposób strony rządowe odpowiedzialne za dobro mają zapewnić zachowanie unikalnej wartości kulturowej i historycznej amsterdamskiego XVII-wiecznego pierścienia kanałów w obrębie Singelgracht jako miejsca światowego dziedzictwa.



© Robert de Jong

XVII-wieczny pierścień kanałów w Amsterdamie, w obrębie Singelgracht (Holandia)

Plan zarządzania stanowi zbiór wytycznych dotyczących konserwacji dobra i zarządzania XVII-wiecznym pierścieniem kanałów oraz strefą buforową w obrębie Singelgracht, mających na celu jego ochronę. W planie połączono politykę różnych odpowiedzialnych stron w celu utworzenia jednej, wspólnej wizji wieloletniego zarządzania przyszłym miejscem światowego dziedzictwa. Wspomniana wspólna wizja oraz uzgodnienia w kwestii ochrony i zarządzania spisano w dwóch porozumieniach zawartych przez odpowiednie władze: Miasto Amsterdam (Gemeente Amsterdam), Dzielnice Centralną Amsterdamu (Stadsdeel Amsterdam Centrum) oraz okręg wodny Amstel, Gooi i Vecht (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht). Podpisane porozumienia dołączono do planu zarządzania, podobnie jak deklarację woli złożoną przez interesariuszy związanych z dobrem.

Podstawowe zasady

Plan zarządzania XVII-wiecznym pierścieniem kanałów w Amsterdamie w Singelgracht musi spełniać warunki przewidziane przez Komitet Światowego Dziedzictwa. W szczególności musi on być zgodny z poniższymi czterema zasadami:

- Skuteczność – plan powinien zapewniać realizację celu.
- Spójność – perspektywa, cele, środki i zadania powinny być spójne.
- Funkcjonalność – plan powinien być praktyczny.
- Realizm – plan powinien być wykonalny i możliwy do wdrożenia.

Aby spełnić wszystkie te podstawowe zasady, plan zarządzania zawiera:

- Deklarację podpisaną przez zarządcę dobra, odpowiednie władze publiczne i interesariuszy (jako partnerów miejsca), opisującą ich bezpośrednie zaangażowanie w ochronę i zachowanie dobra i strefy buforowej oraz ich wspólną perspektywę i uzgodnienia dotyczące wspólnych wysiłków podejmowanych na rzecz dobra i strefy buforowej. Będzie ona uzupełniać dokumentację wniosku o wpis.
- Cykl planowania, realizacji, monitorowania, oceny, korekty i ponownej oceny planu zarządzania, opracowany przez zarządcę dobra i koordynowany przez Biuro Światowego Dziedzictwa.
- Przydział środków: zabezpieczenie wystarczającej siły roboczej; odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz zagwarantowanie wystarczającego czasu zostaną oszacowane oraz przygotowane do realizacji w ramach projektu planu, który będzie sporządzony dla Biura Światowego Dziedzictwa.
- Finansowanie przez Biuro Światowego Dziedzictwa: projekt planu z sekcjami dotyczącymi wdrożenia przygotowany przez władze dzielnicy Amsterdam Centralny. Wyważony i przejrzysty opis wdrożenia systemu zarządzania (plan zarządzania, a w szczególności rozdział 4, uzgodnienia dotyczące zadań, kompetencji i obowiązków, oraz rozdział 3, część 3.6, usprawnianie zarządzania: plan operacyjny i plan działania).
- Zadaniem amsterdamskiego Biura Światowego Dziedzictwa, które dopiero zostanie utworzone, będzie przeprowadzenie wdrożenia planu oraz kierowanie i koordynacja jego wykonania.
- Funkcjonalność planu zarządzania zostanie sprawdzona w praktyce i w razie potrzeby skorygowana.

[The Seventeenth century canal ring area of Amsterdam within the Singelgracht. Nomination Document (XVII-wieczny pierścień kanałów w Amsterdamie w obrębie Singelgracht. Wniosek o wpis), Królestwo Holandii, 2009, s. 53]

A.2 Proces planowania zarządzania (różne etapy)

Proces planowania zarządzania

W niniejszej części opisano etapy procesu przygotowania planu zarządzania na potrzeby światowego dziedzictwa.

W kontekście budowania wspólnego zrozumienia WPW i uzyskania konsensusu wszystkich zainteresowanych, a także podziału odpowiedzialności za ochronę dobra, proces ten jest tak samo ważny, jak produkt końcowy. Plan jest narzędziem prowadzenia dialogu z interesariuszami oraz nieustannej kontroli ochrony WPW i innych wartości.

Proces planowania zarządzania może rozpocząć się zgodnie z jednym z trzech scenariuszy: 1. przy przygotowywaniu wniosku o wpis, 2. w odniesieniu do dobra już wpisanego na Listę światowego dziedzictwa, 3. w ramach rewizji istniejącego planu zarządzania/ planu głównego/ planu konserwacji. W przypadku pierwszego scenariusza systematyczne prześledzenie wszystkich kroków w tej części pomoże w wypełnieniu sekcji 3.1 e, 4.5 i 6 formularza wnioskowego.

W przypadku scenariuszy 2 i 3 niektóre z kroków będą już zrealizowane. Na przykład Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości jest obecnie niezbędną częścią procesu nominacyjnego, natomiast w przypadku dobra już wpisanego na Listę światowego dziedzictwa może już istnieć i nie można go zmienić.

W przypadku rewizji planu zarządzania kluczową sprawą jest wszechstronna ocena sukcesów, porażek i słabości istniejącego planu (istniejących planów) oraz podjęcie działań w odpowiedzi na nie (patrz część 4.5). Jedynie niewielka liczba dotychczasowych planów zarządzania jest oparta na zatwierdzonych Orzeczeniach wyjątkowej powszechnej wartości, jako że do 2007 roku nie były one wymagane, a warunek integralności został wprowadzony w odniesieniu do zarządzania dobrami kulturowymi światowego dziedzictwa dopiero w 2005 roku. Wpływ tych dwóch innowacji raczej nie znalazł odzwierciedlenia we wcześniejszych planach zarządzania.

Tworzenie planu zarządzania dzieli się na następujące kroki:

ETAP PIERWSZY: Przygotowanie

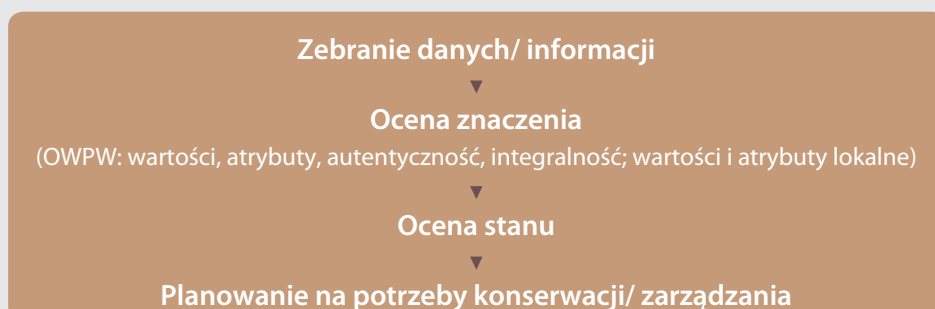
ETAP DRUGI: Gromadzenie danych/ informacji

ETAP TRZECI: Ocena znaczenia/ warunków

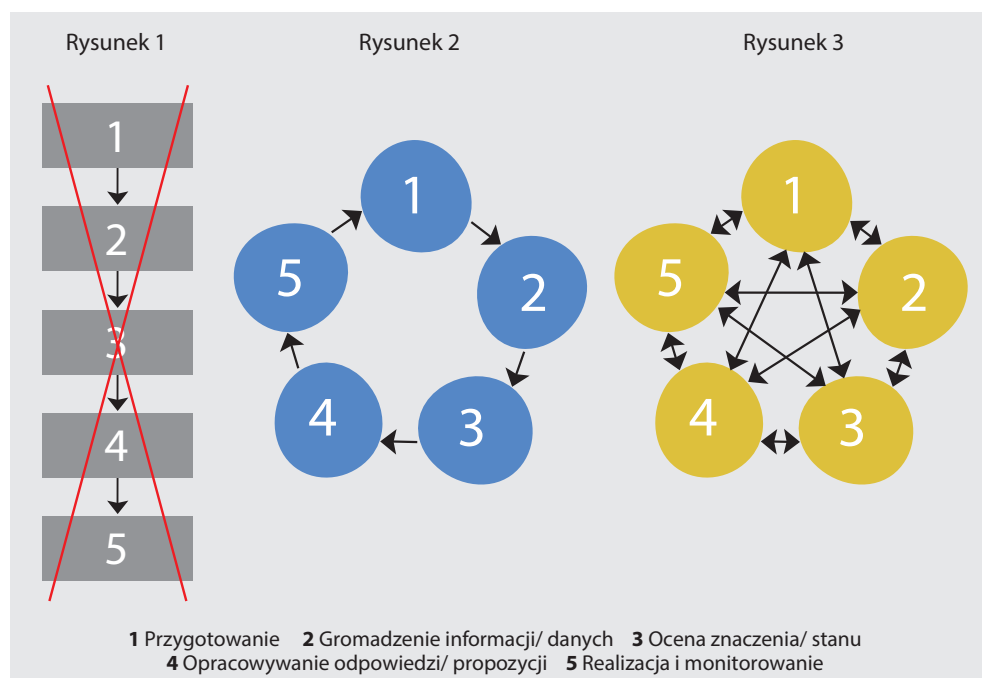
ETAP CZWARTY: Opracowanie odpowiedzi/ propozycji

Kroki te omówiono bardziej szczegółowo poniżej. Proces planowania, na który się składają, realizowany jest zgodnie z podejściem opartym na wartościach, o których mowa w części 2 i części 4.3 niniejszego poradnika:

Tabela 14. *Podejście do planowania zarządzania światowym dziedzictwem oparte na wartościach*



Proces planowania wymagany w planowaniu zarządzania nie jest ani procesem liniowym, ani odgórnym (jak pokazano na wykresie 22 poniżej), lecz kolistym, co pokazano na rysunku 2. Najlepiej, jeśli ma on postać procesu iteracyjnego, tak jak na rysunku 3 – proces, w którym każdy etap nieustannie odwołuje się do poprzednich lub kolejnych etapów. Podczas oceny stanu dobra może się okazać na przykład konieczne powrót do etapu gromadzenia danych w celu uzyskania dodatkowych informacji. Interakcje te są przedstawione na wykresie 22. Z drugiej strony, proces planowania jest silnie powiązany z wdrażaniem i monitorowaniem, zaś procesy te mogą się rozwijać równoległe, jako że plan zarządzania nie jest statycznym dokumentem, lecz wymaga nieustannej rewizji. Chociaż wdrażanie i monitorowanie to osobne procesy, przedstawiono je na wykresie jako numer 5, aby podkreślić ich ciągły związek z procesem planowania.



Wykres 22: Charakter procesu planowania

ETAP PIERWSZY: PRZYGOTOWANIE

Na ten etap można patrzeć jako na wstępny etap planowania, w którym kładzie się fundamenty i wypracowuje konsensus co do celów procesu planowania zarządzania oraz tego, kto powinien być weń zaangażowany.

Kroki przygotowawcze

Przygotowanie planu zarządzania powinno być autoryzowane przez odpowiednią instytucję i mieć poparcie kluczowych interesariuszy, którzy będą musieli zatwierdzić jego przyjęcie oraz umożliwić jego wdrożenie i aktualizację. Zatwierdzenie planu może również wymagać pisemnej zgody właścicieli nieruchomości lub Komitetu Światowego Dziedzictwa bądź oficjalnego poparcia ze strony wielu organizacji (rządowych lub prywatnych) powiązanych z dziedzictwem (w przypadku światowego dziedzictwa najpewniej w ramach procesu przygotowania wpisu).

Często to na poziomie polityki na szczeblu krajowym zapadają decyzje, które prowadzą do przyjęcia planowania zarządzania i przekształcenia go w wymóg. Jednakże impet inicjatywie i projektowi powinien zostać nadany na poziomie dobra (lub szczeblu lokalnym w przypadku grupy dóbr). Ważną sprawą jest zapewnienie udziału wszystkich interesariuszy na równych zasadach oraz rozwijanie poczucia własności w odniesieniu do procesu i planu, który powstanie w jego efekcie.

Na tym etapie bardzo przydatne okazują się umiejętności w zakresie zarządzania projektem, pozwalają bowiem na zdefiniowanie podstawowej ścieżki lub harmonogramu procesu planowania zarządzania oraz kontrolę czasu jego realizacji i budżetu po rozpoczęciu realizacji. Należy wskazać osobę lub zespół (w przypadku złożonego dobra lub grupy dóbr), do której/ którego zostanie przypisana odpowiedzialność za zarządzanie projektem (tj. procesem planowania zarządzania) na tym etapie.

Kto kieruje planem i go realizuje?

Wiodąca organizacja (organizacje) podstawowego systemu zarządzania (patrz część 4.1), w porozumieniu z innymi, powinna utworzyć zespół projektowy z kompetentnym liderem, który będzie w stanie koordynować różne umiejętności nieodzowne do uruchomienia procesu i identyfikacji niezbędnych zasobów finansowych, instytucyjnych i ludzkich, aby przygotować plan. Zadaniem lidera jest koordynacja działań innych osób. Jest on motorem napędowym przygotowania planu, przy czym tworząc zespół, należy przyznać pierwszeństwo specjalistom wewnętrznym i/lub tym, którzy realizują plan zarządzania.

W niektórych krajach do kierowania tym procesem zatrudnia się konsultantów zewnętrznych. Jeżeli tak jest, ich rolę powinno być jedynie ustalanie kierunku procesu, podczas gdy udział w kierowaniu nim będą brać również interesariusze, co pozwoli na zbudowanie poczucia własności w odniesieniu do planu. Terminy spotkań konsultacyjnych oraz opisy stanowisk muszą być jasne. Zespół pracujący nad planem musi być dobrze zaznajomiony z istniejącym systemem zarządzania stosowanym w odniesieniu do dobra (lub dóbr), którego plan ma dotyczyć. W niektórych krajach opracowanie, wdrażanie i kontrolę planu zarządzania nadzoruje grupa sterująca.

PRZYDATNE WSKAZÓWKI

- ▶ Grupa sterująca składająca się z najwyższych stanowiskiem przedstawicieli podstawowego systemu zarządzania oraz potencjalnie także innych osób zaangażowanych w proces wpisu może prezentować postępy i zgłaszać wnioski o wszelkie dodatkowe wsparcie.

Zespół projektowy i jego obowiązki

Lider zespołu musi stworzyć zespół o interdyscyplinarnych kompetencjach, które razem zapewnią:

- znajomość wymogów Konwencji światowego dziedzictwa i Komitetu Światowego Dziedzictwa,
- szczegółową lokalną wiedzę na temat miejsca, a także jego wartości zabytkowych oraz dobrą znajomość czynników na niego oddziałujących,
- znajomość systemów zarządzania stosowanych w sektorze dziedzictwa oraz systemu (systemów) stosowanego w odniesieniu do rozważanego dobra,
- znajomość dobra w aspekcie konserwatorsko-technicznym oraz jego tła historycznego,
- znajomość ram prawnych/ regulacyjnych, otoczenia politycznego, w którym trzeba będzie zarządzać dobrem,
- znajomość kwestii społecznych i ekonomicznych oddziałujących na dobro, jego otoczenia i interesariuszy (oraz sposobu oddziaływania dobra na kwestie społeczne i gospodarcze),
- umiejętność opracowywania programów działania wraz z kosztorysami,
- umiejętność efektywnej komunikacji (pisemnej i ustnej),

- wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania informacją,
- umiejętności negocjacyjne w zakresie rzecznictwa i moderacji,
- wrażliwość polityczną oraz zdolność do budowania porozumienia i atmosfery wiarygodności,
- elastyczność/ tolerancję i chęć uznania potrzeb innych,
- umiejętności w zakresie zarządzania projektami,
- bezpośrednią wiedzę o/ bezpośredni kontakt z użytkownikami końcowymi (np. odwiedzającymi, mieszkańcami).

Na wstępnym etapie planowania lider zespołu, w porozumieniu z innymi członkami grupy roboczej oraz odpowiednimi władzami, powinien podjąć decyzję o wzajemnym wyważeniu czterech podstawowych elementów projektu: zasobów (ludzkich i finansowych), czasu, jakości i zakresu – aby można było je dostosować po ustaleniu celów projektu. Wszystkie te elementy są ze sobą wzajemnie powiązane i aby zagwarantować sukces procesu planowania zarządzania, należy nimi efektywnie zarządzać. Na wstępnym etapie planowania trzeba przede wszystkim określić zakres projektu (w tym przypadku dobro lub dobra będące przedmiotem procesu planowania zarządzania oraz pierwszy zarys celów do zrealizowania). Kiedy do wspomnianego zakresu przypisze się odpowiedni harmonogram realizacji i budżet, można przystąpić do włączania zasobów ludzkich i finansowych.

Lider zespołu musi zatem:

- a. określić zakres działań i opracować program,
- b. ocenić niezbędne umiejętności,
- c. zidentyfikować pozostałych interesariuszy,
- d. określić charakter procesu konsultacji (podejście partycypacyjne),
- e. przygotować harmonogram,
- f. określić zapotrzebowanie na środki finansowe, zasoby ludzkie, wyposażenie techniczne itp.

Należy utworzyć grupę sterującą, złożoną z przedstawicieli kluczowych interesariuszy, której zadaniem będzie nadzorowanie procesów planowania i realizacji. W przypadku wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa trzeba to zrobić wcześniej niż na wstępnym etapie planowania.

Powołanie grupy sterującej jest kluczowe w przypadku dóbr, które rozciągają się poza obszar administracyjny (co niemal zawsze ma miejsce w przypadku krajobrazów kulturowych i dóbr seryjnych) lub kraju (dobra transgraniczne). Należy ją utworzyć na jak najwcześniejszym etapie i przygotować kalendarz jej regularnych spotkań oraz konsultacji.

Identyfikacja interesariuszy

Interesariusz to każda osoba lub organizacja, na którą może mieć wpływ plan lub która może przyczynić się do jego sukcesu. Inne zainteresowane strony to ci, którzy posiadają uprawnienia wynikające z obowiązku lub wymagań przewidzianych prawem. Można ich przyporządkować do czterech obszernych kategorii:

- zaangażowani w podstawowy system zarządzania dziedzictwem (instytucje będące właścicielami zabytków i zarządzające nimi),
- prywatni właściciele zabytków,
- będący z innych systemów zarządzania, którzy zapewniają uzupełniające źródła zarządzania dziedzictwem (np. rada gminy uprawniona do kontrolowania stref buforowych),
- społeczności miejscowe i inne grupy interesów.

Dobro zarządzane ze względu na wartości kulturowe i przyrodnicze wspólnie przez rząd i społeczność Maorysów

„W 1993 park Tongariro stał się pierwszym dobrem wpisanym na Listę światowego dziedzictwa zgodnie ze zmienionymi kryteriami opisującymi krajobrazy kulturowe. Góry w sercu parku mają znaczenie kulturowe i religijne dla Maorysów i symbolizują duchowy związek tej społeczności z jej środowiskiem (...) Przy dokonywaniu przeglądu planu zarządzania parkiem status światowego dziedzictwa działa w sposób ułatwiający priorytetyzację ochrony wartości przyrodniczych i kulturowych. W nowym planie zarządzania parkiem kładzie się nacisk na wartości światowego dziedzictwa oraz potrzebę zagwarantowania, aby polityka zarządzania nie miała negatywnego wpływu na te wartości”.

Tongariro jest interesującym modelem wspólnego zarządzania miejscem przez władze i społeczność Maorysów.

(<http://whc.unesco.org/en/activities/613/>)



© UNESCO/ Ali Tabbasum

Park Narodowy Tongariro (Nowa Zelandia)

Znaczenie współpracy z interesariuszami

Proces planowania zarządzania zakłada, że wiedza interesariuszy oraz ich poczucie „własności” w odniesieniu do dziedzictwa pomoże interesariuszom oraz właściwym instytucjom w ochronie dobra. Współpraca z interesariuszami zapewnia możliwość udostępniania informacji, wzmocnienia zaangażowania interesariuszy, wzbudzenia zbiorowej odpowiedzialności i pozyskania ich wiedzy, zgody i wsparcia w odniesieniu do działań, które będą chronić i wzmacniać wartości, autentyczność i integralność dziedzictwa.

Jednakże proces włączający powinien poddawać się zarządzaniu, aby był skuteczny. Liczba interesariuszy może być bardzo duża, jak na przykład w przypadku ośrodków miejskich. Mur Hadriana ma ponad siedemset właścicieli, a sam jest częścią dobra należącego do wielu krajów znanego pod nazwą Granice Imperium Rzymskiego. W takich przypadkach zaangażowanie interesariuszy musi być utrzymane w możliwych do zarządzania granicach już od samego początku procesu.

Proces oparty na partycypacji

W ramach podejścia partycypacyjnego wszyscy interesariusze na różnych szczeblach biorą udział w procesie podejmowania decyzji. Zespół zarządzający musi opracować w tym celu strategię podczas wstępnego etapu planowania.

Proces podejmowania decyzji

W obliczu zaangażowania większej liczby interesariuszy i innych systemów zarządzania, niezbędne jest wypracowanie nowego mechanizmu podejmowania decyzji. Procesem tym można kierować w oparciu o podstawowy system zarządzania. Na tym etapie przygotowań należy przyjąć bardzo klarowny proces podejmowania decyzji, określić role i obowiązki w ramach procesu planowania oraz na etapie wdrażania.

Podejmowanie decyzji w oparciu o partycypację

Fragmety z dokumentu „Park Narodowy Uluru-Kata Tjuta. Plan zarządzania na lata 2010–2020”

1.3 Proces planowania

Ustęp 366 Ustawy EPBC wymaga, by Dyrektor Parków Narodowych oraz Zarząd (w zależności od sytuacji) rezerwatu na terenie Wspólnoty Narodów przygotowali plany zarządzania dotyczące rezerwatu. Oprócz badania opinii publicznej, uzyskania opinii właściwej rady ds. gruntów oraz odpowiednich władz stanowych lub terytorialnych, Dyrektor i Zarząd mają obowiązek uwzględnić interesy tradycyjnych właścicieli gruntów na terenie rezerwatu oraz wszelkich innych rdzennych mieszkańców zainteresowanych rezerwatem.

Zarząd Uluru-Kata Tjuta podjął decyzję o przeprowadzeniu konsultacji z Anangu, w celu uzyskania opinii na temat kwestii związanych z zarządzaniem parkiem. Spotkania te dotyczyły szeregu zagadnień związanych z zarządzaniem parkiem, w tym procedur podejmowania decyzji, zarządzania zasobami przyrodniczymi i kulturowymi, zarządzania odwiedzającymi oraz wykorzystaniem parku i zatrudnieniem Anangu. Zarząd odbył również szereg posiedzeń, aby dokonać przeglądu wstępnego planu zarządzania oraz wniosków z badania opinii publicznej.

Inne grupy interesariuszy i osób prywatnych, z którymi przeprowadzono konsultacje podczas przygotowywania niniejszego planu zarządzania, obejmują:

- przedstawicieli branży turystycznej, naukowców, grupy interesów związanych z fotografią, przedstawicieli władz australijskich oraz agencji rządowych Terytorium Północnego, a także lokalnych organizacji społecznych,
- Centralną Radę ds. Gruntów,
- pracowników Parks Australia.

[Uluru-Kata Tjuta National Park Management Plan 2010-2020 (Park Narodowy Uluru-Kata Tjuta. Plan zarządzania na lata 2010–2020), opr. Uluru-Kata Tjuta National Park, Dyrektor Parków Narodowych, Canberra, Australia 2010, s. 21]



© Emmanuel Pivard

Miejsce światowego dziedzictwa Uluru-Kata Tjuta (Australia)

ETAP DRUGI: GROMADZENIE DANYCH/ INFORMACJI

Gromadzenie informacji jest procesem, więc ewoluuje. Aby się w tym procesie nie pogubić, ważne jest określenie już na samym początku, jakich informacji potrzeba, w jaki sposób zostaną one uzyskane i jak nimi zarządzać. Informacje są niezbędne do oceny wartości oraz WPW dobra, identyfikacji atrybutów będących nośnikami owych wartości oraz oceny autentyczności i integralności. Inne informacje będą potrzebne do oceny znaczenia innych wartości, z powodu których należy zarządzać dobrem; w celu zrozumienia i zdefiniowania dobra oraz na potrzeby planowania; wreszcie w celu dokonania oceny fizycznego stanu dobra i czynników mogących oddziaływać na WPW oraz pozostałe wartości. Informacje te mogą stanowić podstawę monitorowania. Dodatkowo informacje zawsze można zebrać na późniejszych etapach procesu planowania zarządzania i wspomóc w ten sposób podejmowanie decyzji.

Niektóre z informacji mogły już zostać pozyskane na potrzeby przygotowania dokumentacji wnioskowej lub uwzględnione w ocenie wniosku przeprowadzanej przez ICOMOS. Przydatność tego rodzaju informacji w procesie planowania zarządzania będzie zależeć od tego, jak długo dobro figuruje na Liście światowego dziedzictwa.

Potencjalne źródła informacji

Podstawowym źródłem informacji jest samo dobro. Może ono wymagać pozyskania informacji z istniejących źródeł lub poszukiwania nowych informacji (w tym w drodze badań).

Istniejące źródła informacji mogą obejmować: archiwa, badania, dokumentację budynków, zbiory muzealne, archiwa fotograficzne, biura geodezyjno-kartograficzne (krajowe instytuty geodezyjno-kartograficzne), biblioteki, akta dotyczące miejsca, ministerstwa/ agencje/ organizacje i interesariuszy (często będących dobrym źródłem, posiadającym np. stare fotografie). Skorzystać można również z tradycyjnych systemów wiedzy interesariuszy.

Nowe potrzeby informacyjne mogą obejmować: nowe mapy/ kartografię, badania, badania geofizyczne, dokumentację budynków, fotografie (bez korekty, po korekcy perspektywy oraz wyskalowaniu itd.), szczegółowe inwentaryzacje, opracowanie baz danych, wizje terenowe, pisemne i ustne badania różnych rodzajów, rozmowy i przekazy ustne, zlecenie szczegółowych badań i opracowań (np. studiów porównawczych).

Podstawowa lista kontrolna

Poniżej wymieniono minimalne niezbędne informacje:

1. Informacje służące do oceny (potencjalnej) WPW, autentyczności, integralności i innych wartości dobra.
2. Informacje na temat warunków fizycznych (wpływ różnych czynników, zagrożenia i słabości).
3. Informacje na temat granic i otoczenia (w tym zagospodarowania przestrzennego sąsiadujących terenów oraz planów i działań z tym związanych).
4. Ogólne (opisane w części 4, lista kontrolna).

Lista kontrolna zbierania informacji

Część 1 Informacje służące do oceny (potencjalnej) WPW, autentyczności, integralności i innych wartości dobra

Temat	Źródła
Wartości, znaczenie i historia	• Przekazy pisemne/ ustne • Fotografie • Rozmowy/ dyskusje z interesariuszami • Porównania międzynarodowe • Wcześniejsze analizy, często analizy archeologiczne lub analizy budynków • Analiza map historycznych obszaru itp. • Tradycyjne systemy wiedzy
Bieżące wykorzystanie miejsca	• Mapy lub plany użytkowania gruntów • Opisy • Aktualne informacje o właścicielach, w tym właścicielach rdzennych lub tradycyjnych • Różne użycie – rytuały, praktyki itd.
Poglądy i obawy interesariuszy	• Zebrane w rozmowach, dyskusjach z interesariuszami

Niezbędne może być również zebranie informacji i przystąpienie do oceny potencjalnej WPW w trakcie gromadzenia innych informacji. Dzięki temu będzie łatwiej rozpoznać istotne atrybuty będące nośnikami ocenianych wartości oraz określić autentyczność i integralność w ślad za oceną stanu fizycznego atrybutów, autentyczności i integralności oraz czynników na nie oddziałujących.

Rejestracja stanu pozwoli na identyfikację pozytywnych i negatywnych czynników wpływu, bieżących i przyszłych oddziaływań oraz ich źródła, bez względu na to, czy pochodzą one z obrębu dobra, czy też spoza niego (patrz niżej).

Lista kontrolna zbierania informacji

Część 2 Informacje na temat warunków fizycznych (wpływ różnych czynników, zagrożenia i słabości)

Temat	Źródła
Stan zachowania – Wpływ na substancje (niszczenie itd.), konstrukcje (deformacja itp.), miejsca (krajobrazy, funkcje)	• Dokumentacja audiowizualna • Badania naukowe • Bieżące praktyki monitorowania • Wcześniejsza dokumentacja konserwatorska
Stan zachowania – Czynniki oddziałujące na dziedzictwo i ich skutki	• Niektóre możliwe czynniki oddziaływania na dziedzictwo (budynki i zabudowa; infrastruktura transportowa; media lub infrastruktura użytkowa; zanieczyszczenia; eksploatacja/ modyfikacja zasobów biologicznych, fizyczna eksploatacja zasobów, warunki lokalne oddziałujące na tkankę fizyczną, społeczne i kulturowe użytkowanie dziedzictwa, inna działalność ludzka, inwazyjne/ obce

Temat	Źródła
	gatunki lub gatunki występujące w nadmiernej ilości, czynniki związane z zarządzaniem i czynniki instytucjonalne, zmiany klimatu i skrajne wydarzenia pogodowe, nagłe wydarzenia ekologiczne lub geologiczne - Opracowania, raporty, plany rozwojowe, opracowania międzynarodowe, np. źródła informacji na temat (potencjalnych) skutków katastrof: - Rejestry katastrof, które miały miejsce w niedawnej i bardziej odległej przeszłości, oraz bieżących czynników ryzyka/zagrożeń - Informacje na temat potencjalnych zmian, które mogą doprowadzić do katastrof - Informacje na temat istniejących planów minimalizacji ryzyka i zarządzania katastrofami w odniesieniu do dziedzictwa w bardziej ogólnej perspektywie - Informacje na temat instytucji, których zadaniem jest zarządzanie ryzykiem katastrof - Informacje na temat obecnych praktyk monitorowania czynników ryzyka katastrof
Stan zachowania, bieżące działania	- Istniejące podejścia, plany (konserwacja, plany główne), pisemne raporty - Bieżące działania konserwatorskie - Tradycyjne praktyki, jeżeli się je stosuje
Interpretacja, prezentacja i praktyki zarządzania odwiedzającymi	- Raporty dotyczące istniejących podejść/ planów interpretacji oraz zarządzania odwiedzającymi - Istniejące udogodnienia dla odwiedzających (sprzedaż biletów, przekąski oraz napoje, toalety itd.) - Ankiety badania opinii odwiedzających i ich wpływu - Dostępne materiały edukacyjne - Wszelkie aktualne propozycje udoskonaleń
Monitoring	Istniejące polityki i strategie, procedury

Lista kontrolna zbierania informacji

Część 3 Informacje na temat granic i otoczenia (w tym zagospodarowania przestrzennego sąsiadujących terenów oraz planów i działań z tym związanych)

Temat	Źródła
Granice i cechy fizyczne	- Mapy i plany miejsca oraz jego otoczenia - Rysunki architektoniczne lub archeologiczne (jeżeli są dostępne) - Zdjęcia lotnicze - Obowiązujące prawo w zakresie dziedzictwa i planowania przestrzennego - Inne instrumenty planowania oddziałujące na dobro - Szczegółowe informacje na temat własności rdzennych/tradycyjnych mieszkańców
Stan zachowania – Czynniki oddziałujące na dziedzictwo i ich skutki	- Plany zagospodarowania przestrzennego - Plany strefowe

...

Temat	Źródła
Lokalne, wojewódzkie i narodowe planowanie i działania rozwojowe	• Programy infrastrukturalne • Plan wykorzystania zasobów/ wydobywanie minerałów itd./ rolnictwo/ tradycyjne sposoby użytkowania • Miejskie lub regionalne działania w zakresie planowania oraz obowiązujące przepisy, np. plany zagospodarowania przestrzennego w otoczeniu dobra • Plan wydobywania minerałów i innych zasobów • Plan ochrony środowiska • Lokalne, regionalne i narodowe plany rozwoju • Ustawodawstwo związane z odpowiednimi działaniami, np. rolnictwem • Rozwój infrastruktury

Lista kontrolna zbierania informacji

Część 4 Informacje ogólne

Temat	Źródła
Obecne ramy prawne oraz otoczenie instytucjonalne, procesy planowania, zasoby, zarówno dostępne, jak i potencjalnie dostępne	• Wszystkie instrumenty prawne oddziałujące na miejsce (krajowe, regionalne, lokalne i dotyczące miejsca) • Schemat organizacyjny (na różnych szczeblach) • Opisy procesów podejmowania decyzji i planowania • Opisy stanowisk osób odpowiedzialnych • Dostępne zasoby ludzkie, finansowe i intelektualne • Roczne budżety • Bardziej szczegółowe budżety dla poszczególnych sektorów • Informacje na temat projektów pozabudżetowych • Informacje na temat wcześniejszych źródeł finansowania • Informacje na temat obecnych procesów monitorowania • Obowiązki obecnych interesariuszy i ich wkład • Obowiązki potencjalnych interesariuszy i ich wkład • Inne powiązane problemy i zagadnienia dotyczące interesariuszy • Szczegółowe informacje na temat specjalnych jednostek, których zadaniem jest zajmowanie się światowym dziedzictwem, jeżeli takie istnieją
Elementy tradycyjnych systemów zarządzania	• Dane pisane (zasady, metody monitorowania pomimo tabu itd.) • Przekazy ustne • Metody gromadzenia danych na potrzeby podejmowania decyzji • Połączenia z większymi systemami administracyjnymi na szczeblu krajowym i/lub regionalnym (Rejestracja niektórych spośród tych tematów może być ograniczona)
Elementy korzyści gospodarczych i społecznych	• Źródła korzyści społecznych/ gospodarczych takich jak potencjalne zatrudnienie

ETAP TRZECI: OCENA ZNACZENIA/ STANU

Ten etap obejmuje ocenę WPW (jeżeli nie została ona wcześniej przeprowadzona), ocenę innych wartości i atrybutów, które ucieleśniają te wartości, oraz ocenę autentyczności i integralności tych atrybutów (następnym krokiem będzie ocena stanu i identyfikacja kluczowych kwestii związanych z zarządzaniem).

Ocena wartości

Ocena znaczenia (patrz część 3) powinna obejmować ocenę wartości opisującą potencjalną WPW oraz inne wartości, które – chociaż mogą nie stanowić części WPW – powinny jednak być zachowane. Można ją przeprowadzić na dwa sposoby: (1) ocena WPW i opracowanie OWPW określającego atrybuty będące nośnikami WPW oraz ich autentyczność i integralność; oraz (2) ocena innych wartości i określenie atrybutów będących ich nośnikami. Ocenę powinno się przeprowadzać łącznie z odpowiednimi interesariuszami.

Jak powiedziano powyżej, w ocenie WPW wykorzystuje się oparte na wartościach podejście do konserwacji i zarządzania dziedzictwem (jeżeli idzie o ocenę WPW, patrz: *Preparing World Heritage Nominations...*).

Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości (OWPW)

Jeżeli Orzeczenie wyjątkowej powszechnej wartości nie zostało przyjęte wcześniej, należy je przygotować w oparciu o WPW oraz warunki autentyczności i integralności. Będzie ono kluczowym punktem odniesienia na potrzeby skutecznej ochrony dobra i zarządzania nim w przyszłości, zgodnie z opisem w części 3 niniejszego poradnika oraz poradnika dotyczącego przygotowywania wniosku o wpis na Listę. OWPW identyfikuje atrybuty przenoszące WPW oraz stan autentyczności i integralności, które trzeba utrzymać.

Inne wartości i orzeczenie znaczenia

Chociaż OWPW jest oparte na WPW, dobra w nieunikniony sposób przedstawiają też sobą inne wartości, zarówno wartości zabytkowe, jak i innego rodzaju (ekonomiczne, społeczne, środowiskowe), które są ważne na poziomie lokalnym, regionalnym, a nawet krajowym. Zarządzanie atrybutami będącymi nośnikami WPW w oddzieleniu od tych, które są nośnikami innych wartości, byłoby niepraktyczne i mogłoby doprowadzić do priorytetyzacji wartości w przypadku potencjalnego konfliktu między nimi. W przypadku wartości społecznych i gospodarczych, jeżeli mamy na przykład do czynienia z bieżącym użytkowaniem gruntu, należy poświęcić wystarczającą uwagę kwestiom istotnym dla rolników i zarządzać również w obszarze rolnictwa. Chociaż w niniejszym poradniku kładzie się nacisk na ochronę WPW, władze przygotowujące plany zarządzania powinny przygotować pełne Orzeczenie znaczenia (patrz wyżej), obejmujące zarówno WPW, jak i pozostałe wartości, i korzystać z niego jako podstawy zarządzania dobrem.

Ocena stanu

Kiedy już określiliśmy atrybuty, autentyczność i integralność, kolejnym krokiem jest ocena różnych czynników na nie oddziałujących, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Zadanie to znane jest pod nazwą „oceny stanu”. Jego celem jest poznanie różnych czynników oddziałujących na atrybuty, autentyczność i integralność, aby zarządzać tymi czynnikami w perspektywie długoterminowej. Kolejnym celem jest określenie i przekazanie korzyści, które lokalne społeczności i społeczeństwo mogą czerpać z dziedzictwa i innych powiązanych wartości. Ocena stanu umożliwia identyfikację kwestii, które się będą wyłaniać, i pomaga w określeniu przyszłych celów zarządzania (nazywanych niekiedy „politykami”) oraz działań zarządczych. Organizacje doradcze i Centrum

Światowego Dziedzictwa, w porozumieniu z szeregiem Państw-Stron i władz zarządzających dziedzictwem, opracowały listę czynników, które mogą oddziaływać na dziedzictwo (praca ta została podjęta na potrzeby II cyklu sprawozdawczości okresowej, zapoczątkowanego w 2009 roku). Lista obejmuje podstawowe kategorie czynników oraz pewną liczbę czynników składowych każdej kategorii.

- Zabudowa i inwestycje budowlane
- Infrastruktura transportowa
- Infrastruktura techniczna
- Zanieczyszczenie środowiska
- Wykorzystanie/ modyfikacja zasobów biologicznych
- Wydobycie surowców naturalnych
- Warunki lokalne oddziałujące na materię fizyczną danego miejsca
- Społeczne/ kulturowe sposoby wykorzystania dziedzictwa
- Pozostała działalność ludzka
- Zmiany klimatu i skrajne zjawiska atmosferyczne
- Nagłe zdarzenia ekologiczne lub geologiczne
- Gatunki inwazyjne/ obce lub gatunki nadmiernie rozprzestrzeniające się
- Czynniki zarządcze i instytucjonalne
- Inne czynniki

Choć sekcja 4 formularza wniosku o wpis dotyczy tylko niektórych spośród powyższych czynników, na potrzeby opracowania planu zarządzania należy rozważyć najszerszy możliwy zakres czynników oddziałujących na dane dobro.

Na tym etapie staramy się ocenić wpływ różnych czynników na dziedzictwo i zidentyfikować zarówno zagrożenia, jak i możliwości. Możemy badać przyczyny lub źródła oddziaływania na dziedzictwo oraz społeczność. Zwyczajowe podejście polega na tym, by przyjrzeć się negatywnym skutkom różnych czynników oddziałujących na dziedzictwo, niemniej nie wszystkie te czynniki mają negatywne skutki. Musimy zatem rozważyć również skutki pozytywne. Turystyka na przykład może znacząco oddziaływać na atrybuty (np. poprzez zużycie) oraz sacrum kościoła lub świątyni, które mogło zostać zidentyfikowane jako istotny aspekt autentyczności. Niemniej w niektórych przypadkach może ona pomóc wygenerować dochód niezbędny do utrzymania tego typu miejsc. W podobny sposób duchowość miejsca świętego może mieć pozytywny wpływ na społeczność. Wpływ czynników związanych z zarządzaniem i czynników instytucjonalnych również może być negatywny albo pozytywny. Adekwatna polityka konserwacji, regulacje i zasoby mogą mieć na przykład pozytywny wpływ na dziedzictwo, podczas gdy ich brak może na nie oddziaływać negatywnie. Jeżeli instytucja nie chce lub nie ma wystarczających możliwości, aby konsultować się ze społecznościami, decyzje będą podejmowane w sposób jednostronny przez ekspertów i najprawdopodobniej będą mieć negatywny wpływ na te społeczności. Jeżeli decyzje w codziennych sprawach podejmują centralne władze w stolicy, urzędnik odpowiedzialny za dobro zlokalizowane w odległym miejscu spotka się z trudnościami.

Z drugiej jednak strony, należy oceniać zarówno potencjalny wpływ, jak i bieżący. Turystyka nie musi mieć w danym momencie negatywnego wpływu, lecz ten stan może się diametralnie zmienić po przyznaniu statusu światowego dziedzictwa, który może prowadzić do negatywnych i/lub pozytywnych skutków w przyszłości. Chociaż przewidzenie potencjalnych skutków turystyki nie zawsze jest możliwe, należy je badać. Nie wszystkie czynniki będą pochodzić z samego dobra; budowa hotelu tuż poza jego granicami może na przykład negatywnie wpłynąć na aspekty wizualne dobra, a propozycje interpretacji w danym obiekcie mogą mieć negatywny wpływ na położone niżej warstwy archeologiczne.

Określenie tych ogólnych czynników oraz czynników składowych, które oddziałują na dziedzictwo, doprowadziło do powstania następującego szablonu, który opracowano na potrzeby oceny stanu:

Czynnik główny:

3.8 Społeczne/ kulturowe sposoby wykorzystania dziedzictwa

Czynniki składowe:

3.8.1 – Wykorzystanie do celów obrzędowych/ duchowych/ religijnych i pokrewnych aktywności

3.8.2 – Wartościowanie dziedzictwa przez społeczeństwo

3.8.3 – Tradycyjne łowiectwo i zbieractwo

3.8.4 – Zmiany w tradycyjnym sposobie życia i systemie wiedzy

3.8.5 – Tożsamość, spójność społeczna, zmiany w lokalnej populacji i społeczności

3.8.6 – Wpływ turystyki/odwiedzających/ rekreacji

Tabela 15. Szablon wykorzystywany w bieżącym procesie sprawozdawczości okresowej do oceny czynników oddziałujących na dziedzictwo

3.8.1 Wykorzystanie do celów obrzędowych/ duchowych/ religijnych i pokrewnych						
Nazwa		Oddziaływanie				Pochodzenie
		Pozytywne	Negatywne	Obecne	Potencjalne	Wewnętrzne Zewnętrzne
3.8.1	Wykorzystanie do celów obrzędowych/ duchowych/ religijnych i pokrewnych aktywności					

3.8.2 Wartościowanie dziedzictwa przez społeczeństwo						
Nazwa		Oddziaływanie				Pochodzenie
		Pozytywne	Negatywne	Obecne	Potencjalne	Wewnętrzne Zewnętrzne
3.8.2	Wartościowanie dziedzictwa przez społeczeństwo					

Bez względu na to, czy korzysta się z tego szablonu, czy nie, ocena oddziaływania na dziedzictwo jest niezbędna – niezbędna jest identyfikacja zarówno zagrożeń, jak i możliwości ujawnionych w toku analizy. Mogą być to ilościowe lub jakościowe decyzje interesariuszy. Do tego celu wykorzystuje się narzędzia takie jak analizy SWOT („mocne strony, słabości, możliwości i zagrożenia” (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*)). Pomagają one w odizolowaniu kluczowych kwestii, którym trzeba nadać priorytet, oraz działań zarządczych, które trzeba podjąć. Zostało to wyjaśnione w etapie czwartym (s. 146).

Niektóre z powszechnie występujących kwestii wiążą się z następującymi tematami:

- zarządzanie (struktura, zasoby ludzkie, finanse),
- planowanie i projektowanie terenów miejskich,
- infrastruktura,
- konserwacja,
- utrzymanie,
- wykorzystanie,
- sytuacja społeczna i gospodarcza,
- interpretacja miejsca,
- zarządzanie odwiedzającymi,
- ryzyko i zagrożenia naturalne oraz wywołane przez człowieka (zarządzanie ryzykiem katastrof),
- relacje ze społecznością lokalną,
- odbiorcy specjaliści,

- wdrażanie i monitorowanie,
- badania,
- specyficzne zagadnienia dotyczące światowego dziedzictwa.

ETAP CZWARTY: OPRACOWANIE ODPOWIEDZI/PROPOZYCJI

Aby przygotować propozycje odpowiedzi, dobrze jest myśleć o miejscu z uwzględnieniem jego całościowego kontekstu oraz przewidywać w perspektywie długoterminowej, postrzegać je jako potencjalne dobro światowego dziedzictwa (jeżeli jeszcze nie jest wpisane na Listę). Wizja tego, gdzie dobro znajdzie się w ciągu kolejnych 20–30 lat, będzie dobrym punktem wyjścia. Określenie wizji powinno zapewniać podstawę do opracowania polityki i strategii zarządzania, rocznych planów roboczych oraz strategii realizacji. Program rewizji planu należy uzgodnić z interesariuszami.

Deklaracja wizji

Deklaracja wizji opisuje, co stanie się z obiektem w ciągu 20-30 lat, oraz identyfikuje kroki, które należy podjąć, aby zachować WPW oraz inne wartości obiektu, przekazać korzyści wynikające z zarządzania dobrem społeczeństwu oraz zapewnić pozytywny wkład w zrównoważony rozwój. Deklaracja wizji powinna być wynikiem zbiorowego wysiłku wszystkich interesariuszy i powinna być drogowskazem przy wytyczaniu celów i przygotowywaniu planu działania. Jeżeli to konieczne, mogą ją w tym wesprzeć, lub nawet zastąpić, odpowiednie „zasady postępowania”.

Deklaracja wizji

Miejsce światowego dziedzictwa Stonehenge ma globalne znaczenie nie tylko dla samego Stonehenge, ale również ze względu na unikalną, silną koncentrację wyjątkowych prehistorycznych zabytków i miejsc, które razem tworzą krajobraz niemający sobie równych. Będziemy dbać o ten szczególnie obszar i chronić go oraz jego archeologię i dbać o bardziej spokojne jego zróżnicowane biologicznie wiejskie otoczenie, umożliwiając w ten sposób obecnym i przyszłym pokoleniom korzystanie z niego i wspomnianego krajobrazu w sposób pełniejszy. Zapewnimy ponadto, by jego szczególne cechy były prezentowane, interpretowane i w razie potrzeby wzmacniane, aby odwiedzający mogli lepiej rozumieć nadzwyczajne osiągnięcia prehistorycznych ludzi, którzy pozostawili nam swoją bogatą spuściznę.

(Young C., Chadburn A., Bedu I., Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009 (Stonehenge. Plan zarządzania miejscem światowego dziedzictwa na rok 2009), London 2009, English Heritage)



© UNESCO/ Megumi Takimoto

Stonehenge, Avebury
i powiązane miejsca
(Wielka Brytania)

Cele

Kolejnym krokiem jest wyznaczenie celów lub „wyników” (patrz część 4.4) pomagających zrealizować wizję, dzięki której WPP będzie chroniona, a korzyści z nią związane udostępnione społeczeństwu (niektórzy nazywają je szerzej „politykami”, w ramach których opracowuje się działania).

Cele podtrzymują, rozwijają i przekazują aspekty deklaracji wizji, umożliwiając rozwiązanie kluczowych kwestii zidentyfikowanych w części 4. Cele powinny być zgodne z modelem SMART: konkretne, mierzalne, możliwe do osiągnięcia, adekwatne i możliwe do prześledzenia (lub ograniczone czasowo); ang. Specific, Measurable, Attainable (or Achievable), Relevant, Trackable (or Time-bounded).

Plan działania

Kolejnym krokiem jest opracowanie planu działania określającego sposób realizacji celów za pomocą szeregu szczegółowych działań pozwalających na dostarczenie produktów lub usług. Te materialne rezultaty określa się również mianem efektów (patrz część 4.4). Plan działania powinien definiować efekty w aspekcie budżetu, stron odpowiedzialnych za wdrażanie, czasu potrzebnego na realizację każdego z nich, innych niezbędnych zasobów (ludzkich, intelektualnych, organizacyjnych i sprzętowych) oraz porządku realizacji działań. Innymi słowy, plan działania zapewnia podstawową możliwość priorytetyzacji działań i lepszego wykorzystania dostępnych zasobów. W planie działania wyznaczone zostaną wartości docelowe, produkty i wskaźniki, w zestawieniu z którymi będzie się mierzyć sukces lub porażkę. Powinien on obejmować działania roczne oraz długoterminowe.

Na plan działania może się składać pewna liczba strategii bądź planów, takich jak plan zarządzania odwiedzającymi, plan zarządzania ryzykiem lub plan monitoringu. Pomogą one w udzieleniu odpowiedzi w sekcjach 4, 5 i 6 formularza wniosku o wpis.

Plan realizacji

W poprzednim etapie podstawową kwestią było opracowanie wizji, celów (wyników) oraz zdefiniowanie szeregu działań prowadzących do określonych rezultatów. Kolejnym ważnym etapem procesu planowania zarządzania jest opracowanie strategii realizacji tych działań (patrz część 4.3).

Do tego celu najlepiej jest wykorzystać jednostkę w organizacji upoważnioną do przeprowadzenia wdrażania planu. W niektórych przypadkach utworzone też zostaną nowe jednostki. Jeżeli dobro jest duże i/lub podzielone pomiędzy wielu interesariuszy, podstawowe zadania tej jednostki mogą obejmować przede wszystkim koordynację, a nie kierowanie dobrem. Początkowo dokona ona rewizji i reorganizacji procesu podejmowania decyzji w celu:

- Posiadania silnego lidera lub koordynatora o niezbędnych uprawnieniach.
- Wprowadzenia mechanizmu koordynacji zaangażowanych organizacji (zróżnicowanych miejsc składowych – w przypadku dobra seryjnego, lub krajów – w przypadku dobra transgranicznego).
- Uzyskania pozwoleń odpowiednich właścicieli/ organizacji.
- Określenia i alokacji zasobów.
- Wyboru odpowiednich specjalistów, wykonawców i dostawców.
- Określenia odpowiednich dróg zaopatrzenia, aby zapewnić przejrzyste i skuteczne zatrudnienie z poszanowaniem parametrów jakości oraz kosztów i czasu przeznaczonego na każde działanie.
- Po wybraniu specjalistów, wykonawców i/lub dostawców, należy zweryfikować, czy umowy w wystarczający sposób chronią zleceniodawcę oraz szerzej pojęte interesy interesariuszy danego dobra (patrz część 2).
- Po wyłonieniu pracowników i rozpoczęciu działań należy wdrożyć posiadające odpowiednią strukturę podejście do sprawozdawczości zespołowej oraz spotkań, by zapewnić optymalną koordynację i efekty.

- Przyjęcia polityki komunikacji, która zagwarantuje solidne informowanie wszystkich interesariuszy oraz grupy sterującej (jeżeli taka zostanie utworzona).
- Utrzymania związku z władzami na szczeblu krajowym, odpowiedzialnymi za powiązania międzynarodowe (np. z Centrum Światowego Dziedzictwa).
- Zaangażowania w proces monitorowania stanu zachowania oraz realizacji planu.

Plan działania powinien obejmować roczny plan roboczy.

Struktury jednostek wdrażających różnią się w zależności od zróżnicowania grup interesariuszy w dobrach seryjnych lub w przypadku rozleglejszych obszarów, takich jak centra miast lub krajobrazy kulturowe. Zarządca może być wyznaczony wyłącznie w celu koordynacji interesariuszy, a codzienne zarządzanie zostać powierzone różnym organizacjom i ich liderom.

Monitorowanie w kontekście planu zarządzania

Monitorowanie jest kluczowym etapem procesu zarządzania, ponieważ dostarcza informacji niezbędnych do rewizji, realizacji i aktualizacji działań zarządczych. Plan monitorowania jest pisemnym wyrazem uzgodnionej strategii pomiaru:

a) postępów

b) wyniku/ efektów

planu zarządzania, mającej na celu dostarczenie informacji instytucjom zarządzającym o tym, co się dzieje w miejscu, jak duża część zaplanowanego programu (działań i ich produktów) została wdrożona oraz jak skutecznie ją wdrożono (osiągnięte efekty). Innymi słowy, monitoring pozwala na pomiar realizacji planu zarządzania zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, przy czym ten ostatni utożsamia się z zachowaniem WPW.

Prócz tego niezbędnym krokiem jest opracowanie wskaźników, w zestawieniu z którymi będzie się mierzyć zmiany (patrz część 4.3 – *Monitorowanie*). Rezultaty i informacje uzyskane dzięki tym ocenom zostaną wykorzystane do przyszłej rewizji lub zmian planu.

Mierzenie postępu realizacji na etapach jego wdrażania zapewnia informacje, czy plan zarządzania działa oraz czy jest on realizowany zgodnie z przewidzianym harmonogramem i budżetem (ocena efektów). Pozwala ono na sprawdzenie efektywności zarządcy oraz planu. Prawdziwym przebiegiem efektywności zarządzania jest ocena wyników.

Monitoring jest narzędziem, które pozwala obserwować, gromadzić informacje i mierzyć tempo postępów; nie jest on celem samym w sobie, lecz środkiem do osiągnięcia pewnego celu. Jest on kluczową i na bieżąco dostępną częścią procesu zarządzania i korzysta się z niego do *mierzenia i planowania zmian*, dzięki czemu możliwe jest opracowanie polityk zarządzania oraz rewizja planu zarządzania w razie takiej potrzeby. Ponieważ może być ono czasochłonnym i kosztownym procesem, zarządcy muszą starannie wybrać aspekty planu, które wymagają monitorowania, zidentyfikować odpowiednie wskaźniki i podjąć decyzję o sposobie ich monitorowania.

Niektóre dobra wyposażono w regularne mechanizmy monitoringu, głównie na potrzeby oceny stanu zachowania. Niemniej wszystkie strategie monitoringu (w przypadku dóbr światowego dziedzictwa) powinny mieć na celu dostarczanie informacji pomagających w realizacji zasad przedstawionych w Wytycznych operacyjnych i powinny być powiązane z wymaganiami światowego dziedzictwa, takimi jak ocena stanu zachowania, procesy monitoringu kontrolnego i sprawozdawczości okresowej.

Monitorowanie:**Wskaźniki**

13.6.1 Celem monitoringu jest ocena zachowania wartości miejsca światowego dziedzictwa z upływem czasu oraz pomiar realizacji celów wyznaczonych w planie zarządzania dobrem światowego dziedzictwa. Pomiar postępów jest kluczową kwestią, która umożliwia dostosowanie i doskonalenie zarządzania miejscem. Odpowiednio wczesne rozpoznanie podstawowych zagrożeń jest niezbędne, aby umożliwić wdrożenie działań zaradczych, zanim szkody staną się zbyt rozległe. Regularny monitoring jest potrzebny do ponownej oceny priorytetów w świetle nowych problemów i czynionych postępów. Wskaźniki monitoringu muszą być trwale powiązane z wartościami i celami określonymi w planie zarządzania miejscem światowego dziedzictwa.

Zestaw dziesiętnastu wskaźników monitoringu na potrzeby Stonehenge i Avebury, miejsca światowego dziedzictwa, przygotowało wspólnie dwóch koordynatorów, na podstawie informacji dostarczonych przez pewną liczbę partnerów. Zatwierdził go Komitet ds. MŚD Stonehenge w 2003 roku. Ich celem jest pomiar postępów w obszarze ochrony, interpretacji i zarządzania tym miejscem. Chociaż większość wskaźników jest wspólna dla Avebury i Stonehenge, w specyfice obu tych miejsc uwidaczniają się pewne pomniejsze różnice. Uzgodniono, że wskaźniki powinny być proste, znaczące, łatwe do ustalenia i stałe, aby możliwe było przeprowadzanie porównań w miarę upływu czasu. Teraz, kiedy zidentyfikowane zostały atrybuty WPW, fundamentalną kwestią podczas aktualności planu jest przegląd wskaźników mający na celu weryfikację, czy nie powinny one lepiej odpowiadać atrybutom.

Fragmety cytowane za: Young C., Chadburn A., Bedu I., *Stonehenge. World Heritage Site Management Plan...*

Wskaźniki przedstawiono w tabeli nr 16

Tabela 16. Wskaźniki monitoringu – Plan zarządzania miejscem światowego dziedzictwa Stonehenge

Cele	Kluczowe wskaźniki monitoringu	Jak i kto?	Jak często?	Wdrożono?
Konservacja stanowisk archeologicznych	1. Istnienie zaktualizowanych rejestrów dotyczących stanowisk archeologicznych	Rejestr Miejsc i Zabytków prowadzony przez Radę Hrabstwa Wiltshire (WCC)	Odpowiednio	Tak
		System Informacji Geograficznej Stonehenge (GIS) prowadzony przez English Heritage (EH)		Tak
	2. Stan stanowisk archeologicznych	Badanie stanu miejsc światowego dziedzictwa finansowane przez EH	Co sześć lat	Tak
		Regularne monitorowanie miejsc przez wolontariuszy National Trust (NT) i Asystentów Terenowych ds. Środowiska Historycznego EH	Odpowiednio	Tak
	3. Powierzchnia trawnika po renowacji (w ha) i określona liczba miejsc chronionych przed zniszczeniami	Mapa i dane liczbowe według Koordynatora ds. MŚD, Ministerstwa Środowiska, Żywności i Wsi (DEFRA), National Trust	Coroczna aktualizacja	Tak

Przykład monitoringu dostosowanego do miejsca

Zróżnicowane potrzeby grupy budynków i ogrodów stanowiących dobro światowego dziedzictwa zainspirowały do utworzenia ambitnego i rygorystycznego programu monitoringu, prowadzonego przez Agencję Państwową ds. Dziedzictwa Kulturowego (SACH) oraz agencję zarządzającą dobrem światowego dziedzictwa Klasycznymi Ogradami Suzhou (Chiny).



© UNESCO / F. Bandarin

Klasyczne Ogrody
Suzhou (Chiny)

Rewizja planu zarządzania

Przygotowanie planu zarządzania jest iteracyjnym, bieżącym procesem, a nie jednorazowym, stałym zadaniem. Wszyscy interesariusze muszą rozumieć, że plan zarządzania będzie regularnie rewidowany (w trybie rocznym lub raz na dwa lata). Informacje uzyskane z procesów monitoringu należy poddawać ocenie i wykorzystywać do rewidowania planu.

Oprócz regularnych przeglądów konieczne może się okazać skontrolowanie części lub całości planu ze względu na następujące okoliczności:

- a) gdy wymaga on pilnej uwagi ze względu na rezultaty procesu monitorowania,
- b) w przypadku dramatycznej sytuacji (np. katastrofy naturalnej),
- c) w przypadku wpisania dobra na Listę światowego dziedzictwa w zagrożeniu,
- d) jeżeli poważne zmiany uczynią wdrożenie części planu niemożliwym.

Proces rewizji musi przebiegać zgodnie z podejściem opartym na partycypacji (stosowanym również przy przygotowywaniu planu) i angażować, zgodnie z potrzebami, wszystkich nowych interesariuszy (np. resort obrony, jeżeli dobro zostanie zaatakowane przez terrorystów).

Proces rewizji musi być częścią planu zarządzania. Należy go uzgodnić z interesariuszami, w szczególności w odniesieniu do awaryjnych scenariuszy wskazanych powyżej. Proces rewizji musi być odpowiednio podzielony i obejmować, zgodnie z potrzebami, roczne przeglądy, przeglądy pięcioletnie, rewizje zasadnicze itp. oraz dodatkowe, nagłe przeglądy przeprowadzane w przypadku zaistnienia scenariuszy alarmowych.

A.3 Treść planu zarządzania

Treść planu zarządzania

Etap końcowy procesu planowania opisanego powyżej służy przygotowaniu planu zarządzania. Jeżeli wszystkie materiały są dostępne, czas by rozważyć, w jaki sposób skutecznie przedstawić plan: jak zaprezentować dokument końcowy, jaki ma być jego styl, struktura, hierarchia treści. Powinien być on napisany językiem łatwym do zrozumienia i mieć przejrzystą strukturę. Jeżeli zawiera informacje, do których dostęp jest ograniczony, można również kontrolować jego dystrybucję.

Plan powinien być spójny wewnętrznie i opisywać, w jaki sposób będzie się zarządzać dobrem, w jaki sposób będzie chronione jego znaczenie i jak miejsce będzie promowane wśród wszystkich zainteresowanych.

Zawartość planu może przedstawiać się następująco:

Plan zarządzania: Spis treści

- Cel
- Proces (jak plan został przygotowany i kto brał udział w pracach), w tym schemat procesu podejmowania decyzji
- Opis miejsca
- Znaczenie (oraz WPW w przypadku miejsc światowego dziedzictwa)
- Kluczowe kwestie
- Deklaracja wizji/ zasady postępowania, polityki i strategii/ cele
- Działania podejmowane, by spełnić wymogi zasad i strategii/ zrealizować cele (w tym związane z harmonogramem wdrażania, priorytetami, zasobami i wskaźnikami)
- Plan wdrażania; roczny plan roboczy, sformułowanie projektu, określenie zasobów
- Plan monitoringu
- Harmonogram przeglądów i rewizji

Działania po przygotowaniu

Powodzenie planu zarządzania zależy od mandatu udzielonego podczas jego przygotowania i po jego ukończeniu. Organizacje zidentyfikowane na początku procesu powinny zatwierdzić plan zarządzania i zobowiązać się do jego realizacji, dostarczając zasobów (np. personel na potrzeby wdrażania), które wymieniały w ramach procesu planowania, oraz pozyskując dodatkowe zasoby. Jeżeli to możliwe, plan powinien mieć status prawny w ramach istniejącego systemu zarządzania. Gdy plan zostanie zatwierdzony, należy go wdrożyć zgodnie ze wcześniej przygotowanym planem realizacji, rozpoczynając codzienne czynności zarządcze w ramach realizacji działań przewidzianych podczas planowania zarządzania.

Z planami zarządzania dotyczącymi dóbr wpisanych na Listę światowego dziedzictwa można się zapoznać na: <http://whc.unesco.org/en/list/>

Załącznik B

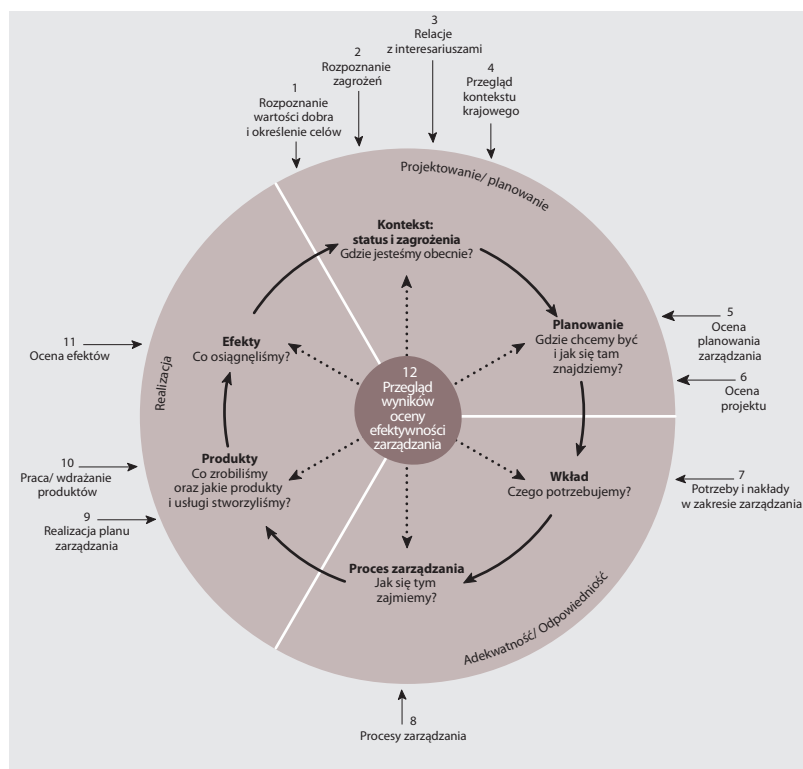
Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa (IUCN)

Pod koniec lat 90. XX wieku opracowano szereg narzędzi, w większości do wyboru, służących ocenie skuteczności zarządzania obszarami chronionymi. Oceny tego rodzaju mają na celu ustalenie jakości zarządzania obszarami chronionymi – a przede wszystkim to, czy skutecznie chroni się ich wartości oraz realizuje uzgodnione wytyczne i cele. Jedno ze wspomnianych narzędzi, *Wzmacnianie naszego dziedzictwa*, zostało stworzone specjalnie na potrzeby miejsc przyrodniczych światowego dziedzictwa.

Wprowadzenie do efektywności zarządzania

Termin „efektywność zarządzania” odzwierciedla trzy główne wątki związane z zarządzaniem obszarem chronionym:

- zagadnienia projektowe dotyczące zarówno poszczególnych miejsc, jak i systemów obszarów chronionych;
- adekwatność systemów zarządzania i procesów;
- realizację celów związanych z obszarem chronionym, w tym zachowania ich wartości.



Światowa Komisja IUCN ds. Obszarów Chronionych (WCPA) opracowała **Ramy oceny efektywności zarządzania obszarami chronionymi**, których celem jest dostarczenie ogólnych wskazówek na potrzeby opracowywania systemów oceny oraz propagowania podstawowych standardów oceny i sprawozdawczości. Wytyczne definiują ogólny proces, w ramach którego precyzyjna metodologia stosowana do oceny efektywności pozwala na rozróżnianie obszarów chronionych w zależności od czynników, takich jak dostępny czas i zasoby, znaczenie miejsca, jakość danych i presja ze strony interesariuszy. Przyczyniły się one do powstania pewnej liczby narzędzi do oceny, umożliwiających kierowanie zmianami i ich rejestrowanie w ramach praktyk zarządzania. W wytycznych WCPA postrzega się zarządzanie jako proces lub cykl składający się z sześciu wyraźnych etapów lub elementów:

Wykres 23:
Zależności pomiędzy narzędziami składającymi się na zestaw narzędzi w Ramach oceny efektywności zarządzania WCPA.

(Hockings i in., 2008)

- początek wyznacza ustalenie **kontekstu** istniejących wartości i zagrożeń,
- postępów w drodze **planowania** oraz
- przydziału zasobów (**wkładu**), a także
- w rezultacie działań zarządczych (**proces**),
- dochodzi do wytworzenia produktów i usług (**produkty**),
- których rezultatem jest oddziaływanie lub **efekty**.

Spośród wymienionych elementów, efekty – po prostu fakt zachowania lub nie podstawowych wartości miejsca – są najistotniejszym, a zarazem najtrudniejszym do dokładnego zmierzenia aspektem. Inne elementy przewidziane w wytycznych są także ważne, ponieważ pomagają w określeniu poszczególnych obszarów, w których zarządzanie wymaga dostosowania lub udoskonalenia. Na podstawie wytycznych WCPA opracowano dwa ogólne systemy stosowane na świecie do przeprowadzania tego typu ocen.

Pierwszy z nich to *System szybkiej oceny i priorytetyzacji zarządzania obszarami chronionymi* (RAPPAM), opracowany przez WWF, który zapewnia instytucjom zajmującym się obszarami chronionymi ogólnokrajowy przegląd efektywności zarządzania nimi, zagrożeń i pogorszenia ich stanu. Drugi to *Narzędzie do śledzenia efektywności zarządzania* (METT), opracowane przez WWF/ Globalny sojusz na rzecz lasów deszczowych Banku Światowego, którego celem jest śledzenie i monitorowanie postępów na drodze do spełnienia standardów efektywności zarządzania obszarami chronionymi na całym świecie. Oba te systemy są względnie tanie i łatwe w zastosowaniu narzędziami oceny, które mogą wdrażać pracownicy obszarów chronionych (lub niekiedy osoby zatrudnione w ramach projektu). Niemniej żadne z nich nie oferuje szczegółowej oceny efektów. Wiele elementów i doświadczenie ze stosowania w ramach METT stało się inspiracją do zmiany formularza sprawozdawczości okresowej.

Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa

Szczególnie adekwatnym systemem jest *Zestaw narzędzi wzmacniania naszego dziedzictwa* (EoH), który wykorzystuje wytyczne WCPA, dostarczając zarządcom miejsc światowego dziedzictwa przyrodniczego pewnej liczby bardziej szczegółowych narzędzi oceny. Zestaw można wykorzystać do opracowania wszechstronnych systemów w danym miejscu, służących ocenie efektywności zarządzania. Pracowano nad nim przez siedem lat, współpracując przede wszystkim z zarządcami miejsc światowego dziedzictwa w Afryce, Azji oraz Ameryce Środkowej i Łacińskiej. Zestaw zawiera dwanaście następujących narzędzi:

- **Narzędzie 1: Rozpoznanie wartości dobra i określenie celów zarządzania:** Narzędzie to umożliwia rozpoznanie i spisanie najważniejszych wartości danego miejsca oraz powiązanych z nimi celów zarządzania, a prócz tego pomaga podjąć decyzję, co powinno być przedmiotem monitorowania i analizy podczas oceny.
- **Narzędzie 2: Rozpoznanie zagrożeń:** Pomaga zarządcom w organizacji i zgłaszaniu zmian w rodzajach i poziomach zagrożeń, na które dobro jest narażone, oraz w odpowiednim zarządzaniu reakcjami na zagrożenia.
- **Narzędzie 3: Relacje z interesariuszami:** Pozwala na identyfikację interesariuszy oraz ich związków z miejscem.
- **Narzędzie 4: Przegląd kontekstu krajowego:** Pomaga w zrozumieniu oddziaływania krajowych i międzynarodowych polityk, ustawodawstwa i działań rządowych na dobro.
- **Narzędzie 5: Ocena planowania zarządzania:** Pozwala na ocenę adekwatności głównego dokumentu planowania stosowanego do kierowania zarządzaniem danym miejscem.
- **Narzędzie 6: Ocena projektu:** Pozwala na ocenę konstrukcji dobra i zbadanie, w jaki sposób jego wielkość, lokalizacja i granice wpływają na zdolność zarządców do zachowania wartości miejsca.
- **Narzędzie 7: Ocena potrzeb i nakładów w zakresie zarządzania:** Pozwala na ocenę obecnego stanu kadrowego w zestawieniu z potrzebami personalnymi oraz bieżącego budżetu w zestawieniu z idealną alokacją budżetową.
- **Narzędzie 8: Ocena procesów zarządzania:** Identyfikuje najlepsze praktyki i pożądane standardy dla procesów zarządzania oraz pozwala na ocenę wydajności w zestawieniu z tymi standardami.
- **Narzędzie 9: Ocena wdrażania planu zarządzania:** Pozwala na uwidocznienie postępów we wdrażaniu planu zarządzania (lub innego podstawowego dokumentu planowania), zarówno w perspektywie ogólnej, jak i w odniesieniu do poszczególnych składników.
- **Narzędzie 10: Wskaźniki produktów pracy/ miejsca:** Pozwala na ocenę realizacji wartości docelowych przewidzianych w rocznym programie roboczym oraz innych wskaźników efektów.
- **Narzędzie 11: Ocena efektów zarządzania:** Odpowiada na najważniejsze pytanie – czy dobro funkcjonuje zgodnie z zamierzeniami w aspekcie utrzymania integralności ekologicznej, populacji dzikich zwierząt, wartości kulturowych, krajobrazów itd.
- **Narzędzie 12: Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania:** Pozwala na podsumowanie rezultatów i pomaga w priorytetyzacji działań zarządczych w odpowiedzi na uzyskane rezultaty.

Zestaw narzędzi jest przeznaczony dla osób zajmujących się zarządzaniem miejscami światowego dziedzictwa i ma na celu zarówno dostarczenie podstawowych informacji, jak i konkretnych narzędzi, które osoby te mogą wykorzystać do oceny zarządzania swoimi miejscami. Ma on w zamierzeniu być zgodny z istniejącym systemem monitoringu, lecz go nie powiela, stąd konieczność stosowania wyłącznie tych narzędzi, które dotyczą kwestii jeszcze nieobjętych monitoringiem. Publikacja dotycząca zestawu szczegółowo opisuje wszystkie narzędzia oraz oferuje porady, jak przeprowadzić ocenę, a także zawiera szereg studiów przypadków zastosowania narzędzi w miejscach światowego dziedzictwa na całym świecie. Zestaw zyskuje coraz większą popularność w miejscach światowego dziedzictwa w przypadku wszystkich rodzajów biomów i jest też coraz częściej używany w miejscach światowego dziedzictwa kulturowego.

Bibliografia

DOKUMENTY UNESCO

Climate Change and World Heritage (Zmiany klimatu a światowe dziedzictwo), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2007, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 22, <http://whc.unesco.org/en/series/22/>

Climate Change and World Heritage. Report on predicting and managing the impacts of climate change on World Heritage and Strategy to assist States Parties to implement appropriate management responses (Zmiany klimatu a światowe dziedzictwo. Raport na temat przewidywania wpływu i zarządzania wpływem zmian klimatycznych na światowe dziedzictwo oraz strategia wsparcia dla Państw-Stron na rzecz wdrażania odpowiednich zarządczych środków reakcji), red. Colette A., Paryż 2007, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Reports, nr 22, <http://whc.unesco.org/en/series/22/>

Community development through World Heritage (Rozwój społeczności za sprawą światowego dziedzictwa), red. Albert M.T., Richon M., Viñals M.J., Witcomb A., Paryż 2012, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 31, <http://whc.unesco.org/en/series/31/>

Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (World Heritage Convention) [Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego (Konwencja światowego dziedzictwa)], UNESCO 1972, <http://whc.unesco.org/en/conventiontext>

Hockings M., James R., Stolton S., Dudley N., Mathur V., Makombo J., Courrau J., Parrish J., *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites (Zestaw narzędzi do umacniania naszego dziedzictwa. Ocena efektywności zarządzania miejscami światowego dziedzictwa przyrodniczego)*, Paryż 2008, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 23, <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage (Łączenie wartości uniwersalnych i lokalnych: zarządzanie światowym dziedzictwem i jego zrównoważona przyszłość), red. de Merode E., Smeets R., Westrik C., Paryż 2004, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 13, http://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_13_en.pdf

Landscapes: A Handbook for Conservation and Management (Krajobrazy kulturowe światowego dziedzictwa: podręcznik konserwacji i zarządzania), Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 26, <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

Monitoring World Heritage (Monitorowanie światowego dziedzictwa), red. Stovel H., Paryż 2004, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 10, <http://whc.unesco.org/en/series/10/>

Oers van R., Haraguchi S., *Managing Historic Cities (Zarządzanie historycznymi miastami)*, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 27, <http://whc.unesco.org/en/series/27/>

Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, 2012, <http://whc.unesco.org/en/guidelines/>

Pedersen A., *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers (Zarządzanie turystyką w miejscach światowego dziedzictwa: praktyczny poradnik dla zarządców miejsc światowego dziedzictwa)*, Paryż 2002, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 1, <http://whc.unesco.org/en/series/1/>

Bibliografia

Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties (Dokument dotyczący polityki w zakresie wpływu zmian klimatycznych na dobra światowego dziedzictwa), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2008, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building (Prezentacja i wdrożenie strategii światowego dziedzictwa na rzecz rozwijania kompetencji i wiedzy), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2011, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-11/35.COM/9B), <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

Recommendation on the Historic Urban Landscape (Rekomendacja w sprawie historycznego krajobrazu miejskiego), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, 2011, http://portal.unesco.org/en/ev.php-RLJD=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Reflection on the Trends of the State of Conservation (Refleksje na temat trendów w stanie zachowania), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-10/34.COM/7C), <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage Properties (Strategia redukcji czynników ryzyka związanych z katastrofami naturalnymi w dobrach światowego dziedzictwa), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2007, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-07/31.COM/7.2), <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>

Vienna Memorandum on World Heritage and Contemporary Architecture – Managing the Historic Urban Landscape (Memorandum wiedeńskie w sprawie światowego dziedzictwa i architektury współczesnej – zarządzanie historycznymi krajobrazami miejskimi), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, 2005, <http://whc.unesco.org/en/activities/48>

World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008 (Światowe dziedzictwo i strefy buforowe, międzynarodowe spotkanie ekspertów w dziedzinie światowego dziedzictwa i stref buforowych, Davos, Szwajcaria, 11–14 marca 2008), red. Martin O., Piatti G., Paryż 2009, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Papers, nr 25, <http://whc.unesco.org/en/series/> (strona w języku angielskim).

World Heritage Convention and Sustainable Development (Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego a zrównoważony rozwój), opr. Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO (Doc WHC-10/34.COM/5D), <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5De.pdf>

Managing Disaster Risks for World Heritage (Zarządzanie ryzykiem katastrof w kontekście światowego dziedzictwa), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2010, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>

Managing Natural World Heritage (Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2012, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>

Preparing World Heritage Nominations. Second edition, (Przygotowywanie wniosku o wpis na Listę światowego dziedzictwa, wydanie drugie), opr. UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Paryż 2011, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, seria: World Heritage Resource Manual (Poradnik światowego dziedzictwa), <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>

Bibliografia

DODATKOWE ŹRÓDŁA

17th General Assembly and Scientific Symposium, *Heritage, Driver of Development*, 27 November – 2 December 2011 (17. Zgromadzenie Ogólne i Sympozjum Naukowe pt. *Dziedzictwo – Napęd Rozwoju*, 27 listopada – 2 grudnia 2011), ICOMOS News, t. 18, nr 1, 2011.

Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines (Metody dostarczania wsparcia. Tom 1. Wytyczne zarządzania cyklem projektu), Komisja Europejska, Bruksela 2004, https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

Boccardi G., *World Heritage and Sustainability. Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention (Światowe dziedzictwo i zrównoważony rozwój. Dbłość o aspekt społeczny, gospodarczy i środowiskowy w politykach i procesach związanych z Konwencją światowego dziedzictwa)*, Londyn 2007, praca magisterska, UCL Bartlett School of the Built Environment.

Boccardi G., *Introduction to Heritage and Sustainable Development (Wprowadzenie do dziedzictwa i zrównoważonego rozwoju)*, referat przedstawiony podczas modułu specjalnego dotyczącego zrównoważonego rozwoju w ramach kursu ICCROM na temat konserwacji dziedzictwa w Rzymie w 2012 roku.

Boddy D., *Management: An Introduction, Forth edition (Zarządzanie: Wprowadzenie, wydanie czwarte)*, Harlow UK 2008, Financial Times/ Prentice Hall.

Brundtland G.H., *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju: Nasza Wspólna Przyszłość)*, Oxford, Wielka Brytania 1987, Oxford University Press, Incorporated.

Burke R., *Project Management Planning and Control Techniques (Planowanie i techniki kontroli zarządzania projektem)*, Chichester, Wielka Brytania 2003, John Wiley & Sons.

The Burra Charter. The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance (Karta z Burra. Karta ICOMOS Australia w sprawie miejsc o znaczeniu kulturowym), 1999, ICOMOS Australia.

Claessens S., *Corporate Governance and Development. Global Corporate Governance Forum, Focus I. (Zarządzanie i rozwój korporacyjny. Globalne Forum Zarządzania Korporacyjnego, Panel I)*, Waszyngton, DC, USA 2003, Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju/ Bank Światowy.

Feilden B.M., Jokilehto J., *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites, First edition (Wytyczne zarządzania miejscami światowego dziedzictwa kulturowego, Wydanie pierwsze)*, Rzym 1993, ICCROM.

Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties (Wytyczne w sprawie oceny oddziaływania na dziedzictwo w przypadku dóbr światowego dziedzictwa kulturowego), Paryż 2011, ICOMOS.

Kerr J., *The Seventh edition. Conservation Plan. A Guide to the Preparation of Conservation Plans for Places of European Cultural Significance (Wydanie siódme. Plan konserwacji. Przygotowanie planów konserwacji miejsc o znaczeniu kulturowym w Europie. Przewodnik)* [Tekst oryginalny: Kerr J., *The Conservation Plan (Plan konserwacji)*, 1982], 2013, ICOMOS Australia.

Lithgow K., *Sustainable decision making: change in National Trust collections conservation (Podejmowanie decyzji w kontekście zrównoważonego rozwoju: zmiana w podejściu do konserwacji zbiorów National Trust)*, Journal of the Institute of Conservation, t. 34, nr 1, 2011, s. 128–142.

Bibliografia

Management Planning for Natural World Heritage Properties. A Resource Manual for Practitioners (Planowanie zarządzania na potrzeby miejsc światowego dziedzictwa przyrodniczego. Poradnik dla praktyków), Program IUCN dotyczący obszarów chronionych, opr. IUCN, Gland, Szwajcaria, 2008, seria: IUCN World Heritage Studies, nr 5, <http://cmsdata.iucn.org/downloads/whmanagement.pdf>

Mitchell B., Hollick M., *Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation (Zintegrowane zarządzanie zlewni w Australii Zachodniej: od koncepcji do wdrożenia)*, Environmental Management, t. 17 nr 6, 1993, s. 735–43.

OECD Principles for Integrity in Public Procurement (Zasady uczciwości w zamówieniach publicznych), 2009, OECD Publishing, http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_2649_34135_42768665_1_1_1_1,00.html

Phillips A., *Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas (Odwrócenie idei: nowy paradygmat obszarów chronionych)*, 2003, The George Wright Forum, <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

The Seventeenth century canal ring area of Amsterdam within the Singelgracht. Nomination Document (XVII-wieczny pierścień kanałów w Amsterdamie w obrębie Singelgracht. Wniosek o wpis), Królestwo Holandii 2009, <http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1349.pdf>

Shipley R., Kovacs J.F., *Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience (Zasady dobrego zarządzania w sektorze dziedzictwa kulturowego: wnioski na podstawie międzynarodowego doświadczenia)*, Corporate Governance, t. 8, nr 2, 2008, s. 214–228.

Skills for Sustainable Communities (Umiejętności na potrzeby zrównoważonych społeczności), opr. Biuro Wicepremiera, Londyn 2004, RIBA, http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf

Stovel H., *Risk Preparedness: A Management Manual for World Cultural Heritage (Gotowość na ryzyko: przewodnik zarządzania światowym dziedzictwem kulturowym)*, Rzym 1998, ICCROM.

Stovel H., *Safeguarding historic urban ensembles in a time of change: A Management Guide (Ochrona historycznych zespołów miejskich w czasach zmiany. Podręcznik zarządzania)*, Międzynarodowe Sympozjum Miast Światowego Dziedzictwa, Quebec, Kanada 1991.

Thomas L., Middleton J., *Guidelines for Management Planning of Protected Areas (Wytczne do planowania zarządzania obszarami chronionymi)*, Gland, Szwajcaria, Cambridge, Wielka Brytania 2003, IUCN, <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>

Uluru-Kata Tjuta National Park Management Plan 2010–2020 (Park Narodowy Uluru-Kata Tjuta. Plan zarządzania na lata 2010–2020), opr. Uluru-Kata Tjuta National Park, Dyrektor Parków Narodowych, Canberra Australia 2010, <http://www.environment.gov.au/parks/publications/uluru/pubs/management-plan.pdf>

Wijesuriya G., *An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage (Zintegrowane podejście do zachowania dziedzictwa i zarządzania nim)*, ICCROM Newsletter, t. 34, 2008, s. 8.

Young C., Chadburn A., Bedu I., *Stonehenge. World Heritage Site Management Plan (Stonehenge. Plan zarządzania miejscem światowego dziedzictwa)*, Londyn 2009, English Heritage.

Dane kontaktowe

Nazwa i adres	Krótką charakterystyka	Obowiązki przewidziane w Konwencji
ICCROM Via di S. Michele, 13 I-00153 Rzym Włochy Tel.: +39 06 585-531 Faks: +39 06 5855-3349 E-mail: iccrom@iccrom.org http://www.iccrom.org	ICCROM (Międzynarodowe Centrum Studiów nad Ochroną i Restauracją Dóbr Kultury) to organizacja międzyrządowa z siedzibą w Rzymie. Została ona utworzona przez UNESCO w 1956 roku. Jej zadania statutowe ustawowe to realizacja badań, prowadzenie dokumentacji, pomoc techniczna, szkolenie i programy świadomości publicznej mające na celu usprawnienie konserwacji ruchomego i nieruchomego dziedzictwa kulturowego.	Specjalna rola ICCROM związana z Konwencją obejmuje: • działanie w charakterze priorytetowego partnera w szkoleniach związanych z dziedzictwem kulturowym, • monitorowanie stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa kulturowego, • przegląd wniosków o pomoc międzynarodową, przedkładanych przez Państwa-Strony, dostarczanie wkładu wejściowego i wsparcia na rzecz działań w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy eksperckiej.
ICOMOS 11 rue du Séminaire de Conflans 94220 Charenton-le-Pont Francja Tel.: +33(0)1 41 94 17 59 Faks: +33(0)1 48 93 19 16 E-mail: secretariat@icomos.org http://www.icomos.org	ICOMOS (Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków) to organizacja pozarządowa z siedzibą w Paryżu. Została założona w 1965 roku. Jej rolą jest propagowanie stosowania teorii, metodologii i naukowych technik konserwacji dziedzictwa architektonicznego i archeologicznego. Funkcjonuje ona w oparciu o zasady przewidziane w Międzynarodowej Karcie Konserwacji i Restauracji Zabytków i Miejsc (Karta wenecka).	Specjalna rola ICOMOS związana z Konwencją obejmuje: • ocenę dóbr nominowanych do wpisania na Listę światowego dziedzictwa, • monitorowanie stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa kulturowego, • przegląd wniosków o pomoc międzynarodową, przedkładanych przez Państwa-Strony, • dostarczanie wkładu wejściowego i wsparcia na rzecz działań w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy.
IUCN Rue Mauverney 28 CH-1196 Gland Szwajcaria Tel.: +41 22 999-0000 Faks: +41 22 999-0002 E-mail: worldheritage@iucn.org http://www.iucn.org	IUCN (Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody) została utworzona w 1948 roku i zrzesza rządy państwowe, organizacje pozarządowe i badaczy w ramach światowego partnerstwa. Jej misją jest wpływanie na społeczeństwa na całym świecie, zachęcanie ich i pomaganie im w zachowaniu integralności i różnorodności przyrody oraz dbaniu o korzystanie z zasobów naturalnych w sprawiedliwy i zrównoważony ekologicznie sposób. Siedziba IUCN mieści się w Gland w Szwajcarii.	Specjalna rola IUCN związana z Konwencją obejmuje: • ocenę dóbr nominowanych do wpisania na Listę światowego dziedzictwa, • monitorowanie stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa przyrodniczego, • przegląd wniosków o pomoc międzynarodową, przedkładanych przez Państwa-Strony, dostarczanie wkładu wejściowego i wsparcia na rzecz działań w zakresie rozwijania kompetencji i wiedzy.
Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO 7, place de Fontenoy 75352 Paryż 07 SP Francja Tel.: +33 (0)1 45 68 24 96 Faks: +33 (0)1 45 68 55 70 E-mail: wh-info@unesco.org http://whc.unesco.org	Centrum Światowego Dziedzictwa zostało założone w 1992 roku i jest centrum i koordynatorem w ramach UNESCO w zakresie wszystkich spraw związanych ze światowym dziedzictwem. W ramach codziennych działań składających się na zarządzanie Konwencją, Centrum organizuje doroczne posiedzenia Komitetu Światowego Dziedzictwa, doradza Państwom-Stronom w zakresie przygotowania nominacji miejsc, organizuje międzynarodową pomoc z Funduszu Światowego Dziedzictwa w odpowiedzi na wnioski i koordynuje sprawozdawczość w zakresie stanu dóbr oraz działania alarmowe podejmowane, gdy jakiegokolwiek miejsce dziedzictwa jest zagrożone. Centrum organizuje również seminaria i warsztaty, aktualizuje Listę światowego dziedzictwa i bazę danych światowego dziedzictwa, przygotowuje materiały edukacyjne, których celem jest budowanie świadomości wśród młodych ludzi, związanej z potrzebą ochrony dziedzictwa oraz informuje opinię publiczną o kwestiach związanych ze światowym dziedzictwem.	



Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO

7, place de Fontenoy
75352 Paryż 07 SP Francja
tel.: 33 (0)1 45 68 24 96
fax: 33 (0)1 45 68 55 70
e-mail: wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>