

Droga do sukcesu
Zintegrowane zarządzanie miastami historycznymi
PRZEWODNIK



Wydawca:

STADT REGENSBURG



City of Regensburg
Planning and Building Division
World Heritage Management
D.-Martin-Luther-Str. 1
93047 Regensburg, Germany

Koordynacja:
Matthias Ripp
Tel. +49.941.5074611
Fax +49.941.5074619
ripp.matthias@regensburg.de
www.worldheritage-regensburg.de

Wydanie polskie:

Urząd Miasta Lublin, Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków
Ul. Złota 2 20-112 Lublin
Tel. +48 81 466 2650, zabytki@lublin.eu

ISBN wydania polskiego: 978-83-62997-05-3

Tekst:

URBAN EXPERT

Integrated Urban development
and Planning processes

Nils Scheffler
Lead Expert of the HerO network
scheffler@urbanexpert.net

Współpraca:
Brian Smith (Heritage Europe),
Gerhard Ablasser, Daniela Freitag and Christian Nußmüller (Miasto Graz),
Christian Andexer (architekt, Graz),
John Hinchliffe (Rada Miejska Liverpoolu),
Ewa Kipta (Urząd Miasta Lublin),
Gaetano Mollura (Miasto Neapol),
Anne Pignon (Miasto Poitiers),
Ioan Fedor Pascu (Miasto Sighişoara),
Gediminas Rutkauskas and Jurate Raugaliene
(Wileńska Agencja Odnowy Zabytków Starego Miasta),
Barbara Bühler and Matthias Ripp (Miasto Regensburg)

Opracowanie i redakcja:

Matthias Ripp, Barbara Bühler and Khrystyna Shakhmatova
(Miasto Regensburg)

Korekta wersji w języku angielskim:

Timothy Stoffregen, Regensburg

Tłumaczenie na język polski:

Katarzyna Małska, Lublin

Opracowanie graficzne:

Pfeil & Bogen, Regensburg, www.pfeil-bogen.com /
Wydanie polskie: Hubert Mąciak, Lublin

Zdjęcia:

- Strona 1: Stare Miasto w Regensburgu, © Nürnberg Luftbild, Hajo Dietz
Strona 5: © Terry Mealey Pictures, Liverpool
Strona 10/11: © Gediminas Rutkauskas, Vilnius Old Town Renewal Agency
Strona 12: © Miasto Lublin, Piotr Maciuk
Strona 13: Góra: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Dół: © Miasto Lublin, Piotr Maciuk
Strona 14/15: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 16/17: © Municipality of Poitiers
Strona 18: © Liverpool City Council
Strona 19: © Nils Scheffler
Strona 20/21: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 22: © City of Sighişoara
Strona 24: Góra / Dół: © Thomas Hardy Karpati
Strona 26: © City of Graz
Strona 28: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 31: © Jurate Raugaliene, Vilnius Old Town Renewal Agency
Strona 32: © Liverpool City Council
Strona 34: © Municipality of Poitiers
Strona 36: © Liverpool City Council
Strona 38: © City of Regensburg, Klaus Mock
Strona 41: © Miasto Lublin, Katarzyna Czerlunczakiewicz
Strona 42: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 44: © Gediminas Rutkauskas, Vilnius Old Town Renewal Agency
Strona 46: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 49: © Municipality of Poitiers
Strona 52: © Stadtvermessung Graz / Bildflug 2010
Strona 54: © Nürnberg Luftbild, Hajo Dietz
Strona 55: © Municipality of Poitiers
Strona 56: © Miasto Lublin, Piotr Maciuk
Strona 58: © City of Regensburg, Klaus Mock
Strona 59: © Municipality of Naples
Strona 61: © Nils Scheffler
Strona 62: © City of Sighişoara
Strona 63: Góra: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Środek: © City of Regensburg, Klaus Mock
Dół: © City of Regensburg, Barbara Bühler
Strona 66: © Liverpool City Council
Strona 69: © City of Sighişoara
Strona 70: © City of Regensburg, Peter Ferstl
Strona 74: © English Heritage
Strona 76: © Dr. Wiltraud Resch, Architect DI Christian Andexer
on behalf of the City of Graz
Strona 77: Góra: © Miasto Lublin, Michał Trzewik
Dół: © City of Sighişoara
Strona 79: © Thomas Hardy Karpati

Niniejsze opracowanie jest rezultatem trzech lat pracy w projekcie i odzwierciedla doświadczenia zdobyte przez partnerów sieci HerO: Graz, Neapol, Wilno, Sighişoara, Liverpool, Lublin, Poitiers, Valletta i Regensburg.

Dalsze informacje na stronie internetowej sieci HerO: www.urbact.eu/hero

Wydanie w języku angielskim: kwiecień 2011 / Wydanie polskie: lipiec 2011

Program URBACT

URBACT jest europejskim programem wymiany doświadczeń i edukacji promującym zrównoważony rozwój miejski.

Program umożliwi miastom współpracę, dzięki której można znaleźć rozwiązania dla ich największych problemów, potwierdzając kluczową rolę, jaką odgrywają miasta wobec coraz bardziej złożonych wyzwań społecznych.

URBACT pomaga miastom znaleźć pragmatyczne rozwiązania, nowe i zrównoważone oraz takie, które łączą społeczny i ekonomiczny wymiar rozwoju oraz ochronę środowiska naturalnego.

Miasta mogą dzielić się dobrymi praktykami i wnioskami z własnych doświadczeń z wszystkimi osobami zaangażowanymi w politykę rozwoju miast w Europie.

URBACT to 300 miast, 29 krajów i łącznie 5 000 aktywnych uczestników. URBACT jest współfinansowany z EFRR i przez kraje członkowskie UE.

Projekty, zgrupowane według obszarów eksperckich, tworzą ośnoję Programu URBACT. Obejmują 9 obszarów. Są to:

- Aktywna integracja
- Dziedzictwo kulturowe i rozwój miast
- Zaniedbane sąsiedztwo urbanistyczne
- Kapitał ludzki i przedsiębiorczość
- Innowacje i kreatywność
- Środowiska miejskie o niskiej emisji dwutlenku węgla
- Zarządzanie metropolitalne
- Miasta portowe
- Zrównoważona jakość życia

Więcej informacji o programie na stronie internetowej URBACT: www.urbact.eu.



Connecting cities
Building successes







Partnerzy Hero w Liverpoolu



Sieć „HerO - Dziedzictwo jako szansa”

HerO - Dziedzictwo jako szansa - sieć tematyczna Programu Urbact II: Wzmocnienie atrakcyjności i konkurencyjności historycznych krajobrazów miejskich w Europie.

Szybko zmieniające się uwarunkowania współczesnego świata stawiają poważne wyzwania dla zarządzania historycznymi krajobrazami miejskimi w Europie. Brak równowagi pomiędzy rozwojem ekonomicznym, a zachowaniem historycznej tkanki miejskiej kończy się często gospodarczą stagnacją albo utratą wartości dziedzictwa kulturowego wraz z utratą tożsamości.

W tym kontekście sieć HerO, partnerstwo między miastami:

- Regensburg (Partner wiodący, Niemcy),
- Graz (Austria),
- Neapol (Włochy),
- Wilno (Litwa),
- Sighișoara (Rumunia),
- Liverpool (Wielka Brytania),
- Lublin (Polska),
- Poitiers (Francja)
- Valletta (Malta),

miała na celu wypracowanie zintegrowanych i innowacyjnych strategii dla historycznych krajobrazów miejskich. Głównym zadaniem projektu było ułatwienie znalezienia właściwej równowagi między zachowaniem architektonicznego dziedzictwa kulturowego, a zrównoważonym, wytrzymującym próbę czasu, rozwojem społeczno-ekonomicznym miast historycznych, tak, by wzmocnić ich atrakcyjność i konkurencyjność. Nacisk położony został na zarządzanie sprzecznymi interesami związanymi z wykorzystywaniem dziedzictwa kulturowego oraz na kapitalizację potencjalnych atutów dziedzictwa kulturowego dla działań ekonomicznych, społecznych i kulturalnych („Dziedzictwo jako Szansa”).

Zmierzając do osiągnięcia rzeczywistego oddźwięku działań sieci HerO w odniesieniu do lokalnych polityk, każde z miast partnerów projektu zorganizowało „Lokalną Grupę Wsparcia”. Przy zaangażowaniu wszystkich znaczących interesariuszy powstały długofalowe plany rozwoju, tzw. plany zarządzania dla historycznych obszarów miast. Zdobyte doświadczenie zostało opublikowane w opracowaniach sieci HerO, kierowanych do różnych

grup odbiorców, takich jak Komisja Europejska, prezydenci i burmistrzowie miast historycznych, administracje miast i praktycy zajmujący się zrównoważonym rozwojem historycznych obszarów urbanistycznych.

Jednym z tych opracowań jest niniejszy przewodnik, który stworzony został w szczególności dla administracji miast - urzędników miejskich i praktyków. Przegląd dalszych publikacji można znaleźć w Aneksie na stronie 80 oraz na stronie internetowej Urbact: www.urbact.eu/hero

Sieć HerO ściśle współpracowała z „Heritage Europe” (dawniej Europejskie Stowarzyszenie Miast i Regionów Historycznych), związkiem ponad tysiąca miast historycznych założonym w 1999 r. przez Radę Europy. Poprzez tę współpracę, sieć HerO mogła korzystać z doświadczeń innych miast Europy w procesie tworzenia strategii zrównoważonego rozwoju dla swoich historycznych obszarów miast.



Status Szybkiej Ścieżki

Komisja Europejska wyróżniła sieć HerO statusem „Fast Track Label”. Jest to instrument inicjatywy „Regiony na rzecz przemian ekonomicznych” („Regions For Economic Change”), którego celem jest skłanianie miast i instytucji zarządzających programami operacyjnymi Europejskiej Polityki Spójności do działań powodujących silniejszy efekt na poziomie lokalnym. Projekt HerO wspierał „dwukierunkowy most” pomiędzy tematycznymi działaniami w sieci i zasadniczymi programami funduszy strukturalnych łącząc poziom lokalny, regionalny i projektowy. Wszyscy partnerzy HerO pozostawali w ścisłej współpracy ze swoimi instytucjami zarządzającymi.

Spis treści

Przedmowa	8
Słowo wstępne	9
1 Wprowadzenie do przewodnika	10
2 Korzyści z ochrony dziedzictwa kulturowego	12
3 Nowe podejście do zarządzania miastami historycznymi	16
3.1 Cechy charakterystyczne i zalety nowego podejścia	17
3.1.1 Zintegrowane	18
3.1.2 Partycypacyjne i komunikatywne	20
3.1.3 Zarządcze	21
3.1.4 Zorientowane na cel i wdrożenie	23
3.2 Plany zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	23
4 Tworzenie planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	24
4.1 Przygotowanie gruntu	26
4.1.1 Budowanie lokalnej grupy wsparcia	27
4.1.2 Analiza aktualnej sytuacji obszaru dziedzictwa kulturowego	32
4.1.3 Opracowanie „mapy drogowej” dla Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym	35
4.1.4 Zapewnienie politycznego i finansowego wsparcia dla procesu tworzenia planu	37
4.2 Opracowanie planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	38
4.2.1 Angażowanie Lokalnej Grupy Wsparcia i innych interesariuszy	39
4.2.2 Opracowanie wizji, celów i działań	43
4.2.3 Opracowanie struktur i procedur	48
4.3 Wdrożenie i przegląd planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	52
4.3.1 Wdrożenie działań, struktur i procedur	53
4.3.2 Monitoring dziedzictwa kulturowego i wdrażania planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	53
4.3.3 Przystosowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym	57
5 Podsumowanie	58

Aneks	62
Przykłady celów w planach zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym	62
Przykłady programów prac nad Planem Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym	64
Przykład „mapy drogowej” Liverpoolu dla stworzenia Planu Zarządzania Zintegrowanym Dziedzictwem Kulturowym	65
Przykłady wizji rozwoju obszarów dziedzictwa kulturowego	68
Przykłady celów i działań dla obszaru działania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym	70
Spis treści Planu Zarządzania Liverpoolu (2003)	72
Zakres uprawnień Grupy Sterującej Obszaru Światowego Dziedzictwa (Lokalna Grupa Wsparcia w Liverpoolu)	74
Przykłady procedur dla zapewnienia zgodności nowych projektów rozwoju z wartościami dziedzictwa kulturowego	76
Przykład schematu wskaźnika monitoringu	78
Zalecenia dla ustanawiania i wyboru systemu wskaźników w monitoringu	79
Publikacje sieci HerO	80
Dane kontaktowe partnerów HerO	82
Linki, literatura, odniesienia	83



Przedmowa

W zurbanizowanym świecie ery globalizacji, europejskie miasto historyczne – zwarty zespół urbanistyczny, zachowujący swoje kulturowe dziedzictwo staje się paradygmatem dla obywateli Europy i dla turystów spoza niej. Jednak krajobraz miejski i piękno architektury nie dostosowują się automatycznie do jakości współczesnego życia, zrównoważonego środowiska i wymogów nowoczesnej gospodarki.

W ramach programu URBACT tematyczna sieć HerO pokusiła się z powodzeniem o rozpoznanie wszystkich tych nakładających się na siebie kwestii, tworząc szerokie partnerstwo miast europejskich w celu wymieniać doświadczeń i wspólnej analizy różnorodnych wyzwań. W rezultacie udało się zaproponować konkretne rozwiązania: każde z miast opracowało plan zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym.

Czy opracowanie niniejszego przewodnika byłoby możliwe bez wsparcia europejskiego programu współpracy terytorialnej URBACT II? Prawdopodobnie nie.

URBACT dostarczył środków finansowych i pomocy eksperckiej stawiając jednocześnie wymagania dotyczące metodologii i konkretnego lokalnego oddźwięku prowadzonych działań. Co więcej, sieć HerO korzystała z legitymacji i aktywnego wsparcia ze strony Komisji Europejskiej. Jako sieć wyróżniona statusem Szybkiej Ścieżki, mogła zwracać się do krajowych i regionalnych władz o wsparcie w zarysowaniu i finansowaniu zintegrowanych planów zarządzania dziedzictwem kulturowym.

Niniejszy przewodnik został przygotowany przez osoby z funkcjami obieralnymi, praktyków wspieranych przez lokalnych interesariuszy zorganizowanych w lokalnych grupach wsparcia i wspomaganym przez ekspertów. Jest poparty dowodami. Miasta partnerzy zalecają polityki i metody, jakie przetestowały i jakie wdrożyły na miejscu. W „napisach końcowych” przewodnika pojawia się duża liczba nazwisk. Jest to rezultat trzyletniej zbiorowej pracy.

Jestem zaszczycony i dumny mogąc Państwu przedstawić to tak pożyteczne i innowacyjne opracowanie.

Jean-Loup Drubigny
Dyrektor sekretariatu URBACT



Słowo wstępne

Droga do sukcesu. Nowe podejście do zarządzania dziedzictwem kulturowym

Zabytkowe miasta, jak Europa długa i szeroka, dzielą ze sobą podobne wyzwania i szanse. Wśród najbardziej oczywistych jest zachowanie, często dużego zbioru historycznych budynków, integracja nowej infrastruktury i adaptacja historycznej tkanki miasta do potrzeb współczesnych mieszkańców i odwiedzających. Równowaga pomiędzy ocaleniem dziedzictwa a rozwojem miasta musi być utrzymywana stale. Jeśli pojmuje się dziedzictwo jako naczelną bodziec ekonomiczny, konieczne jest przyjęcie zintegrowanego i wielopoziomowego podejścia do zarządzania nim, które wzmocni efektywność zarządzania na poziomie lokalnym.

W 2008 r. projekt URBACT II HerO został wskazany jako możliwość połączenia w sieć miast historycznych, aby ułatwić im dialog na temat wspólnych wyzwań i wspólnych szans. Wybrano dziewięć europejskich miast historycznych, różnej wielkości. Razem reprezentują one szeroką gamę miast historycznych Europy. Uzgodniono bardzo ambitny program roboczy obejmujący serię seminariów i dwa warsztaty eksperckie, których tematem były „integralność wizualna” oraz „wielofunkcyjne centra historyczne”. Wyznaczono zadania do wykonania w czasie pomiędzy spotkaniami partnerów projektu. Wybrano plany zarządzania jako narzędzia do nadania struktury tym procesom w miastach – partnerach projektu. Uzgodniono ponadto jasną metodologię, według której miały być tworzone plany zarządzania.

Pierwszym krokiem na poziomie lokalnym było opracowanie przez każde z miast „mapy drogowej” problemów do prze-myślenia: jacy interesariusze mają zostać wciągnięci do procesu, jak włączyć lokalnych polityków, jakie określić ramy czasowe etc. W ciągu trzech następných lat, dziewięć miast pracowało ramię w ramię używając metodologii HerO i opracowywało Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym wspólnie z grupami roboczymi złożonymi z lokalnych interesariuszy.

Właściwe ciała lokalne odpowiedzialne za fundusze europejskie zostały włączone od samego początku w te prace, tak aby można było rozmawiać od razu o uwarunkowaniach finansowych.

Oto wnioski, jakie wyciągnięto i korzyści, jakie przyniosła metodologia HerO:

- Dzięki zintegrowanemu podejściu może zostać zdefiniowana szeroka baza wspólnych celów, zmierzających do ocalenia i zrównoważonego rozwoju miejskich obszarów dziedzictwa, a identyfikacja z dziedzictwem i motywacja działań na rzecz dziedzictwa może zostać znacznie rozszerzona.
- Nadanie konkretnym działaniom, które są przygotowane do wdrożenia i przedyskutowane z szeroką gamą interesariuszy odpowiedniej struktury czyni rezultaty całego procesu namacalnymi i rzeczywistymi.
- Poprzez wczesne włączenie właściwych organów odpowiedzialnych za fundusze europejskie, a także krajowe i regionalne, wzmacnia się szanse uzyskania finansowania dla określonych działań.
- Relacje między samorządami lokalnymi a instytucjami zarządzającymi w odniesieniu do funduszy europejskich, krajowych i regionalnych mogą ulec poprawie.
- Możliwa do osiągnięcia jest równowaga pomiędzy ocaleniem miejskiego dziedzictwa kulturowego, a odpowiedzialnym rozwojem, który generuje korzyści ekonomiczne.

Posługiwanie się metodologią HerO może przynieść Państwu miastu szansę zapoczątkowania rozwoju opartego na dziedzictwie i położyć podwaliny do czerpania z europejskich źródeł finansowania dla tego celu.


 Matthias Ripp
 Koordynator projektu HerO



1 WPROWADZENIE DO PRZEWODNIKA

Stare Miasto w Wilnie

Jest wiele miast w Europie i w świecie dysponujących obszarami historycznymi i dziedzictwem kulturowym o wybitnej wartości. Są to często strefy konfliktogenne, w których ścierają się różnorodne i przynajmniej częściowo sprzeczne interesy i rozbieżne pomysły na rozwój. Wszystko to czyni kwestię zachowania dziedzictwa bardzo trudnym wyzwaniem. Niezdolność do wyważonego rozstrzygnięcia konfliktów może prowadzić do utraty dziedzictwa i tożsamości lub do ekonomicznej stagnacji i powstawania terenów z infrastrukturą społeczną o niskiej wartości.

Zatem wyzwanie stojące przed miastami co do swoich historycznych obszarów polega na dopasowaniu ich odziedziczonej, zastanej struktury urbanistycznej, tożsamości oraz charakteru budynków do oczekiwań mieszkańców, odwiedzających i biznesu. Celem jest kapitalizacja dziedzictwa historycznego, tak aby jej wynikiem były atrakcyjne i przyjazne miasta. Wykorzystywałyby one w wieloraki sposób swoje obszary historyczne przy utrzymaniu dobrej jakości życia mieszkańców i gości, tożsamości miejsca i przy zachowaniu dziedzictwa kulturowego dla obecnych i przyszłych pokoleń. Motto brzmi:

„Ocalić przeszłość – ułatwić przyszłość”

Tradycyjne, nieskoordynowane, wycinkowe sposoby zarządzania nie są właściwe dla tego celu. Pojawia się istotna potrzeba podejścia do zarządzania w sposób zintegrowany, który łączy zachowanie dziedzictwa kulturowego ze zrównoważonym rozwojem historycznych obszarów miejskich (międzysektorowe

zadanie osiągnięcia rozwoju urbanistycznego opartego na dziedzictwie kulturowym).

W tym kontekście, sieć tematyczna URBACT II – HerO wypracowała innowacyjną strategię zarządzania dla wsparcia i promowania zintegrowanego, zrównoważonego rozwoju miejskich obszarów historycznych, wzmacniając ich atrakcyjność i konkurencyjność poprzez kapitalizację atutów dziedzictwa kulturowego. Opracowano, w oparciu o wymianę doświadczeń poprzez serię seminariów i dwa warsztaty eksperckie, a także na podstawie studiów przypadków w poszczególnych miastach partnerach, instrument noszący nazwę Zintegrowanego Planu Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Przetestowano również jego wartość jako elementu wspierającego nowe podejście do zarządzania miejskimi obszarami historycznymi.

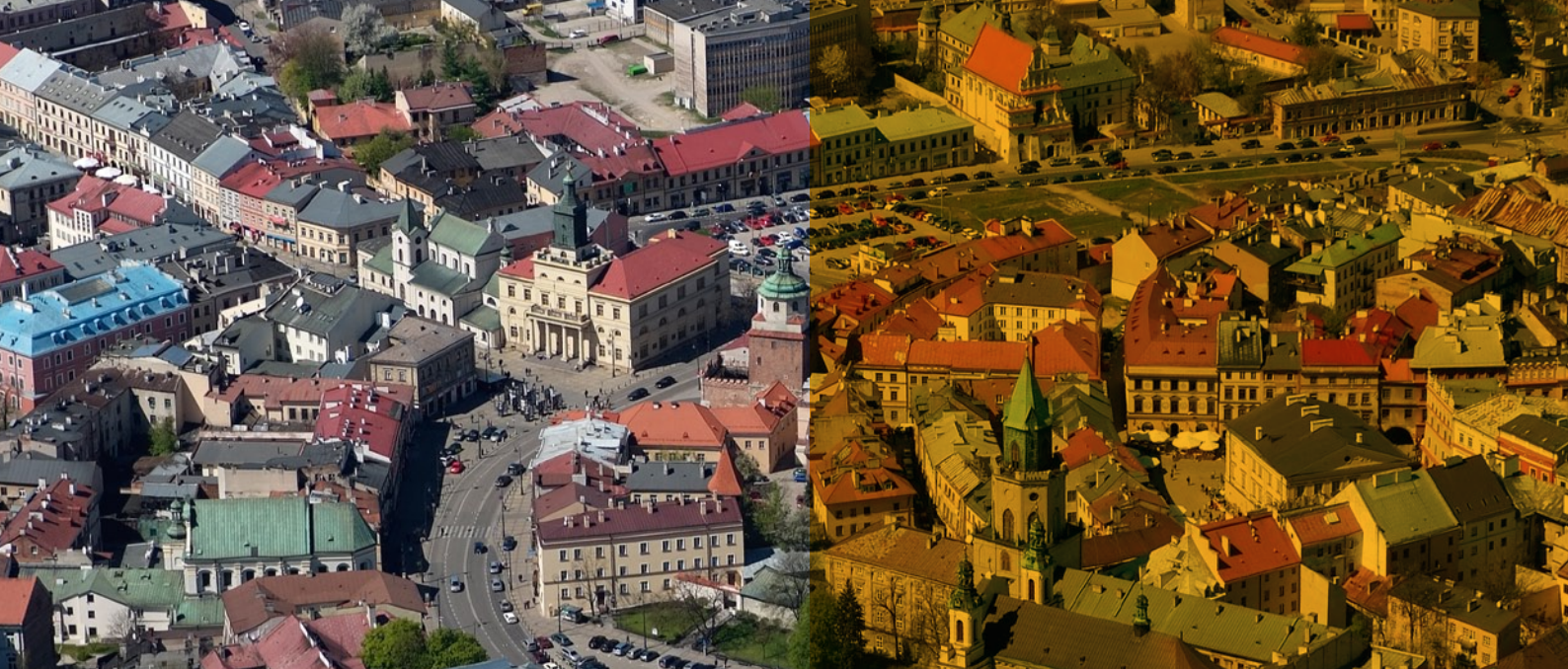
Niniejszy przewodnik nakreśla linie wiodące i oferuje doradztwo dla administracji miast i praktyków na temat jak stosować to nowe podejście przy tworzeniu Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Opisuje się główne cechy charakterystyczne takiego planu i prezentuje najważniejsze etapy jego powstawania, tak aby stał się elementem wspomagającym zachowanie i kapitalizację wartości dziedzictwa dla zrównoważonego rozwoju urbanistycznego.

Aby zapoznać się z krótkim streszczeniem nowego podejścia, patrz zalecenia HerO dla polityków i decydentów (zob. Aneks, s. 80 i strona internetowa URBACT: www.urbact.eu/hero).

- Rozdział 2** „**Korzyści z zachowania dziedzictwa kulturowego**“ opisuje krótko ogólną koncepcję dla miejsc dziedzictwa kulturowego wraz z szansami i korzyściami, dzięki której miasta mogą stać się atrakcyjne i przyjazne do życia. Podkreśla się także potrzebę działania dla ochrony i kapitalizacji dziedzictwa.
- Rozdział 3** „**Nowe podejście do zarządzania miastami historycznymi**“ objaśnia cechy charakterystyczne nowego podejścia i jego zalet dla rozwoju historycznych obszarów miejskich i ich interesariuszy (zob. 3.1) oraz zawiera pierwsze informacje o Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym (zob. 3.2).
- Rozdział 4** „**Tworzenie planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym**“ prezentuje kluczowe elementy pomysłu tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym poprzez przygotowanie gruntu (zob. 4.1), opracowanie (zob. 4.2), wdrożenie i przegląd (zob. 4.3). Każda faza jest uzasadniona i zawiera opis co powinno zostać zrobione. Ilustruje się je praktycznymi przykładami z miast partnerów HerO oraz przytacza się zalecenia.
- Rozdział 5** „**Podsumowanie**“ jest krótkim omówieniem zawartych w niniejszym przewodniku konkluzji zasadniczych dla pomysłu stworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, które można przenieść na wszystkie historyczne miasta w Europie i poza nią.



Ulica na wilerńskim Starym Mieście



2 KORZYŚCI Z ZACHOWANIA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

Stare Miasto w Lublinie

Europejskie miasta historyczne wraz ze swoim dziedzictwem kulturowym tworzą unikatowy krajobraz urbanistyczny w Europie i na świecie. Stanowią one integralną część historii Europy, tożsamości i regionalnej różnorodności. Ich centra są zwykle wielofunkcyjne i reprezentują tkankę miejską o mieszanym wykorzystaniu, charakterystyczne jest dla nich żywe i różnorodne współistnienie miejsc pracy i usług publicznych, zasobu mieszkaniowego, rzemiosł, komunikacji, edukacji, wypoczynku i kultury, handlu detalicznego i usług, gastronomii i turystyki. Podobne wielofunkcyjne obszary miejskie są żywymi organizmami i przestrzeniami życiowymi dla mieszkańców, gości i przedsiębiorców stając się centralnym punktem codziennego życia. Są wzorem dla zrównoważonego europejskiego miasta. Istotnie, historyczne centra oferują jednocześnie skondensowane, odpowiednie do ludzkiej skali ramy życia i bliskości; nadają się do spacerów i do jazdy rowerem. Dają swoim mieszkańcom podstawy dobrej jakości życia.

Historyczne miasta są ukształtowane szczególnie przez swoje kulturowe dziedzictwo – zabytki, zespoły architektoniczne, historyczne miejsca, wartości społeczne i tradycje, z których wynika wiele różnorodnych szans oraz korzyści ekonomicznych, społecznych i dla środowiska naturalnego.



Dziedzictwo kulturowe jest tym, co odróżnia miasta od siebie, co buduje ich tożsamość i stanowi ich dumę. Jest to także szansa na rozwój ekonomiczny w wielu dziedzinach oraz ważny element wizerunku miasta”

Dlaczego warto chronić dziedzictwo kulturowe?

Anne Pignon, Dyrektor, Miasto Poitiers



Korzyści ekonomiczne

Rewitalizacja historycznych obszarów urbanistycznych i zachowanie dziedzictwa kulturowego przyczynia się do tworzenia miejsc pracy, rozwoju biznesu i wzrostu ekonomicznego poprzez:

1. pracę generowaną dla lokalnego biznesu przez intensywne remonty i renowację tkanki historycznej;
2. odrestaurowane stare budynki stają się dogodnymi, a specjalnymi miejscami dla biznesu (m.in. dla przemysłu kreatywnego);
3. polepszenie wizerunku i jakości miejsca dzięki wartości dziedzictwa kulturowego oraz wzrost atrakcyjności dla inwestycji poprzez infrastrukturę dla przemysłu kreatywnego, kultury, turystyki, gastronomii;
4. przyciąganie i związanie z miejscem wysoko wykwalifikowanych pracowników, przedsiębiorców, gości i turystów dzięki jego atrakcyjności i unikatowym cechom (dziedzictwo kulturowe pomaga w odróżnieniu jednego miasta od drugiego w globalnej rywalizacji; dziedzictwo kulturowe jako „znak firmowy”)
5. publiczne inwestycje w dziedzictwo kulturowe jako katalizator rewitalizacji szerszych obszarów, na które napływają zarówno lokalni, jak i zewnętrzni prywatni inwestorzy oraz stymulowanie nowych wydarzeń i nowych działań.



Góra: Przebudowa ulicy na Starym Mieście w Regensburgu
Dół: Procesja w Lublinie

Korzyści społeczne i kulturalne

Korzyści, jakie generuje rewitalizacja historycznych obszarów miejskich i zachowanie dziedzictwa kulturowego przyczyniają się do:

1. tworzenia miejsca dla aktywności kulturalnej i kreatywnej;
2. budowania lokalnej tożsamości, dumy i poczucia wspólnoty w stosunku do miejsca, w którym się żyje i pracuje;
3. uczenia się i poznawania historii miejsca i jego kultury;
4. przywracania wartości ekonomicznej terenów;
5. pobudzania obywateli do angażowania się w rozwój miasta;
6. poprawy jakości życia (jakości miejsca).

Wszystko to pomaga w wiązaniu z miejscem i przyciąganiu do niego nowych i starych mieszkańców tworząc „poczucie wspólnoty” i wzmacniając identyfikację z miastem i jego ważnymi miejscami.



Zachowanie miejskiego dziedzictwa kulturowego jest działaniem o znaczeniu fundamentalnym i atutem w rozwoju miasta, ponieważ zapewnia kulturową ciągłość i tożsamość, integralny i zrównoważony charakter procesu rozwoju całego miasta, a w przypadku Wilna, jako stolicy kraju – całego państwa. Konserwacja dziedzictwa wzmacnia dumę i poczucie lokalnej wspólnoty mieszkańców oraz zwiększa wartość terenów.”

Dlaczego warto chronić dziedzictwo kulturowe?

Gediminas Rutkauskas,
Dyrektor Agencji Odnowy Starego Miasta w Wilnie

Korzyści dla środowiska naturalnego

Utrzymanie i powrót do korzystania z tkanki miejskiej, a w szczególności zabytkowych budynków i historycznego centrum, przyczynia się do efektywnego gospodarowania zasobami naturalnymi poprzez:

1. ograniczenie zapotrzebowania i sięgania po nowe materiały (np. budowlane);
2. ograniczenie zapotrzebowania na tereny (wykorzystanie już zagospodarowanych terenów i przestrzeni);
3. utrwalenie tzw. „miasta krótkich dróg” (historyczne obszary miejskie mają z reguły gęstą strukturę i są położone w centrach miast lub w ich pobliżu. Konsekwencją jest redukcja długości ciągów komunikacyjnych i mniejsze natężenie przewozów);
4. atrakcyjne historyczne obszary przyczyniają się do łagodzenia zjawiska suburbanizacji (ludzie pozostają na miejscu i mieszkają w centrum miasta).



Dziedzictwo kulturowe każdego miasta jest kluczowe dla jego tożsamości w oczach jego mieszkańców i przyjezdnych. Dziedzictwo kulturowe każdego miasta, a w szczególności jego historyczny kontekst są fundamentalne dla „ducha miejsca”: są wyróżnikiem dla miasta, który sprawia, że jest ono odmienne od innych. Właściwa ochrona dziedzictwa kulturowego miasta pozwala temu dziedzictwu utrzymać pozytywne i zrównoważone oddziaływanie na codzienne życie, na gospodarkę oraz na siłę przyciągania tego miasta dla osób z zewnątrz. Zintegrowany Plan Zarządzania dla historycznych obszarów miejskich dostarcza pewnych ram, będących owocem konsensusu, dla wyważonego i opartego na solidnej informacji procesu podejmowania decyzji.”

Dlaczego warto chronić dziedzictwo kulturowe?
John Hinchliffe, specjalista ds. Światowego Dziedzictwa, Rada Miasta Liverpool

Kształtowanie tożsamości

Historyczne miasta wyposażone w atut dobrze utrzymanego dziedzictwa kulturowego cieszą się wyraźną tożsamością i wizerunkiem, są nośnikami pojęcia domu, wspólnoty, przywiązania i uznania. Często obywatele są dumni ze swojego lokalnego dziedzictwa kulturowego, identyfikując się silnie ze swoim miastem, co zarazem prowadzi do rozwoju zbiorowej tożsamości samych mieszkańców i silniejszej identyfikacji z miejscem. Dobrze utrzymane dziedzictwo kulturowe służy również rozwojowi pozytywnego wizerunku w oczach osób z zewnątrz. Jest to tzw. unikalny miękki czynnik lokacji w globalnej konkurencji w przyciąganiu przedsiębiorstw, wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, mieszkańców i turystów.

„Historyczne budynki, otwarte przestrzenie i nowoczesna architektura przydają znacząco wartości miastu, przyczyniają się do nadania mu określonej marki. (...) Historyczna i współczesna architektura stanowią atut dla wspólnot lokalnych; powinien on być wykorzystywany dla celów edukacyjnych, rekreacji, turystyki i zapewnić wartość rynkową terenów i budynków” (UNESCO World Heritage Centre, 2005: Memorandum wiedeńskie „World Heritage and Contemporary Architecture Managing the Historic Urban Landscape”, 20 maja 2005, Wiedeń, Austria, s. 5).

Podsumowując, najistotniejsza jest troska o zachowanie i kapitalizację atutów dziedzictwa kulturowego. Jest jednocześnie niezbędne, aby powiązać je z wyłaniającą się potrzebą rozwoju miast, który ma być zorientowany na przyszłość i zrównoważony. To wymaga zintegrowanego, ciągłego i nastawionego na działanie zarządzania dziedzictwem kulturowym w ramach rozwoju urbanistycznego miasta.



Po lewej i na sąsiedniej stronie:
Historyczny park w Regensburgu



Zachowanie dziedzictwa kulturowego oznacza pozytywną identyfikację dla obywateli. Ochrona historycznego środowiska – zabezpieczenia kulturowego dziedzictwa dla przyszłości – jest obowiązkiem demokratycznych społeczeństw. Dziedzictwo kulturowe przyciąga turystów, ale także ekspertów i naukowców”

Dlaczego warto chronić dziedzictwo kulturowe?

Christian Andexer, Architekt, Graz





3 NOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA MIASTAMI HISTORYCZNYMI

Stare Miasto w Poitiers

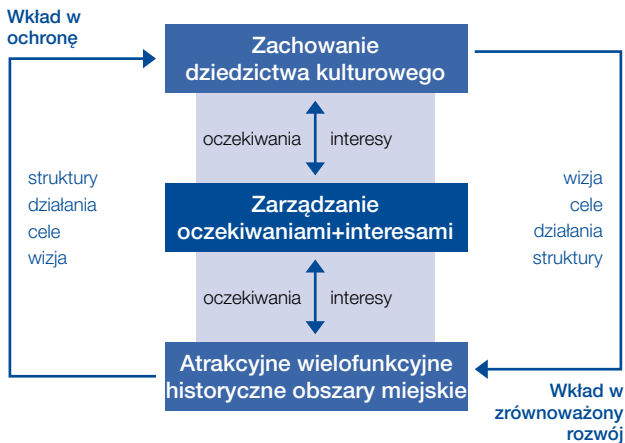
Miejskie obszary historyczne, szczególnie miejsca do życia, pracy, robienia zakupów, prowadzenia życia towarzyskiego – muszą zmierzyć się z wieloma oczekiwaniami ze strony mieszkańców, gości oraz biznesu. Te oczekiwania doprowadzają miejskie obszary historyczne do punktu, w którym spotykają się różnorodne i częściowo sprzeczne interesy i idee w zakresie ich rozwoju. Z jednej strony wszystkie te interesy i idee powinny ulec wyważeniu i skoordynowaniu, z drugiej strony powinny być zharmonizowane z troską o dziedzictwo kulturowe. Tradycyjne, nieskoordynowane i wycinkowe podejście nie jest wystarczające do rozwiązania tego problemu.

W ramach sieci HerO opracowano nowe podejście do zarządzania historycznymi obszarami miejskimi, tak aby powiązać ze sobą odziedziczony historyczny krajobraz miejski i jego strukturę, jak również tożsamość miejsca („dziedzictwo kulturowe”) z oczekiwaniami jego użytkowników i uczynić dziedzictwo kulturowe, materialne i niematerialne głównym zasobem potrzebnym do zaspokojenia tych rywalizujących ze sobą oczekiwań bez uszczerbku i degradacji jego charakterystycznych cech i wartości.

Mając na celu zrównoważony rozwój miasta oraz wiążąc ze sobą i równoważąc troskę o dziedzictwo kulturowe z rozwojem społeczno-ekonomicznym obszaru, nowe podejście ma w szczególności na celu:

- zachować wartości dziedzictwa kulturowego ponieważ czynią one dane miejsce jedynym, неповtarzalnym oraz unikalnym i mogą być silnym atutem dla rozwoju, a także
- rozwinąć wielofunkcyjne miejskie obszary historyczne, które sprawią, że miejsce stanie atrakcyjne do życia, pracy, spędzania wolnego czasu dla wszystkich interesariuszy, takich jak mieszkańcy, przyjezdni, przedsiębiorcy. To z kolei, dostarczy zasobów, które mogą być wykorzystane dla zachowania wartości dziedzictwa kulturowego.

Wymaga to koordynacji i zarządzania oczekiwaniami oraz – czasem sprzecznymi – potrzebami różnych interesariuszy z potrzebami dziedzictwa kulturowego, a także podniesienia poziomu świadomości i szacunku dla wartości dziedzictwa kulturowego i możliwego wkładu w zrównoważony rozwój miasta (zob. Rozdział 2 „Korzyści z zachowania dziedzictwa kulturowego”).



„Nowe” podejście do zarządzania miejskimi obszarami historycznymi

3.1 Cechy charakterystyczne i zalety nowego podejścia

Aby osiągnąć cele i zaspokoić wymogi wymienione powyżej, sieć HerO zidentyfikowała cztery główne cechy charakterystyczne nowego podejścia do zarządzania historycznymi obszarami miejskimi opartego na ich dziedzictwie kulturalnym. Są one następujące:

Nowe podejście	
A	Zintegrowane
B	Partycypacyjne i komunikatywne
C	Zarządcze
D	Zorientowane na cel i wdrożenie

Szachulcowe domy na Starym Mieście w Poitiers



Problem historycznych centrów miast wymaga szerokiego podejścia, które winno być dobrze przygotowane i zaplanowane, aby pasować do rzeczywistych możliwości. W tej dziedzinie, gdzie często „mniej to więcej” Zintegrowany Plan Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym pomaga unikać radykalnych interwencji pociągających za sobą znaczną utratę oryginalnej substancji oraz pozostawia pole do wyrażenia się przyszłym pokoleniom. Plan zarządzania zachęcił również lokalną społeczność do spojrzenia na rozwój z perspektywy kolegalnej. Determinacja i priorytety rozwoju wraz z długo-terminową strategią pozwolą na osiągnięcie sprawiedliwej równowagi między interesami rezydentów, a interesami podmiotów ekonomicznych, między zachowaniem dziedzictwa, a bardziej przyjaznym i atrakcyjnym rozwojem. Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym może zatem stać się kluczem do „otwarcia drzwi” i skutecznego działania, ponieważ jest to niezależne i nie biurokratyczne narzędzie. Może zapewnić niezbędną elastyczność i pragmatyczne podejście. Plan zintegrowanego zarządzania jest jedyną gwarancją efektywnej integracji architektonicznego dziedzictwa w żywej i dynamicznej perspektywie zarządczej.”

Korzyści z planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym
Ioan Fedor Pascu, Miasto Sighişoara

3.1.1 Zintegrowane

Zintegrowane podejście – ponieważ jest szerokie, przekrojowe tematycznie i międzysektorowe w porównaniu z podejściem wycinkowym, sektorowym – łączy, równoważy i koordynuje troskę o dziedzictwo i powiązane z nim poszczególne wycinki działalności na rzecz rozwoju miasta. Jest to niezwykle istotne ponieważ dziedzictwo kulturowe wpływa i wchodzi w interakcję z działaniami podejmowanymi w historycznych obszarach miejskich na wielu różnorodnych polach.

Na rozwój ekonomiczny na przykład mogą pozytywnie oddziaływać dobrze zachowane historyczne budynki, które tworzą specyficzną atmosferę i mogą stać się unikatowym miejscem dla działalności biznesowej. Sektor turystyki kulturowej opiera się na atrakcyjnych historycznych obszarach miejskich, a dobrze zachowane budynki w historycznym otoczeniu sprawiają także, że obszary te stają się atrakcyjną lokalizacją mieszkań. Takie powiązania powinny być starannie rozważone i skoordynowane, bo są kręgosłupem dla zintegrowanego podejścia, czy też, jak to ujmuje Ioan Fedor Pascu z Sighișoary:

“Nie jest rzeczą wystarczającą promowanie zachowania dziedzictwa, jeśli się go nie integruje z dążeniem do zrównoważonego rozwoju dla korzyści społeczności”

W obrębie zintegrowanego podejścia, także istotne polityki sektorowe, koncepcje i działania dla zachowania i rozwoju historycznego obszaru miejskiego są skoordynowane i ukierunkowane na wspólną wizję i wspólne cele.

W zintegrowanym podejściu dziedzictwo kulturowe jest uznane za temat integrujący i przenikający wszystkie dziedziny. Jest to bowiem jego wewnętrzna cecha – jedyna – i ona właśnie może stać się ważnym atutem rozwojowym dla tego obszaru (rozwój z dziedzictwem jako czynnikiem wiodącym). Jego rola, jako atutu we wspieraniu szerokiego i całościowego, zrównoważonego rozwoju, tak aby uzyskać atrakcyjne i konkurencyjne historyczne obszary miejskie, musi zostać zdefiniowana: jak kulturowe dziedzictwo może wspierać zrównoważony rozwój danego obszaru i jak rozwój może być wykorzystany do zachowania dziedzictwa kulturowego?

Nowo zbudowane muzeum w Liverpoolu



Sporządzając plan zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym tworzy się konkretne narzędzie i określa konkretne przedsięwzięcia dla zachowania dziedzictwa. Plan zawiera informacje, które umożliwiają zrozumienie struktur kulturowych. Inteligentny rozwój wzmacnia życiowe funkcje miast historycznych. Umożliwia inwestycje, w tym finansowanie ochrony i restaurację historycznego środowiska.”

Korzyści z planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym
Christian Andexer, Architekt, Graz



Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym może stanowić dobre ramy dla przyszłego rozwoju nadbrzeżnego centrum historycznego i strefy portu, łącząc potrzeby mieszkańców z zachowaniem dziedzictwa kulturowego”

Korzyści z planów zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym
Gaetano Mollura, Miasto Neapol



Wspólna zabawa

Korzyści:

Przy zintegrowanym podejściu tarcia i konflikty między zachowaniem dziedzictwa kulturowego, a wpływającymi na dziedzictwo działaniami na rzecz rozwoju tego samego obszaru mogą zostać złagodzone. Takie podejście pozwala również uniknąć przetrucania się problemami pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za różne obszary działalności.

Na przykład przewodniki projektowania w zakresie integralności wizualnej historycznych obszarów miejskich mają pomóc w zachowaniu właściwego wyglądu zabytkowych budynków. Czasem regulacje są pisane z czysto konserwatorskiego punktu widzenia, nie uwzględniając współczesnych wymogów uzyskania atrakcyjnego miejsca do zamieszkania. To może prowadzić do konfliktów z właścicielami nieruchomości i do uszczerbku wartości dziedzictwa kulturowego. Zintegrowane podejście wymagałoby napisania takiego przewodnika dla projektantów, w którym próbowaliby się uwzględnić wszystkie istotne elementy. Przewodnik pokazywałby na przykład rozwiązania, które nie naruszają wartości dziedzictwa, powodowałyby, że miejsce byłoby atrakcyjne do zamieszkania.

Poprzez zintegrowane podejście polityki, koncepcje, cele i działania mogą być skoordynowane i skoncentrowane na wspólnym celu, jakim byłoby wykorzystanie efektu synergii, a uniknięcie rozwiązań pozostających ze sobą w sprzeczności. Na przykład, kiedy zabytkowe budynki są restaurowane, przedsięwzięcie to może służyć nauce i szkoleniu młodych ludzi, którzy poszukują

pracy. Zyskuje się w ten sposób wykwalifikowanych pracowników do kolejnych prac nad rehabilitacją historycznej zabudowy. Zaangażowanie innych instytucji i ciał rządowych, dzięki zintegrowanemu podejściu, wzmacnia ich świadomość zarówno co do wymogów ochrony dziedzictwa kulturowego, jak i co do jego potencjału rozwojowego w takiej mierze, w jakiej są one za niego odpowiedzialne. Daje im to też sposobność do przemyślenia, jak wykorzystać ten potencjał dla swoich działań, nie pozostających w sprzeczności z działaniami już podjętymi bądź zaplanowanymi.

I wreszcie, co nie mniej ważne, zintegrowane podejście pomaga ludziom, którzy zajmują się ochroną i rozwojem obszarów dziedzictwa kulturowego, skoordynować działania własne oraz pozostałych interesariuszy tam, gdzie aktywność obu stron wzajemnie na siebie wpływa.

Podsumowując, zintegrowane podejście wspiera ochronę atutów dziedzictwa kulturowego i zrównoważony rozwój miejskich obszarów historycznych respektując przy tym społeczne i ekonomiczne interesy wszystkich występujących na danym obszarze podmiotów – jak to ujmuje Ioan Fedor Pascu z Sighișoary:

“Zintegrowane podejście i zrównoważenie są istotnymi filarami i jednocześnie warunkami stworzenia odpowiedniego zrównoważonego planu zarządzania dziedzictwem kulturowym.”

3.1.2 Partycypacyjne i komunikatywne

W stosunku do historycznych obszarów miejskich występują różnorodne oczekiwania, zarówno ze strony mieszkańców, jak i odwiedzających, biznesu i innych podmiotów. Muszą one być skoordynowane i wyważone dla zrównoważonego rozwoju urbanistycznego w poszanowaniu wartości dziedzictwa.

Przykłady takich oczekiwań są następujące: wzrastająca liczba turystów wywołuje potrzebę większych przestrzeni pod hotele, pensjonaty, sklepy z pamiątkami, powodując zastąpienie nimi obszarów mieszkalnych i punktów handlu detalicznego dla dóbr niezbędnych w codziennym życiu. Rynek nieruchomości i kapitału dąży do coraz większych dochodów, co może prowadzić do powstawania budynków, które wymiarami nie przystają do historycznej struktury urbanistycznej. Presja na wprowadzanie szerokich, wielopiętrowych przestrzeni dla handlu i usług jest wyzwaniem dla obiektów małogabarytowych często zlokalizowanych w historycznych obszarach miejskich. Właściciele sklepów domagają się możliwości eksponowania swoich towarów – dużych okien wystawowych od frontu sklepu, co jest z kolei wyzwaniem dla wizualnej integralności budynków zabytkowych jak też narzuca pewne ograniczenia dla ruchliwości osób tamtędy przechodzących.

Wszystko to wymaga bezpośredniego dialogu z interesariuszami i pomiędzy nimi, jako lokalnymi ekspertami i zainteresowanymi stronami, tak aby skoordynować te różnorodne oczekiwania i ustawić je w tej samej linii co zachowanie dziedzictwa. A zatem to uczestniczące podejście zakłada zaangażowanie właściwych interesariuszy w opracowanie i wdrożenie zintegrowanej strategii dla zachowania i rozwoju historycznych obszarów miejskich po to by osiągnąć wspólną wizję oraz wspólne cele i działania.

Korzyści:

Dzięki partycypacyjnemu podejściu, Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym łączy właściwych interesariuszy, pozwalając na:

- rozpoznanie i zrozumienie potrzeb każdego z nich,
- wypracowanie wyważonych rozwiązań najbliższych tym potrzebom oraz
- zrównoważanie i koordynację potrzeb interesariuszy i ustalenie ich na równy poziomie z wymogami ochrony wartości dziedzictwa.

Podejście to ułatwia również wzrost zrozumienia, szacunku i troski ze strony interesariuszy dla wartości, wymogów i korzyści, jakie niesie ze sobą dziedzictwo kulturowe dla zrównoważonego rozwoju urbanistycznego.

Wspólne opracowanie strategii ochrony i rozwoju miejskiego obszaru historycznego pociągnie za sobą także silniejszą identyfikację z wizją, celami i działaniami na rzecz tego obszaru i mocniejsze wsparcie dla ich wdrażania („poczucie własności” – człowiek jest bardziej skłonny wesprzeć coś, w czego powstanie i rozwój jest zaangażowany). Do pewnego stopnia jest to też pomocne w znajdowaniu dalszych (prywatnych) zasobów (moc sprawcza, wiedza, finanse), aby wdrożyć zaplanowane działania.

Więcej o zastosowaniu partycypacyjnego podejścia w tworzeniu Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, zob. Rozdział 4.1.1 i 4.2.1.



Konsultacje społeczne w Regensburgu

3.1.3 Zarządzanie

Wdrożenie i realizacja polityk oraz czynności wspierających ochronę dziedzictwa kulturowego i zarządzanie różnorodnymi potrzebami, wymaga nie tylko konkretnego działania. Wymaga również możliwych do stosowania procedur i struktur koordynacji, podejmowania decyzji i monitoringu w odniesieniu do codziennego rytmu pracy. Należy też mieć stale na względzie możliwość modyfikacji i ulepszania systemu ochrony i rozwoju historycznych obszarów miejskich.

Na przykład, konieczna jest struktura, która wskazywałaby organizacje odpowiedzialne za ochronę dziedzictwa kulturowego, czy też procedur identyfikacji (możliwych) zagrożeń dla dziedzictwa kulturowego we wczesnym stadium.

A zatem, dzięki podejściu zarządczemu, zdefiniowane zostają takie procedury i struktury efektywnego zarządzania ochroną i rozwojem miejskich obszarów historycznych. Ten typ podejścia obejmuje system zarządzania i monitoringu służący ocenie, ulepszaniu i dostosowywaniu strategii w procesie ciągłej modyfikacji. (cykl: Zaplanuj–Wykonaj–Sprawdź–Działaj), aby odpowiedzieć na nowe pojawiające się potrzeby i wyzwania. Definiuje on mechanizmy interakcji pomiędzy znaczącymi instytucjami, właścicielami obiektów dziedzictwa i dalszych interesariuszy w zarządzaniu miejskim obszarem historycznym i w ochronie charakterystycznych cech dziedzictwa kulturowego.

Korzyści: System zarządczy ułatwia bieżące reagowanie w codziennym rytmie pracy na potrzebę wzmacniania historycznych obszarów miejskich i ich dziedzictwa kulturowego. Pozwala to koordynować z interesariuszami oczekiwania i projekty w odniesieniu do potrzeb dziedzictwa kulturowego i utrzymywać strategię w stanie ciągłej aktualizacji i dostosowywania do nowych potrzeb i wyzwań. Ten system efektywnie wspiera zrównoważoną ochronę dziedzictwa kulturowego wraz z długofalowym rozwojem obszaru, gwarantując, że wyjątkowe cechy historycznych obszarów miejskich są utrzymane i zachowane dla przyszłych pokoleń.

Więcej na temat zastosowania podejścia zarządczego w procesie tworzenia Zintegrowanego Planu Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, zob. 4.2.3 i 4.3.

Konsultacje społeczne w Regensburgu



W Regensburgu proces opracowywania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym zakończył się dużym sukcesem. Szczególnie, dzięki zaangażowaniu różnych interesariuszy i szerokim uczestnictwie obywateli, kwestie Światowego Dziedzictwa są teraz postrzegane bardziej jako praca do wykonania dla całej społeczności miasta, a nie tylko dla niewielkiej części administracji miejskiej. Poza zdefiniowaniem konkretnych celów i działań, lepsza identyfikacja ekspertów i obywateli z obszarem Światowego Dziedzictwa, jest najważniejszą korzyścią odniesioną z tego procesu. Plan zarządzania jest potrzebny, aby spełnić wymogi UNESCO, ale proces w Regensburgu pokazał, że jest on cenny dla całego miasta.”

Korzyści z Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym
Matthias Ripp, Koordynator Światowego Dziedzictwa, Miasto Regensburg



Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym pomoże w budowaniu równowagi pomiędzy wymogami związanymi z zachowaniem dziedzictwa kulturowego, a potrzebą nowej dynamiki rozwoju dla miejskiego obszaru historycznego.”

Korzyści z Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

**Gediminas Rutkauskas,
Dyrektor Agencji Odnowy
Starego Miasta Wilna**



3.1.4 Zorientowane na cel i wdrożenie

Aby zapewnić pożądany rozwój, skuteczne zarządzanie historycznymi obszarami miejskimi wymaga więcej niż tylko podstawowych zasad i procedur. A zatem podejście zorientowane na cel i wdrożenie zmierza do wypracowania wspólnej wizji, skoordynowanych celów i wykonalnych działań na rzecz ochrony i zrównoważonego rozwoju miejsc dziedzictwa. Takie podejście zakłada pochodne działania, służące bezpośrednio celom, jakie zostały wspólnie uzgodnione. Te z kolei wspierają wizję dla historycznego obszaru miejskiego. Wizja, cele i działania mają doprowadzić do równowagi między wymogami związanymi z ochroną atutów dziedzictwa kulturowego, a oczekiwaniami interesariuszy i mieszkańców historycznego obszaru miasta, czy korzystających z niego w inny sposób.

Korzyści: Wspólna wizja i skoordynowane cele dostarczają znaczącym interesariuszom wytycznych oraz proaktywnych ram co do tego w jaki sposób działać, rozwijać i chronić historyczny obszar miejski. Podejmowane działania dostarczają wskazówek jakie rodzaje aktywności należy wprowadzić, aby posłużyły osiągnięciu celów i jak wpłynąć na rozwój historycznego obszaru miejskiego, aby odpowiadał on wspólnej wizji.

Więcej o zastosowaniu przy tworzeniu Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym podejścia zorientowanego na cel i wdrożenie, zob. 4.2.2.

Strategia dla rozwoju historycznych obszarów miejskich odwołująca się do tych czterech cech charakterystycznych, pomoże skutecznie zarządzać i ogarniać wielorakie oczekiwania w odniesieniu do historycznych obszarów miejskich oraz wymogi związane z ich ochroną. Strategia taka zapewnia wypełnienie obu tych celów: zachowanie dziedzictwa dla obecnych i przyszłych pokoleń oraz rozwój atrakcyjnych wielofunkcyjnych obszarów miejskich dla wszystkich rzeczywistych interesariuszy.

3.2 Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, w postaci wprowadzonej przez sieć HerO, są instrumentem kompleksowego zastosowania cech charakterystycznych dla nowego podejścia do zarządzania historycznymi obszarami miejskimi. Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym prezentują w ten sposób innowacyjne narzędzie do skutecznego zarządzania ochroną i rozwojem obszarów i dziedzictwem kulturowym na tych obszarach zgromadzonym. Intencją Planów jest stworzenie z historycznych obszarów miejskich miejsc atrakcyjnych, konkurencyjnych i wielofunkcyjnych. Plany te koordynują wymogi związane z ochroną dziedzictwa oraz z oczekiwaniami licznych „użytkowników” historycznego obszaru miejskiego, a także organów administracji, które są za nie odpowiedzialne. Jak to ujmuje John Hinchliffe z Liverpoolu:

„Fundamentalnym celem Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest ochrona dziedzictwa kulturowego z korzyścią dla lokalnych interesariuszy.”

A zatem Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym określa i ustanawia właściwą strategię i struktury zarządzania dla ochrony dziedzictwa kulturalnego i dla pogodzenia różnorodnych oczekiwań, traktując jednocześnie historyczne obszary miejskie i ich kulturalne dziedzictwo jako znaczący atut dla rozwoju. Zatem Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym są wartościowym narzędziem dla każdego miasta historycznego, w tym również dla miast z obszarami Światowego Dziedzictwa. Wytyczne UNESCO do Stosowania Konwencji o Światowym Dziedzictwie (2008) zalecają, aby każdy obszar Światowego Dziedzictwa posiadał właściwy plan zarządzania (albo inny udokumentowany system zarządzania), w którym określono precyzyjnie, w jaki sposób wyjątkowa uniwersalna wartość obszaru będzie chroniona. Zaleca się szczególnie środki uczestnictwa bezpośredniego. Celem takich systemów zarządzania lub planów zarządzania jest zapewnienie efektywnej ochrony miejsc Światowego Dziedzictwa dla obecnych i przyszłych pokoleń. W większości przypadków, idealny system zarządzania miejscami Światowego Dziedzictwa ma formę Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.



4 OPRACOWANIE PLANÓW ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM KULTUROWYM

Ulica w mieście Valetta

Niniejszy rozdział wyjaśnia najważniejsze etapy tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Cykl powołania do życia takiego planu zarządzania opiera się na podejściu zarządczym. Składa się ono z czterech etapów, które powinny zostać zaplanowane, przygotowane i wdrożone w procesie tworzenia planu:

1. Zaplanuj:

Zaplanuj ochronę, zarządzanie, wykorzystanie i rozwój miejsca dziedzictwa poprzez przygotowanie i opracowanie planu zarządzania.

2. Zrób:

Uruchom odpowiednie działania, procedury i struktury poprzez wdrożenie i wypełnianie zaleceń Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

3. Sprawdź:

Przyjrzyj się efektywności i rezultatom działań, procedur i struktur poprzez ich monitorowanie.

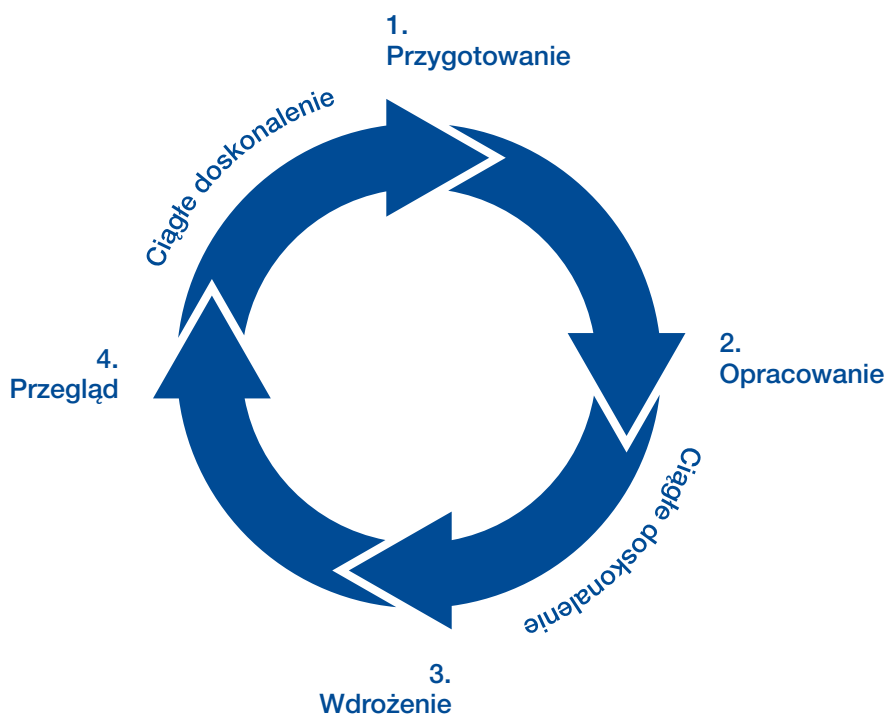
4. Działaj:

Podejmij korekcyjne i uzupełniające działania modyfikując i dostosowując plan zarządzania.

Historyczne miasto Valetta



Cykl życiowy Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym



Powyższe kroki są powtarzane w procesie po to by nieustannie ulepszać ochronę dziedzictwa kulturowego i rozwój historycznego obszaru miejskiego.

Uwaga: jeśli okaże się, że opracowanie „kompletnego” Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym za jednym razem jest zbyt złożone, należy skoncentrować się na uwzględnieniu najważniejszych kwestii i komponentów z lokalnego punktu widzenia. Następnie należy włączać krok po kroku „utracone” części.

1. Przygotowanie do opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Utwórz Lokalną Grupę Wsparcia
- Przeanalizuj aktualną sytuację
- Opracuj „mapę drogową”
- Zabezpiecz wsparcie polityczne i finansowe

2. Opracowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Zaangażowanie lokalnej grupy wsparcia i pozostałych interesariuszy
- Opracowanie wizji, celów i działań
- Opracowanie struktur i procedur

3. Wdrożenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Wdrożenie działań, struktur i procedur

4. Przegląd Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Monitoring ochrony i rozwoju
- Modyfikowanie planu zarządzania

4.1 Przygotowanie gruntu

Całościowe przygotowanie do Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest kluczem do pomyslnego zastosowania nowego podejścia opisanego w Rozdziale 3. Dlatego sieć HerO zidentyfikowała cztery kluczowe elementy w przygotowaniu gruntu dla opracowania i wdrożenia takiego planu:

- A. Budowa lokalnej grupy wsparcia
- B. Analiza bieżącej sytuacji
- C. Opracowanie „mapy drogowej” dla Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym
- D. Zapewnienie politycznego i finansowego wsparcia dla procesu tworzenia planu

Głównym celem przygotowania do Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest jasne nakreślenie ram zanim plan zarządzania zostanie opracowany. Robi się to dla uniknięcia sytuacji, w której „jakiś” plan zarządzania został opracowany, ale nie zdołano w nim uwzględnić bieżących potrzeb i realiów historycznych obszarów miejskich i ich dziedzictwa kulturowego. Dlatego, odpowiedzi na poniższe pytania ze strony partnerów HerO były pomocne w tym, aby ustawić w jednej linii ochronę dziedzictwa kulturowego i zrównoważony rozwój danego obszaru.

1. Po co jest potrzebny plan zarządzania? Czemu ma służyć?
2. Jakie są cel i intencja planu zarządzania?
3. Jakie problemy i tematy powinny zostać poruszone?
4. Jacy interesariusze powinni zostać włączeni, aby zapewnić udane wdrożenie i wypełnienie założeń planu zarządzania?

Niniejszy rozdział wypunktowuje „odpowiedzi” na te pytania wykazując, „co powinno zostać zrobione” w przygotowaniu gruntu pod Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.



1. Przygotowanie do Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- a. Sformuj Lokalną Grupę Wsparcia
- b. Przeanalizuj aktualną sytuację
- c. Opracuj „mapę drogową”
- d. Zabezpiecz wsparcie polityczne i finansowe

Nowe elementy zagospodarowania Starego Miasta w Grazu



4.1.1 Budowa Lokalnej Grupy Wsparcia

Powody tworzenia Lokalnej Grupy Wsparcia

Lokalna Grupa Wsparcia (LGW) to element wspierający opracowanie i wdrożenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, ukierunkowany na potrzeby historycznych obszarów miejskich i ich użytkowników. LGW daje wyjątkową szansą zebrania razem różnorodnych interesariuszy¹, po to, by:

- rozpoznać różnorodne potrzeby i oczekiwania,
- opracować plan zarządzania oparty na aktualnych potrzebach i oczekiwaniach,
- skoordynować potrzeby różnych interesariuszy oraz
- dopasować je do wymogów zachowania dziedzictwa kulturowego.

Zaangażowanie interesariuszy może przyczynić się także do kreowania „poczucia własności” i wsparcia dla regulacji i uzgodnień zawartych w planie zarządzania:

„Jestem bardziej skłonny do wspierania i podporządkowania się temu, do czego powstania się przyczyniłem.”.

Co więcej, zaangażowanie to niesie za sobą szansę na kształtowanie ze strony interesariuszy lepszego zrozumienia wartości i korzyści płynących z dziedzictwa kulturowego. Ułatwi to wdrożenie i wypełnienie założeń Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym (zobacz „Korzyści z podejścia partycypacyjnego i komunikatywnego”, s. 20).



Jest ważne, aby wysłuchać potrzeby interesariuszy i przełożyć ich aspiracje na zdrowy rozsądek obywateli. (...) Zaangażowanie interesariuszy powinno być dyskusją, podczas której możemy się czegoś uczyć jeden od drugiego dla dobra starego miasta”.

Dlaczego dobrze jest mieć Lokalną Grupę Wsparcia?

Christian Andexer, Architekt, Graz

Przykład spisu treści Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

I. Wprowadzenie

Opis celu ogólnego i celów szczegółowych planu zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym.

II. Identyfikacja problemów: zrozumienie historycznego obszaru miejskiego i dziedzictwa kulturowego

Opis *status quo* historycznego obszaru miejskiego i dziedzictwa kulturowego.

- II.1 Opis obszaru (rodzaj dziedzictwa kulturowego, stopień jego zachowania, etc.)
- II.2 Deklaracja o znaczeniu dziedzictwa, o identyfikacji jego unikatowych wartości, o jego autentyczności i integralności
- II.3 Wyzwania, zagrożenia i szanse dla dziedzictwa kulturowego
- II.4 Instrumenty ochrony dziedzictwa kulturowego
- II.5 Polityki, koncepcje, plany, instrumenty, struktury itp. znaczące dla historycznego obszaru miejskiego i dziedzictwa kulturowego

III. Ekspozycja i ewaluacja

Opis wizji, zasad, celów, działań i systemu zarządzania dla rozwoju historycznego obszaru miejskiego i ochrony dziedzictwa kulturowego

- III.1 Wizja dla historycznego obszaru miejskiego
- III.2 Pole działania: zasady i cele
- III.3 System Zarządzania: instytucje i procedury dla ochrony dziedzictwa kulturowego

IV. Wdrożenie i monitoring

- IV.1 Plan Działania
- IV.2 Bieżący monitoring i przegląd

Inny przykład spisu treści, zob. s. 72.

¹ Intesariusze to osoby lub przedstawiciele grup interesów związanych z przedmiotem planu:

- osoby, których dotyczy przedmiot planu bądź które mogą stawiać przeszkody dla wdrożenia jego „rozwiązań”;
- osoby, które są niezbędne dla wdrożenia „rozwiązań” planu bądź mają możliwość pozytywnego przyczynienia się do projektowania i wdrażania działań (np. wiedza, fachowość, finanse, władza).



Dzięki zaangażowaniu wielu interesariuszy z kręgów administracji i spoza nich, staje się możliwe ukształtowanie szerokiej podstawy pod wspólną strategię dla Światowego Dziedzictwa. Zaangażowania interesariuszy jest kluczem do dania im motywacji i do zdefiniowania problemów Światowego Dziedzictwa jako zadania dla całego miasta.”

Dlaczego dobrze jest mieć Lokalną Grupę Wsparcia?

Matthias Ripp, Koordynator Światowego Dziedzictwa, Miasto Regensburg



Co należy zrobić?

Odpowiedzi na poniższe pytania okazały się przydatne dla partnerów HerO aby wyłonić interesariuszy, którzy powinni zostać włączeni do Lokalnej Grupy Wsparcia i aby zmotywować ich do udziału w niej:

1. Kto mógłby być zainteresowany, kogo mogłyby dotyczyć „rezultaty” planu zarządzania? Kto byłby niezbędny i odpowiedzialny za wdrożenie i realizację planu zarządzania?
2. Co może sprawić, że te osoby będą uczestniczyć i współpracować?
3. Jakie są ich potrzeby i interesy?

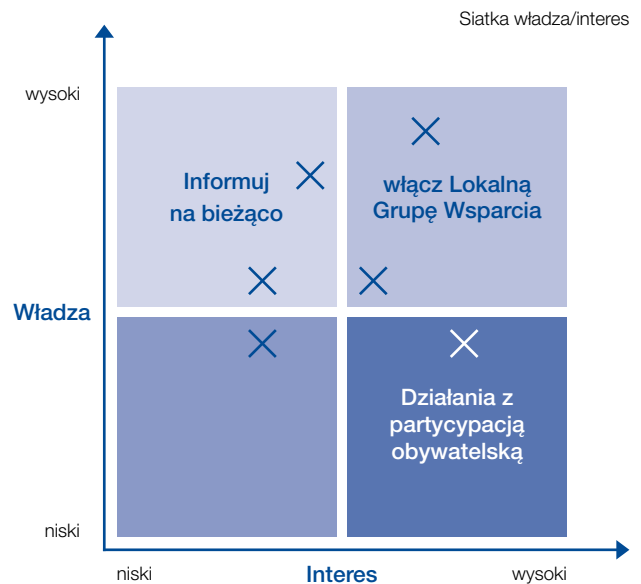
Wybór uczestników LGW

Aby odpowiedzieć na pierwsze pytanie – jak zidentyfikować uczestników LGW, partnerzy HerO zastosowali różnorodne metody.

Liverpool użył techniki zwanej „analiza interesariusza”² aby wyłonić osoby indywidualne i przedstawicieli instytucji wysoce zainteresowanych (interes) i o silnej pozycji (władza, wpływ) zdolnych do wspierania (lub blokowania) ochrony dziedzictwa kulturowego oraz rozwoju obszaru dziedzictwa.

W obrębie istniejącej grupy, która następnie stała się LGW, zrobiono burzę mózgów o tym, kim są interesariusze związani z dziedzictwem kulturowym i rozwojem historycznego obszaru miejskiego. Zaznaczono interesariuszy na siatce „władza/interes” w zakresie ich wpływu/władzy i interesu w ochronie i rozwoju miejsca Dziedzictwa Światowego.

Interesariusze zaznaczeni w górnym prawym rogu zostali włączeni w LGW³ (wysoki interes i władza).



W Regensburgu Grupa Sterująca ds. Obszaru Światowego Dziedzictwa, złożona z Prezydenta Miasta, radnych odpowiedzialnych za planowanie, kulturę i finanse, szefa Wydziału Prasowego i koordynatora Światowego Dziedzictwa powołałi, w otwartej debacie, uczestników LGW. W momencie, kiedy Lokalna Grupa Wsparcia rozpoczęła swoje prace, jej członkowie zastanowili się, czy skład LGW jest wystarczająco zrównoważony i zdolny do objęcia wszystkich istotnych dziedzin. Ostatecznie uzgodniono włączenie kilku dodatkowych wydziałów i instytucji. Ponadto, w toku procesu publicznej partycypacji, dwóch obywateli Regensburga przyłączyło się do LGW działając w imieniu obywatelskich grup interesów.

W Lublinie dokonano analizy własności gruntów w obrębie historycznego obszaru miejskiego tak, aby zidentyfikować właścicieli znaczących części nieruchomości. Zostali oni wyłonieni jako potencjalna grupa interesariuszy. W ich interesie była cena gruntów i utrzymanie własności. Co więcej, dokonano przeglądu działań na Starym Mieście, aby zidentyfikować podmioty, które miały interes w określonym rodzaju aktywności dotyczącej tego obszaru. Zgodnie z siłą ich oddziaływania na zarządzanie obszarem (znaczący udział własności lub ważny rodzaj aktywności) interesariusze zostali skategoryzowani jako „wiodący” i „drugorzędni”.

² Więcej o „analizie interesariusza”:

www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

³ Interesariusze z wysokim poczuciem interesu, ale z niskim poziomem władzy/siły sprawczej powinni zostać zaangażowani w działania z partycypacją obywatelską (np. forum publiczne). Działania takie służą poznaniu ich potrzeb, informowaniu ich (pośredniemu) o rezultatach i uzyskiwaniu ich reakcji zwrotnych (lokalni eksperci). Te ostatnie zostałyby rozważone w dalszym toku opracowywania PZZDK.

Podsumowując, typowe grupy interesariuszy w Lokalnych Grupach Wsparcia HerO były złożone z publicznych i prywatnych instytucji z różnymi (zawodowymi) profilami:

1. Rada miasta, biuro prezydenta miasta;
2. Miejskie wydziały odpowiedzialne za utrzymanie budynków, urbanistykę i planowanie przestrzenne, rozwój ekonomiczny, kulturę, sprawy społeczne, ochronę środowiska;
3. Biura i ośrodki informacji turystycznej, organy odpowiadające za ochronę zabytków; stowarzyszenia promocji i marketingu miasta/menadżer/sekretarz miasta;
4. Stowarzyszenia właścicieli domów, agencje nieruchomości, izba przemysłowo-handlowa, przedsiębiorcy, instytucje kultury, uniwersytety, obywatele (stowarzyszenia), władze regionalne (np. instytucje zarządzające programami operacyjnymi z EFRR⁴ i EFS⁵), eksperci.

Partnerzy HerO jako ważny czynnik powodzenia pracy Lokalnej Grupy Wsparcia wskazali zebranie razem ludzi o różnych zawodowych profilach i połączenie ich w interdyscyplinarny zespół.

“Interdyscyplinarny skład Lokalnej Grupy Wsparcia motywował uczestników do dyskusji obejmujących bardzo szeroką gamę problemów. Konflikty mogły być rozwiązywane twarzą w twarz. Co więcej, wszyscy członkowie zyskiwali wgląd w tematy, które nie zaliczały się normalnie do ich dziedzin.”

Matthias Ripp, Miasto Regensburg

Inny ważny aspekt składu LGW jest taki, że przedstawiciele instytucji mają statutową kompetencję podejmowania decyzji, a zatem rozwiązania mogą być z nimi bezpośrednio omawiane, a decyzje podjęte. Tak samo stałe uczestnictwo tych samych osób było ważne dla budowania zaufania pomiędzy członkami grupy.

Zmobilizuj uczestników do udziału w Lokalnej Grupie Wsparcia, poznaj ich potrzeby i interesy.



Aby zakończyć się sukcesem, ten rodzaj projektu musi uzyskać konsensus wielu różnorodnych interesariuszy.”

Dlaczego dobrze jest mieć Lokalną Grupę Wsparcia?

Anne Pignon, Miasto Poitiers

Aby znaleźć dobrą odpowiedź na pytanie numer 2 – jak zmobilizować zidentyfikowanych uczestników, aby brali udział w pracach Lokalnej Grupy Wsparcia, partnerzy HerO uznali, że bardzo efektywne będzie wyjaśnienie na samym początku potencjalnym uczestnikom korzyści płynących z uczestnictwa w Lokalnej Grupie Wsparcia.

“Wszyscy byli bardzo zadowoleni, że mogą uczestniczyć w Lokalnej Grupie Wsparcia, ponieważ zrozumieli, że Plan Zarządzania jest ważnym dokumentem strategicznym, który wywrze wpływ na interesujący ich obszar.”

John Hinchliffe, Miasto Liverpool

Korzyści dla uczestników z udziału są następujące:

- Szansa na włączenie ich zawodowych interesów i problemów (instytucji, jaką dana osoba reprezentuje);
- Ujęcie ich interesów i problemów w planie zarządzania;
- Nieformalna przestrzeń w ramach prac LGW do wymiany informacji i dyskusji z innymi interesariuszami w interdyscyplinarnej grupie, o potrzebach, politykach i działaniach, tak, aby znaleźć najlepsze rozwiązania;
- Szansa na „ściągnięcie” funduszy na własną działalność.

Korzyści te były wymieniane uczestnikom w osobistych rozmowach, listownie i na nieformalnych spotkaniach, na które byli zapraszani wszyscy zidentyfikowani interesariusze z Lokalnej Grupy Wsparcia. Spotkania informacyjne i rozmowy okazały się również odpowiednią sposobnością do:

- przedstawiania dalszych informacji o idei planu zarządzania, a Lokalnej Grupy Wsparcia, jako kolejnego zwiastuna zmian oraz
- dowiedzenia się o potrzebach i interesach w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego i miejskiego obszaru historycznego, a także o ich motywacjach i oczekiwaniach co do udziału w LGW i w opracowywaniu planu zarządzania (pytanie trzecie).

Jeśli te potrzeby, interesy i motywacje zostawały uwzględnione w pracy Lokalnej Grupy Wsparcia i poruszane w planie zarządzania, satysfakcja uczestników, zarówno jeśli chodzi o samą Lokalną Grupę Wsparcia, jak i plan zarządzania znacząco wzrastały.

Wraz z ustanowieniem silnej Lokalnej Grupy Wsparcia zostaje położony solidny fundament dla pomyślnego opracowania i wdrożenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Dobrze jest przemyśleć, jak interesariusze, którzy nie zostali zaangażowani do Lokalnej Grupy Wsparcia mogą być przyciągnięci do procesu tworzenia planu zarządzania, tak aby osiągnąć ich możliwie najszerszą partycypację.

⁴ Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

⁵ Europejski Fundusz Społeczny



Konsultacje społeczne w Wilnie

Zalecenia dla Lokalnej Grupy Wsparcia

- Interesariusze powinni odnieść korzyści z udziału w LGW.
- Nie należy wywoływać oczekiwań, które nie będą mogły być spełnione: należy na samym początku jasno przedstawić prawa i obowiązki LGW; niech LGW będzie otwarta i przejrzysta.
- Należy zbudować zaufanie między członkami grupy – zaangażowanymi interesariuszami.
- Nie więcej niż 15 osób, jeśli LGW ma efektywnie pracować. Jeśli jest taka potrzeba, należy włączyć więcej interesariuszy w podgrupy podległe LGW albo do otwartego forum.
- Należy włączyć właściwe regionalne/krajowe instytucje finansujące, tak aby dostarczały one informacji o regionalnych/krajowych priorytetach i szansach na uzyskanie finansowania.
- Należy zebrać razem prywatnych i publicznych interesariuszy, którzy mają różnorodne potrzeby i sprawić, aby je wzajemnie poznali i zrozumieli.
- Nie należy dublować struktur. Jeśli istnieje już coś na kształt LGW, należy tego użyć. Jeśli to niezbędne dodać działania i interesariuszy.
- Należy ustanowić stałe struktury. Powinny one pozostać po opracowaniu planu zarządzania, np. wykorzystując LGW do jego wdrożenia i monitoringu.
- Potrzebny jest fachowy „neutralny” moderator zajmujący się LGW, akceptowany przez wszystkich partnerów. Jego zadaniem byłoby zachęcanie członków LGW do wnoszenia wkładu w opracowanie planu zarządzania oraz organizowanie działalności LGW.
- Udana LGW wymaga czasu i głębokich przygotowań!



Zaangażowanie lokalnej wspólnoty w proces tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest warunkiem wstępnym, którego spełnienie zapewni koordynację promowanych kierunków działania oraz potrzeb i aspiracji wspólnoty. Następnie to ułatwi konsensus między interesariuszami wokół ochrony dziedzictwa i społeczno-gospodarczego rozwoju obszaru.”

Dlaczego dobrze jest mieć Lokalną Grupę Wsparcia?

Ioan Fedor Pascu, Miasto Sighişoara



Jest rzeczą bardzo istotną, aby zaangażować interesariuszy w tworzenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, tak aby mieli poczucie współwłasności tego planu i żeby byli bardziej skłonni współpracować w jego wdrażaniu. Wielu interesariuszy będzie miało odmienne aspiracje w odniesieniu do miejskich obszarów historycznych, ale poprzez wysłuchanie jeden drugiego i poznanie ich, będą mieli większą możliwość zrozumieć oczekiwania pozostałych, iść na kompromis co do własnych dążeń i poszukiwać rozwiązań „każdy wygrywa”, które będą odpowiadać wszystkim”.

Why is it good to have a Local Support Group?

John Hincliffe, Specjalista ds. Światowego Dziedzictwa, Rada Miasta Liverpool



Zróżnicowane wysokości budynków na Dale Street, Liverpool

4.1.2 Analiza bieżącej sytuacji obszaru dziedzictwa kulturowego

Powody, dla których dokonuje się analizy bieżącej sytuacji

Dla sieci HerO, analiza bieżącej sytuacji historycznego obszaru miejskiego ma szczególną wagę ponieważ pomaga w dokonaniu ogólnego przeglądu stopnia zachowania dziedzictwa kulturowego i rozwoju obszaru oraz w podnoszeniu świadomości jego aktualnego stanu. Pomaga to też instytucji odpowiedzialnej za opracowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym i członkom LGW w ujawnieniu (możliwych) konfliktów oraz w zrozumieniu i wychwyceniu oczekiwań „użytkowników” historycznego obszaru miejskiego i dziedzictwa kulturowego. W ten sposób może także zostać zdiagnozowana potrzeba doskonalenia struktur, procedur i przedsięwzięć dla ochrony dziedzictwa kulturowego i dla zrównoważonego rozwoju obszaru.

Będzie można sprecyzować potrzebę konkretnych działań i koordynacji, opartą na rezultatach analizy – co zostanie, w konsekwencji, zawarte w planie zarządzania (cel Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym). Umożliwi to sporządzenie planu zarządzania „szytego na miarę” oraz ukierunkowanego na grupę docelową i działanie. Zostanie on oparty na zidentyfikowanych wyzwaniach, szansach i potrzebach dla historycznych obszarów i dla ich użytkowników.



Analiza dokumentów i instytucji, które regulują zarządzanie i użytkowanie obszaru, jak również analiza czynników, które wpływają na ogólny stan spraw na tym obszarze, a wreszcie analiza potrzeb w zakresie poprawy sytuacji, były bardzo ważną częścią naszej pracy. Miała ona na celu umożliwienie sformułowania zadań dla Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.”

Dlaczego analiza aktualnej sytuacji jest ważna?

**Gediminas Rutkauskas,
Dyrektor Agencji Odnowy
Starego Miasta Wilna**

Co należy zrobić?

Ponieważ analiza aktualnej sytuacji służyła przede wszystkim identyfikacji i zrozumieniu w jakim punkcie znajdują się teraz partnerzy HerO w stosunku do ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego, odpowiedzi na trzy poniższe pytania okazały się w tym przydatne:

1. Co jest twoim dziedzictwem kulturowym?
Jakie są potrzeby i wyzwania?

Odpowiadając na te pytania, pozyskano informacje o:

- rodzaju, typie dziedzictwa kulturowego na historycznym obszarze miejskim (ogólny opis dziedzictwa kulturowego, a także wyróżniających się wizualnie budynków, ciekawych widoków, etc.),
- warunkach i stopniu zachowania dziedzictwa (np. stopniu degradacji i opuszczenia zabytkowych budynków),
- wadze i wartości miejsca dziedzictwa kulturowego (co powinno być chronione),
- potrzebach i wyzwaniach w odniesieniu do ochrony i rozwoju obszaru.

2. Jakie są oczekiwania „użytkowników” wobec miejsca dziedzictwa kulturowego?

Odpowiedź na to pytanie ustawiła partnerów HerO w pozycji, z której możliwa jest identyfikacja potrzeb i poszukiwanie (możliwych) efektów synergii, jak również ujawnienie konfliktów związanych z ochroną dziedzictwa kulturowego, ale także sprzeczności w potrzebach użytkowników, które powinny być wyważone i skoordynowane.

3. Jakie wytyczne i przepisy szczegółowe istnieją już w odniesieniu do miejsca dziedzictwa kulturowego?

Odpowiedź na to pytanie dała partnerom HerO dobry wgląd w istniejące polityki, regulacje, koncepcje i plany oraz ich wpływ na ochronę i rozwój historycznego obszaru miejskiego: zasady, cele, działania itp. zostały zidentyfikowane i sprawdzone pod kątem konfliktów i potrzeby koordynacji.

Podobnie partnerzy HerO określili, jakie narzędzia, regulaminy, procedury i struktury dla ochrony dziedzictwa kulturowego już istnieją, badając, czy są one właściwe, czy też wymagają modyfikacji lub uzupełnienia. Udzielanie odpowiedzi na powyższe pytania pomogło partnerom HerO w wyłonieniu kluczowych oczekiwań, wyzwań (zagrożeń, problemów, konfliktów) oraz szans dla ochrony i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego. Z tego wywieziono następnie wezwanie do działania i koordynacji, a także problemy do poruszenia w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym (zob. 4.1.3 „Opracowanie mapy drogowej dla Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym”).



Aby uniknąć konfliktów o charakterze politycznym i komentarzy, że wszystko, co powinno, zostało już zrobione, należy absolutnie, na samym początku procesu, dokonać ogólnego przeglądu wszystkich istniejących planów rozwoju, polityk w odniesieniu do zarządzania, etc. Bez tego ćwiczenia, sprzeczne interesy mogą nie zostać od razu zidentyfikowane lub wyłonić się na późniejszym etapie, co byłoby niedobre dla opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.”

Dlaczego analiza bieżącej sytuacji jest ważna?

Matthias Ripp, Miasto Regensburg



Klasyczny proces planowania: „Badanie opinii – Analiza – Plan” działa na zasadzie, że decyzje planistyczne powinny opierać się na wiedzy o aktualnych uwarunkowaniach i analizie jak je zmienić, aby stały się bardziej pożądanym zespołem okoliczności. Stosuje się to do zachowania dziedzictwa kulturowego dokładnie w takim stopniu, jak do każdej innej kwestii. Aby podjąć świadomą decyzję dotyczącą atutów dziedzictwa kulturowego, jest rzeczą niezwykle istotną wiedzieć tak dużo jak to możliwe o nich samych i o czynnikach powiązanych z nimi.”

Dlaczego analiza bieżącej sytuacji jest ważna?

John Hinchliffe, Specjalista ds. Światowego Dziedzictwa, Rada Miasta Liverpool



Studium waloryzacji budynków zabytkowych, Liverpool



Jest wiele planów, programów i analiz, które muszą być zebrane razem, aby dać całościowy przegląd sytuacji. Są one już w użyciu. Należy je sprawdzić, czy są nadal właściwe.”

Dlaczego analiza bieżącej sytuacji jest ważna?

Anne Pignon, Miasto Poitiers



Prawidłowa analiza punktu wyjścia pozwoliła na zebranie wszystkich informacji o cechach charakterystycznych historycznego centrum, warunkach społeczno-gospodarczych i zasięgu oczekiwań wspólnoty. W ten sposób zidentyfikowano zagrożenia i szanse zachowania i rozwoju, jakie zostały następnie zawarte w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.”

Dlaczego analiza bieżącej sytuacji jest ważna?

Ioan Fedor Pascu, Miasto Sighisoara

Głównymi materiałami źródłowymi do analizy bieżącej sytuacji dokonywanej przez partnerów HerO były:

- istniejące dokumenty i publikacje instytucji publicznych i prywatnych,
- wywiady i ankiety skierowane do interesariuszy ochrony i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego,
- zamawianie studiów, aby uzyskać brakujące informacje.

Także członkowie LGW okazali się dobrym wsparciem w przeprowadzaniu analizy bieżącej sytuacji. Dostarczali stosownych dokumentów i byli rozmówcami w wywiadach. LGW było również konstruktywnym „miejscem” (pośrednio) dyskusji o rezultatach analizy. To zachęciło do wspólnej diagnozy i dzielonego przez członków LGW zrozumienia, bieżącej sytuacji, istniejących potrzeb, wyzwań i konfliktów. To także umożliwiło połączenie wysiłków przy opracowywaniu planu zarządzania dzięki zdefiniowaniu jego zawartości, wspólnych celów i działań.

Anne Pignon z Poitiers podkreśla ten aspekt:

„Sukcesem analizy była wspólna z różnymi grupami roboczymi ocena bieżącej sytuacji, co wzbogaciło punkt wyjścia dla wydziałów miejskich o elementy od innych partnerów”

John Hinchliffe z Liverpoolu dodaje:

„Dostarczenie tych informacji pozwoliło analizie stać się jasnym punktem centralnym dyskusji, dzięki której osiągnięto większy poziom konsensusu”

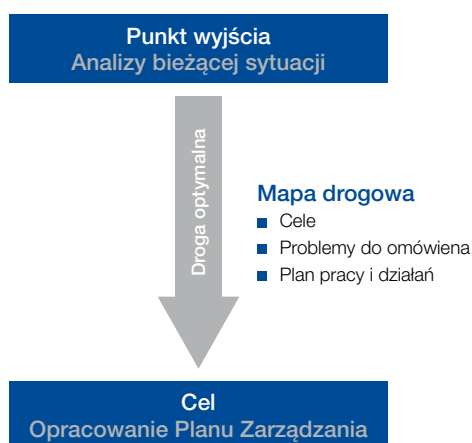
Zabytkowe centrum Poitiers



4.1.3 Opracowanie „mapy drogowej” dla Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Powody stworzenia „mapy drogowej”

W sieci HerO okazało się bardzo owocne wyjaśnienie na początku celów i kwestii rozważanych w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym (zgodnie z podejściem nastawionym na cel) oraz samego procesu ich powstawania angażującego Lokalne Grupy Wsparcia i pozostałych interesariuszy (zgodnie z podejściem uczestnictwa) zanim rozpocznie się opracowanie dokumentu. Te rezultaty zostały zapisane w „mapie drogowej” dla stworzenia planu zarządzania.



W ten sposób „mapa drogowa” przejęła funkcję systemu nawigacyjnego jaki stosuje się w samochodach. Wskazała optymalną drogę z punktu początkowego do pożądanego celu dla partnerów HerO, którzy mają zarazem użyteczny i dający się wdrożyć plan zarządzania, odnoszący się do określonych wyzwań, możliwości i potrzeb dla ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego (zob. 4.1.2 Analiza bieżącej sytuacji). „Mapa drogowa” zapewniła, że partnerzy w projekcie nie zeszli z tropu w trakcie procesu tworzenia planu zarządzania, a stale podążali w kierunku ustanowionego celu.

Co należy zrobić?

Odpowiedzi na pięć poniższych pytań wspomogły partnerów HerO w opracowaniu „mapy drogowej” dla stworzenia zorientowanego na cel Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

1. Co jest celem i konkretnym przedmiotem planu zarządzania?

Odpowiadając na to pytanie partnerzy HerO opisali co chcą osiągnąć poprzez opracowanie planu zarządzania i jakie będą jego zadania.

Gediminas Rutkauskas z Wilna podkreślił, że należy zaangażować Lokalne Grupy Wsparcia:

„Jeśli interesariusze uzgodnią zasadnicze cele planu zarządzania zaangażowanie Lokalnych Grup Wsparcia będzie istotne w procesie jego przygotowania.”

Możliwe cele Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym:

1. ochrona wartości miejsca dziedzictwa kulturowego;
2. ukształtowanie atrakcyjnych, konkurencyjnych i wielofunkcyjnych historycznych obszarów miejskich;
3. koordynacja i zarządzanie potrzebami dziedzictwa kulturowego i „użytkownikami” historycznych obszarów miejskich jak i ścierającymi się interesami oraz funkcjami;
4. wzrost uznania i świadomości wartości dziedzictwa kulturowego.

Dalsze przykłady celów zdefiniowanych przez partnerów sieci HerO znajdują się z aneksie, strona 70.



Przekształcone składy i dostosowane do nich nowe budynki na Argyle Street, Liverpool

2. Które kwestie powinny być poruszone w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym?

Odpowiadając na to pytanie, partnerzy HerO wyznaczyli kwestie, w oparciu o wyniki analiz sytuacji bieżącej (zob. 4.1.2), do których plan zintegrowanego zarządzania mógłby odnieść się w zakresie efektywnego zarządzania wyzwaniami, możliwościami i potrzebami dla ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego. Okazało się ważne określenie:

- procedur i struktur koordynacji, podejmowania decyzji i monitorowania dla zapewnienia podejścia zarządczego (zob. 4.2.3 i 4.3.2) oraz
- obszaru działań celem zapewnienia zintegrowanego podejścia dla ochrony i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego (zob. 3.1.1).

Przykłady typowych obszarów działania zdefiniowanych przez partnerów HerO:



Lista obszarów działania różniła się u każdego z partnerów i zależała od ich lokalnej sytuacji. W ramach obszaru działania „rozwoj i planowanie miejskie” rozważane były różne kwestie jak projektowanie, budownictwo mieszkaniowe, dostępność i mobilność oraz rozrywka.

3. Jak skonstruowany będzie proces opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym z udziałem interesariuszy?

Odpowiadając na to pytanie, doświadczenia sieci HerO wskazały, że korzystne było opracowanie programu ogólnych prac, zgodnie z określonymi celami i kwestiami rozważanymi w planie zarządzania. Program prac zdefiniował szereg działań na rzecz planu zarządzania i odpowiedział na pytania jak angażować Lokalne Grupy Wsparcia i innych interesariuszy w proces jego opracowania mając na względzie metody o charakterze partycypacyjnym i komunikacyjnym (zob. strona 20)

Przykłady takich programów prac są zawarte w aneksie na stronie 64.

4. Kto będzie odpowiedzialny za proces opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym?

Proces stworzenia planu zintegrowanego zarządzania poprzez zaangażowanie ważnych interesariuszy okazał się być działaniem wielostronnym oraz złożonym. Zalecono wskazanie jednej instytucji odpowiedzialnej za jego stworzenie. W każdym z miast partnerskich sieci HerO wyznaczono jednostkę organizacyjną ds. Światowego Dziedzictwa lub biuro ds. ochrony dziedzictwa, w niektórych przypadkach był to departament planowania miejskiego lub departament rozwoju miejskiego. Jako wsparcie w zakresie pisania planu zarządzania oraz moderowania prac Lokalnych Grup Wsparcia niektórzy partnerzy w projekcie wynajęli ekspertów zewnętrznych.

5. Jakie są „prawa i obowiązki” interesariuszy zaangażowanych w stworzenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym?

Cennym doświadczeniem sieci HerO było przedyskutowanie powyższych pytań z Lokalnymi Grupami Wsparcia podczas tworzenia „mapy drogowej”. Pomogło to uniknąć w trakcie procesu opracowania planu błędnych oczekiwań oraz nieporozumień członków Lokalnych Grup Wsparcia. Pozostałe istotne kwestie poruszone podczas dyskusji z Lokalnymi Grupami Wsparcia były następujące:

- przedmiot i zadania Lokalnych Grup Wsparcia (w jaki sposób Lokalne Grupy Wsparcia będą zaangażowane w proces opracowania);
- zakres odpowiedzialności członków Lokalnych Grup Wsparcia (czego się od nich oczekuje);
- możliwości udziału (np. możliwość wpływu na decyzje a nawet w pewnych przypadkach samo podejmowanie decyzji).

Okazało się to być korzystne dla przygotowania też „porozumienia” w programie prac planu zarządzania i dla uzyskania zgody członków Lokalnych Grup Wsparcia w tym zakresie.

Zalecenia w zakresie opracowania „mapy drogowej”

- Miej jasność, jaką „rolę” powinien pełnić Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym w zakresie prac nad miejskimi politykami oraz dokumentami planistycznymi.
- Bądź pewny, że plan zarządzania prowadzi do czterech głównych cech tzw. „podejścia HerO”: o charakterze integrującym i partycypacyjnym, podejście zorientowane na cel i wdrożenie oraz zarządzanie (zob. 3.1).
- Przedyskutuj ryzyko oraz przypuszczenia, które mogą zagrozić skutecznemu rozwojowi Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym oraz zaangażowaniu Lokalnych Grup Wsparcia. Uzgodnij działania aby zapobiec ryzyku.
- Upewnij się, że kwestie zawarte w planie zarządzania są istotne dla członków Lokalnej Grupy Wsparcia, tak by zachęcić ich do udziału.
- Określ zakres odpowiedzialności dla każdego z działań w planie zarządzania tzn. kto co i kiedy robi.
- Wstępnie uzgodniona procedura („mapa drogowa” a w niej sytuacje, cele itp.) może się zmienić co spowoduje zmiany w koordynacji czasowej oraz kierunku planu zarządzania. Wówczas mapa drogowa nie powinna być ostateczna. Zalecana jest elastyczność w interesie projektu oraz dla osiągnięcia porozumienia z Lokalną Grupą Wsparcia.

Przykład mapy drogowej – zob. aneks strona 65.

4.1.4 Zapewnienie politycznego i finansowego wsparcia dla procesu tworzenia planu

Doświadczenia partnerów sieci HerO wskazały, że przed opracowaniem planu na dwa dalsze pytania powinno się odpowiedzieć twierdząco, jeżeli plan ma się zakończyć powodzeniem, jako że mają one znaczący wpływ na sukces opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym:

1. Czy jest udzielone wsparcie polityczne?
2. Czy zabezpieczone są środki finansowe?

Jest wysoce zalecane aby szczegółowo poinformować władze miasta o nowym zamierzeniu oraz uzyskać oficjalną zgodę, zanim plan zarządzania będzie opracowywany. Potwierdzono także, że pomocne jest informowanie władz miasta na temat pośrednich wyników, na przykład tak jak zrobił to Regensburg, aby można było reagować na pytania zadane przez polityków w trakcie procesu tworzenia planu.

Odnosnie wsparcia finansowego, wystarczające środki finansowe powinny być zabezpieczone w trakcie procesu opracowywania planu. Po pierwsze, instytucja odpowiedzialna za przygotowanie planu zarządzania powinna zatrudniać odpowiednią kadrę, która z sukcesem wykona zadanie. Środki finansowe mogą być potrzebne na sfinansowanie, na przykład, wsparcia zewnętrznego w zakresie przygotowania analizy bieżącej sytuacji lub na organizację i moderowanie uczestnictwa interesariuszy w całym procesie.



Historyczne centrum Neapolu

4.2 Opracowanie Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Istotnym etapem tworzenia Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest ustalenie jego głównych komponentów aby zrównoważenie zarządzać obszarem dziedzictwa kulturowego. W tym celu, sieć HerO zidentyfikowała trzy kluczowe elementy, które powinny być uwzględnione przy tworzeniu zawartości planu zintegrowanego zarządzania:

- A. Zaangażowanie Lokalnych Grup Wsparcia i innych interesariuszy.
- B. Stworzenie wizji i celów dla danego miejsca.
- C. Stworzenie struktur i procedur.



2. Opacowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- a. Zaangażowanie Lokalnych Grup Wsparcia i innych interesariuszy.
- b. Stworzenie wizji, celów i działań.
- c. Stworzenie struktur i procedur.

4.2.1 Angażowanie Lokalnych Grup Wsparcia i innych interesariuszy

Powody angażowania Lokalnych Grup Wsparcia i innych interesariuszy

Sieć HerO wskazała kilkanaście powodów angażowania interesariuszy w proces opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Niektóre z nich zostały wspomniane w Rozdziale 3.2.1 „Korzyści podejścia o charakterze partycypującym i komunikacyjnym” (str. 20) oraz w Rozdziale 4.1.1 „Budowa Lokalnej Grupy Wsparcia” (str. 27).

Warto ponownie podkreślić, że poprzez zaangażowanie interesariuszy można ustalić wspólnie uzgodnione i skoordynowane cele oraz działania. Sprzyja to poczuciu dzielenia się odpowiedzialnością za plan zarządzania, a zaangażowani interesariusze są bardziej skłonni do współpracy oraz podjęcia działań. Są także skłonni zrozumieć aspiracje innych i docelowo podjąć kompromisy i poszukiwać optymalnych rozwiązań, które nie tylko odpowiadać będą zainteresowanym podmiotom ale w szczególności ich zastosowanie będzie służyć dziedzictwu kulturowemu.

Co należy zrobić?

Odpowiedzi na następujące trzy pytania wspomogły partnerów sieci HerO w zakresie organizacji angażowania Lokalnych Grup Wsparcia i pozostałych interesariuszy w opracowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym:

1. Jaki zakres ingerencji w zawartość planu zarządzania może być dany Lokalnym Grupom Wsparcia i innym podmiotom?
2. W zakresie których zagadnień planu zarządzania, Lokalne Grupy Wsparcia oraz inne zainteresowane podmioty powinny być zaangażowane (zgodnie z ich potrzebami i zainteresowaniami)?
3. W jaki sposób Lokalne Grupy Wsparcia i inne zainteresowane podmioty są zaangażowani w stworzenie treści?

W ramach sieci HerO uwidoczniły się dwa podejścia angażowania Lokalnych Grup Wsparcia oraz interesariuszy. Oba te podejścia miały wspólny element – jest jedna administracja publiczna, która, po części z pomocą zewnętrznych ekspertów, jest odpowiedzialna za organizację procesu tworzenia i pisanie planu zarządzania.

Jedno z dwóch podejść można scharakteryzować następująco: zawartość planu zarządzania jest tworzona krok po kroku w ścisłej współpracy z Lokalną Grupą Wsparcia (w pewnych okresach) i pozostałymi interesariuszami. Na koniec procesu wersja finałowa planu zarządzania jest gotowa.

Celami drugiego podejścia jest najszerszy możliwy udział Lokalnych Grup Wsparcia.

W pierwszej fazie przygotowania wpływ na zawartość planu zarządzania mają Lokalne Grupy Wsparcia oraz pozostali interesariusze. Potem szkic planu zarządzania jest przygotowany przez organizację odpowiedzialną za jego opracowanie. Szkic jest dyskutowany w publicznych konsultacjach w drugiej fazie jego przygotowania. Na podstawie rezultatów konsultacji wersja finałowa planu zarządzania jest ponownie pisana przez organizację.

Aby podać przykłady tych dwóch podejść zaprezentowani są krótko trzej partnerzy HerO:

Liverpool

Liverpool stworzył Zespół Techniczny, który składał się z przedstawicieli najważniejszych instytucji publicznych, celem kierowania przygotowaniem Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym oraz zapewnienia, że wszystkie strony znają jego zawartość na każdym etapie jego przygotowania.

Wszyscy inni członkowie Grupy Sterującej Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu, w której obecne są także prywatne instytucje, byli informowani o postępach prac poprzez prezentacje, aktualizacje i raporty podczas spotkań. Dano im możliwość wpływu na zawartość planu zarządzania w kluczowych momentach procesu przygotowania. (Założenia współpracy takiej grupy zob. aneks „Grupy Sterującej Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu (Lokalna Grupa Wsparcia)”, str. 74).

Na etapie początkowym z wszystkim kluczowymi interesariuszami przeprowadzono wywiady w celu udzielenia im pozwolenia na wywieranie bezpośredniego wpływu na treść planu zarządzania, a w istotnych fazach przygotowani konsultowano się z nimi.

Kwestionariusz na temat kwestii dotyczących Obszaru Światowego Dziedzictwa, Liverpool

Maritime Mercantile City
LIVERPOOL
WORLD HERITAGE BID

QUESTIONNAIRE ON ISSUES FOR THE PROPOSED WORLD HERITAGE SITE

Listed below are some of the issues affecting the Proposed World Heritage Site. Please indicate in the boxes those you consider to be most important. Give them a score out of 3 i.e. 1 for Very important, 2 for Important and 3 for Not Important.

<p>DEVELOPMENT PRESSURES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> The need to maintain a vibrant economy <input type="checkbox"/> Promoting City Centre living. <input type="checkbox"/> Providing opportunities for retail and business expansion <input type="checkbox"/> Avoiding the conflict between neighbouring land uses <input type="checkbox"/> Ensuring high standards of design which respect the character and grain of the City <input type="checkbox"/> Allowing high standards of design of 21st Century architectural styles <input type="checkbox"/> Allowing tall buildings (ie over 6 storeys high) along the waterfront 	<p>ENVIRONMENTAL PRESSURES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparing for increasing sea water levels <input type="checkbox"/> Preparing strategies for natural and human disasters <input type="checkbox"/> Managing pollution control
<p>BUILDING CONSERVATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encouraging understanding, appreciation and acknowledgement of heritage and the historic environment <input type="checkbox"/> Retaining the major heritage assets in a way which preserves and enhances their outstanding universal value <input type="checkbox"/> Finding new uses for redundant historic buildings and water spaces <input type="checkbox"/> Ensuring authenticity in the repair and restoration of historic buildings and structures 	<p>TRANSPORTATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resolving pedestrian / vehicle conflict <input type="checkbox"/> Providing an efficient and integrated public transport system <input type="checkbox"/> Increasing pedestrian priority
<p>ANY OTHER ISSUES? We want your views</p> <p><small>Please return to: Freepost Address overleaf by March 28 2002</small></p>	<p>STREET WORKS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Providing high quality public open spaces for a variety of uses <input type="checkbox"/> Providing high quality surfaces on pavements and high quality street lights, seats, litterbins etc. <input type="checkbox"/> Improving the quality of public open spaces
	<p>TOURISM</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encouraging tourism which brings investment into the City <input type="checkbox"/> Developing tourism strategies based on making the most of existing attractions and facilities and creating new attractions and facilities <input type="checkbox"/> Extending public access to the River front

Celem zaangażowania innych podmiotów, w szczególności publicznych, wydano serię gazetek, które zostały szeroko rozdystrybuowane do zainteresowanych stron. Poza tym gazетки te były dostępne w budynkach użyteczności publicznej, takich jak biblioteki, aby informować o przygotowaniach Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym oraz zbierać komentarze. W jednej z gazetek został zamieszczony kwestionariusz służący pozyskaniu opinii na temat istotnych kwestii zawartych w planie zarządzania oraz informacji w jaki sposób powinny być one rozstrzygnięte.

Na podstawie tego wprowadzenia został przygotowany szkic planu zarządzania, który stał się przedmiotem szerokich konsultacji publicznych poprzez m.in. dni otwarte oraz wystawy. Ten proces był ważnym wkładem do sukcesu w zachowanie i zarządzanie Obszarem Światowego Dziedzictwa Liverpool:

“Sukces był rezultatem szerokiego zaangażowania w proces przygotowania tyłu podmiotów ile tylko było możliwe, a także ich woli, aby w odpowiedzi na wyniki formalnego procesu konsultacji, znacząco poprawić szkic Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.”

John Hinchliffe, Rada Miasta Liverpool

Lublin

Lublin miał porównywalne podejście. Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków ze wsparciem ekspertów zewnętrznych było odpowiedzialne za organizację procesu tworzenia i opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

Na początku przygotowani rozesłano do kilkunastu miejskich wydziałów a także do innych podmiotów Lokalnej Grupy Wsparcia, kwestionariusz zawierający pytania na temat potrzeb, problemów oraz opinii dotyczących historycznej części Lublina. W tym kwestionariuszu poproszono także o szersze informacje np. o istniejące opracowania oraz ważne dane dotyczące tego obszaru.

Na podstawie tego wprowadzenia i przesłanych opracowań na temat bieżącej sytuacji historycznego obszaru miejskiego, został przygotowany szkic planu zarządzania, który następnie został poddany dyskusjom publicznym. Dalsze debaty (podczas tematycznych spotkań roboczych) będą organizowane aby uzgodnić cele, wartości i pola współpracy. Drugi szkic będzie opracowany i przedyskutowany pod kątem instytucjonalizacji, wdrożenia i monitorowania planu zarządzania. Wersja finałowa planu będzie opracowana na podstawie rezultatów przez ekspertów zewnętrznych ze wsparciem Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków.

Ponieważ Lublin przeprowadza taką procedurę dla historycznego obszaru miejskiego po raz pierwszy, testowano podejście polegające na angażowaniu innych podmiotów, w szczególności poprzez debaty publiczne dla określonego obszaru i potraktowano to jako projekt pilotażowy dla pokazania możliwości współpracy z zewnętrznymi podmiotami.

W tym celu, zorganizowano spotkanie z przedstawicielami głównych „użytkowników” tego obszaru aby zdefiniować kluczowe jego problemy. Podczas sześciu spotkań tematycznych z udziałem członków Lokalnej Grupy Wsparcia, podmiotów z tego obszaru, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz ekspertów z lokalnej administracji, dyskutowano o kluczowe problemy celem znalezienia rozwiązań. W tych samych dniach, popołudniami, stworzono ludziom możliwość przedstawienia własnych pomysłów na makiecie tej części miasta, udostępniając im zebrane materiały na ten temat. Społeczność miała możliwość wyjaśnienia i przekazania swoich pomysłów na przyszły rozwój danego obszaru. Cała procedura została zaprezentowana na stronie internetowej Urzędu Miasta z możliwością komentowania pomysłów i rezultatów. To podejście zostało zrealizowane z sukcesem, jak potwierdza Ewa Kipta z Urzędu Miasta Lublin:

“Debata publiczna o przyszłości Podzamcza (obszaru dużego zainteresowania) były najefektywniejsze, zyskując zainteresowanie, rozgłos i wsparcie. (...) Pokazały, że debata przed sformulowaniem propozycji planów jest bardziej konstruktywna niż ta z gotowymi rozwiązaniami lub wizjami.”

Debata publiczna w Lublinie



Regensburg

Regensburg wykorzystał trochę inne podejście. Podobnie jak w przypadku Lublina odpowiedzialna za organizację procedury przygotowania oraz opracowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym była jednostka miejska (w Regensburgu była to jednostka ds. Światowego Dziedzictwa) wraz z zewnętrznym ekspertem.

Zawartość planu zarządzania była opracowana w ścisłej współpracy z Lokalną Grupą Wsparcia, której członkowie reprezentowali różne wydziały miejskie, różne zewnętrzne instytucje oraz obywateli miasta. Lokalna Grupa Wsparcia spotkała się dziewięć razy w przeciągu dwóch lat trwania procesu opracowania planu, w większości w formie warsztatów moderowanych przez zewnętrznych ekspertów. Aby stworzyć podstawy do dyskusji przygotowano analizy wszystkich istniejących dokumentów, koncepcji celów i miar oraz potrzebnych działań dla starego miasta. Wyniki zostały zaprezentowane Lokalnej Grupie Wsparcia a następnie przedyskutowane. Podczas tych spotkań wspólnie zdefiniowano wizję miejsca a także obszary działań do rozstrzygnięcia w planie zarządzania. Lokalna Grupa Wsparcia została podzielona na małe grupy robocze (jedna na każdy obszar działania) aby móc bardziej szczegółowo przedyskutować istotne kwestie. Jedna osoba w każdej z tych grup pełniła funkcję moderatora grupy. Określono w ten sposób cele i działania w odpowiednich obszarach. Rezultaty prac każdej z grup roboczych były przesyłane do wszystkich członków po każdym ze spotkań, aby zapewnić zintegrowaną oraz przejrzystą metodę pracy. Następnie, podczas kolejnych spotkań cała grupa dyskutowała system zarządzania i finałowy szkic planu zarządzania, który został przygotowany przez ekspertów zewnętrznych na podstawie efektów prac Lokalnej Grupy Wsparcia i konsultacji publicznych (zobacz niżej).

Spotkanie Lokalnej Grupy Wsparcia w Regensburgu



Procedura publicznych konsultacji, nazwana: „Dialog Światowego Dziedzictwa”, została zorganizowana aby określić działania dla obszaru starego miasta. Aby poinformować społeczność miasta o procesie opracowywania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym i o zaproszeniu obywateli do udziału w publicznych konsultacjach zorganizowany został wieczór informacyjny, wydrukowano ulotki oraz utworzono punkt informacyjny. Drugie spotkanie miało postać dwudniowych warsztatów, by dać obywatelom możliwość dzielenia się pomysłami i wyrażania trosk i życzeń dotyczących starego miasta. Aby umożliwić intensywny i skoncentrowany dialog, mieszkańcy zostali podzieleni na grupy robocze (jedna dla każdego obszaru działania jak w przypadku Lokalnej Grupy Wsparcia).

Celem uzyskania wsparcia politycznego dla całego procesu, a także dla rozwiązań, jakie znalazły się w treści Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, Rada Miasta Regensburg została szczegółowo poinformowana o planach zanim cały proces się rozpoczął, a ponadto była informowana na bieżąco o efektach prac. Dokument finalny zostanie oddany do zatwierdzenia Radzie Miasta.

Zalecenia dotyczące zaangażowania Lokalnej Grupy Wsparcia i innych interesariuszy

- Angażuj interesariuszy zgodnie z ich potrzebami i zainteresowaniami, ponieważ nie wszystkie wskazane podmioty mogą chcieć być w całości zaangażowane w rozwój każdej kwestii zawartej w planie zarządzania. Angażuj ich tylko w te części, które korespondują z ich potrzebami i zainteresowaniami.
- Zbierz opinie kluczowych interesariuszy i spróbuj połączyć ich komentarze zawierając je w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.
- Zadbaj o wzrost świadomości interesariuszy o wadze dziedzictwa kulturowego dla rozwoju danego obszaru. Będą wówczas ostrożni wobec tego dobra.
- Zaplanuj wystarczająco dużo czasu: proces zaangażowania szerokiego grona podmiotów i poświęcenie dużej uwagi dla ich trosk wymaga czasu.
- Angażuj interesariuszy od samego początku: zaangażowanie interesariuszy od etapu początkowego tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest bardzo ważne aby poczuli się zaznajomieni z całą procedurą tym samym zachęć ich do uczestnictwa.
- Proces zaangażowania podmiotów musi być dobrze zorganizowany w zakresie wskazywania spraw będących przedmiotem dyskusji a ponadto musi być przejrzysty aby zrodzić zainteresowanie i doprowadzić do wniosków.
- Miej lidera projektu, który będzie przedstawiał i opowiadał się za dziedzictwem kulturowym wobec społeczeństwa.
- Pozwól Lokalnej Grupie Wsparcia podpisać finałową wersję planu zarządzania i planu działania.
- Zaangażuj regionalne lub państwowe władze zarządzające Europejskim Funduszem Rozwoju Regionalnego lub Europejskim Funduszem Społecznym poprzez regionalne programy operacyjne aby wskazały działania podlegające refundacji.

4.2.2 Opracowanie wizji, celów i działań

Powody opracowania wizji, celów i działań dla miejsca

Stworzenie wspólnej wizji, celów i działań dla ochrony i zrównoważonego rozwoju obszarów dziedzictwa, na podstawie wyników analiz sytuacji bieżącej (zob. 4.1.2), jak zostało to rozpoznane przez sieć HerO, jest najważniejszym elementem Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym zgodnie z podejściem zorientowanym na zadanie i wdrożenie (zob. 3.1.4).

Wspólna wizja przedstawia pożądaną przyszłość miejsca dziedzictwa do której się dąży i ukazuje jak urząd miasta i inne podmioty chcieliby „widzieć” historyczne obszary miejskie w dłuższej perspektywie czasowej. Jest to swoista myśl przewodnia służąca zrozumieniu celów i działań w dalszym procesie, według której władze miasta i inne podmioty powinny nakierowywać swoje przyszłe działania.

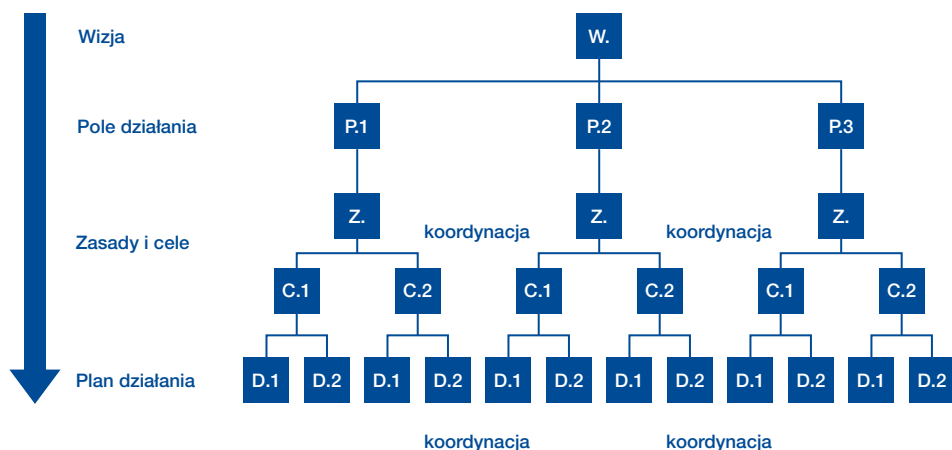
Ze wspólnej wizji można wywnioskować logiczne zasady⁶ i cele. Powinny być one określone dla każdej sprawy lub obszaru działania, które są istotne dla planu zarządzania (zob. Opracowanie mapy drogowej dla Planu Zintegrowanego Zarządzania

Dziedzictwem Kulturowym str. 36). To pozwoli zapewnić, że wszystkie obszary działań będą rozważane i będą podążały w kierunku wizji.

W dodatku wspólne określenie celów pozwoliło na ich uzgodnienie i uwydatnienie sprzeczności pomiędzy nimi, a ostatecznie cele mogły być przedyskutowane w ramach Lokalnej Grupy Wsparcia po to, by znaleźć dobre rozwiązania i zminimalizować możliwości pojawienia się kolizji w procesie wdrożenia planu zarządzania.

W ten sposób zasady i cele posłużyły operacjonalizacji wizji, określeniu dla każdego z obszarów działania, co należy osiągnąć dla zachowania i rozwoju historycznego obszaru miejskiego.

Zasady i cele pozwoliły na określenie logicznych i konkretnych działań dla osiągnięcia wskazanych zadań. To zapewniło stworzenie takich działań, które prowadziły do polepszenia przyszłości historycznych obszarów miejskich. Ponadto wspólne ich określenie pozwoliło na koordynację działań podmiotów wykorzystując efekt synergii.



Od wizji do działania

⁶ Zasady podkreślają znaczenie i (możliwy) wkład obszaru działania dla ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego i vice versa, (możliwy) udział dziedzictwa kulturowego dla stworzenia obszaru działania. Określają z grubsza wskazówki, które pomagają rozważyć czy nowy pomysł, plan czy działanie wpisuje się w wizję historycznego obszaru miejskiego

Co należy zrobić?

Doświadczenie sieci Hero wskazało, że podczas budowania wizji, celów i działań jest szczególnie ważne aby:

- wizje, cele i działania korespondowały z wyzwaniami, możliwościami i potrzebami, które zostały zidentyfikowane podczas analiz bieżącej sytuacji (zob. 4.1.2) oraz kwestiami wyznaczonymi do rozstrzygnięcia w planie zarządzania (zob. str. 36);
- zostały uzgodnione przez zaangażowane podmioty (zob. 4.2.1);
- cele pomagają spełniać wizję, a działania pomagają realizować cele, aby osiągnąć ścisły i logiczny postęp w zakresie przejścia od wizji do działań;
- niespójności pomiędzy celami i pomiędzy działaniami są sprawdzane i dyskutowane by znaleźć sposoby zarządzania w miarę możliwości wolne od konfliktów, służące zachowaniu i rozwojowi historycznego obszaru miasta.

Odpowiedzi na następujące trzy pytania wspomogły partnerów HerO w tym procesie:

1. Jaka jest pożądana przyszłość dla danego obszaru historycznego, którą osiągnąć chcą władze miasta i ważni interesariusze?

Odpowiedź na to pytanie pomogła partnerom HerO określić wizję historycznego obszaru miejskiego. Pewną metodą było obrócenie w dobre wiadomości wszystkich wyzwań, możliwości oraz potrzeb, jakie zostały zidentyfikowane w analizie sytuacji bieżącej (zob. 4.1.2). Z tego wywodziła się wizja. Ponadto dyskusje i debaty publiczne były pomocne w zakresie zdefiniowania wizji dla miejsc dziedzictwa kulturowego.

John Hinchliffe z Liverpoolu podkreślił, że wizja może być bardzo ogólna i powinna zawierać pozytywne przesłanie, z którym każdy może się zgodzić. Zbierze się tym samym szerokie poparcie i wsparcie dla wizji.

Przykłady wizji partnerów HerO są przedstawione w aneksie na stronie 68.

2. Które zasady i cele wspierają osiągnięcie wizji i dobrze zrównoważonego rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego?

Odpowiedź na to pytanie pomogła partnerom sieci HerO określić potrzebne i istotne zasady oraz cele dla każdego z obszarów działania, które podlegały rozstrzygnięciu w planie zarządzania (zob. str. 36: Kwestie do rozstrzygnięcia w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym). Jedną z popularnych metod zastosowanych przez partnerów Hero była analiza istniejących dokumentów w zakresie zasad i celów, która była podstawą do rozpoczęcia dyskusji (Zob. Analiza bieżącej sytuacji str. 33,3).

To podejście pozwala na uniknięcie sytuacji, którą można nazwać „ponownym wynalezieniem koła” i tworzenia już istniejących pomysłów. Zawarcie takich celów w planie zarządzania spowoduje, że będzie on spójny z innymi dokumentami.

Przykłady celów zob. aneks str. 62.



Stworzenie wizji i celów pozwala wszystkim interesariuszom wyobrazić sobie wyniki stworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Porozumienie w zakresie wspólnej wizji i celów pozwoli na zbudowanie mostów pomiędzy różnymi podmiotami i może zjednać tych, którzy wcześniej mogli nie mieć nic wspólnego z tą sprawą. Jest to istotne aby rozpocząć właściwe działania dla zintegrowanego rozwoju i zachowania historycznego obszaru miejskiego jak i pokazać, że plan zarządzania będzie miał praktyczne rezultaty, które będą SMART (mądre: zrównoważone, wymierne, osiągalne, realistyczne i zgodne z harmonogramem) a sam plan nie zostanie potraktowany tylko jako ćwiczenie. Formalnie zatwierdzone działania będą podstawą codziennej pracy programowej dla tych którzy są zaangażowani.”

Dlaczego warto określić wizję, cele i działania?

John Hinchliffe, Rada Miasta Liverpool

Stare miasto w Wilnie zimą



Przykład przejścia od wizji do działań w zakresie dziedzictwa kulturowego



3. Jakie działania muszą być wdrożone aby osiągnąć zdefiniowane cele?

Odpowiedź na to pytanie pomogła partnerom HerO określić spójne działania na rzecz zachowania i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego zgodnie z wyznaczonymi celami. Jedną z popularnych metod, zastosowaną przez partnerów HerO, była analiza istniejących dokumentów ważnych działań, która była podstawą do rozpoczęcia dyskusji, podobnie jak to było z tworzeniem celów.

Przykłady działań zob. aneks str. 70 f.

Potwierdzono, że dobrze jest zaangażować Lokalną Grupę Wsparcia podczas definiowania i uzgadniania wizji, celów i działań oraz w trakcie poszukiwania rozwiązań dla zidentyfikowanych sytuacji konfliktowych. Dobrą metodą, zastosowaną przez partnerów HerO było przeprowadzenie warsztatów i debat publicznych (zob. 4.2.1).

Zachęciły one do poparcia ustaleń planu zarządzania, jego implementacji i zgodności (zob. „Korzyści z podejścia partycypacyjnego i komunikatywnego” str. 20).

Inna metoda, zastosowana przez Lublin, polegała na wylczeniu celów i działań, które zostały ujęte w dość ogólny sposób aby zachęcić do ich bardziej precyzyjnego dookreślenia, a za-

razem uniknąć postawy „obronnej” ze strony interesariuszy. To spowodowało, że poczuli się oni „właścicielami” lub „sprawcami mimo woli” celów oraz działań co wzmocniło ich identyfikację z Planem Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

Inne podejście w zakresie określenia celów i działań – wykorzystane w Sighisoara – polegało na zaangażowaniu ekspertów zewnętrznych, którzy mają doświadczenie i wiedzę, jak przeobrazić wyzwania i możliwości w możliwe cele i działania.



Wizja jako wspólne strategiczne porozumienie pomiędzy interesariuszami jest bardzo ważna jako punkt startowy do określenia konkretnych celów i działań.”

Dlaczego warto określić wizję, cele i działania?

Gediminas Rutkauskas,
Dyrektor Agencji Odnowy Starego Miasta w Wilnie





Zanim zaczniemy ściśle definiować, co powinniśmy zrobić, ważne jest by przedyskutować wizję i cele ze wszystkimi interesariuszami. Ta część procesu w Regensburgu uznana została przez zainteresowane podmioty za decydującą podczas ostatecznej ewaluacji. Możliwość dyskusji wizji, celów i działań a także możliwych konfliktów twarzą w twarz była doskonale przyjęta. Ostatecznie cały proces będzie oceniony pod względem jakości konkretnych rezultatów. Dlatego ważne jest aby przejść z poziomu strategicznego do poziomu działań namacalnych. Poprzez zdefiniowanie konkretnych działań, uwzględniając koszty i zakres odpowiedzialności, Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym może służyć jako prawdziwy „kręgosłup” na następne lata zarządzania dziedzictwem.”

Dlaczego jest warto określić wizję, cele i działania?

Matthias Ripp, Koordynator ds. Światowego Dziedzictwa, Miasto Regensburg



Ulica na Starym Mieście w Regensburgu

Inne zalecenia dotyczące programowania celów i działań:

- Stwórz realistyczne i osiągalne cele. Nadaj im dobrze brzmiące nazwy i opisz je w kilku zdaniach aby wyjaśnić swoją intencję.
- Stwórz konkretne i wymierne cele, które ułatwią określenie konkretnych i potrzebnych działań oraz monitorowanie rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego (zob. 4.3.2 Monitoring dziedzictwa kulturowego i wdrażanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym).
- Cele i działania powinny być dobrze znane mieszkańcom oraz administracji publicznej.
- Na początku określ cele a później działania. Unikaj dyskusji nad celami i działaniami równocześnie aby być pewnym, że działania wspierają cele a cele nie są dostosowywane do działań.
- Stwórz konkretne działania dla każdego z celów i opisz je tak jasno jak to możliwe. Dla celów komunikacyjnych każdemu z działań nadaj wyraźną nazwę oraz informuj o wymaganiach i rozważaniach na temat ich kształtu i wdrażania.
- Zidentyfikuj kluczowe działania każdego obszaru, dla których dostępne będą środki (osobowe i finansowe), ponieważ zazwyczaj jest więcej działań niż dostępnych środków. To zapewni sprawne posunięcie każdego obszaru działania i pozwoli na efektywne wykorzystanie środków.
- Nie uwzględniaj działań, które nic nie wnoszą na rzecz realizacji celu. Sprawdź czy działania są prowadzone zgodnie z regionalnymi, państwowymi i/lub unijnymi politykami i programami ponieważ może być dostępne finansowanie na ich realizację.

Lokalny Plan Działania

Innym dobrym doświadczeniem partnerów HerO było podsumowanie wszystkich określonych kluczowych działań w Lokalnym Planie Działania (LPD), który dostarcza informacji do podjęcia przygotowań ich wdrożenia. Dlatego pomocne jest określenie:

- **Odpowiedzialności:** określenie instytucji bądź osoby odpowiedzialnej za implementację działania, która będzie osobą kontaktową i koordynatorem działania. Dodatkowo określani są interesariusze, którzy są zaangażowani w rozwój i wdrożenie działania.
- **Środki finansowe:** oszacowanie środków finansowych potrzebnych dla przeprowadzenia działania (jeśli to możliwe także siły roboczej).
- **Fundusze/program finansowy:** odnotowanie skąd będą pochodzić środki finansowe (np. z budżetu miasta, regionu, państwa czy programu unijnego, prywatnej instytucji itp.).
- **Zabezpieczone środki finansowe:** poprzez stwierdzenie „tak” czy „nie” są zabezpieczone. W przypadku kiedy nie są, następnym krokiem będzie zdobycie innych środków lub dostosowanie działania do ograniczeń finansowych.
- **Harmonogram:** określenie w którym roku dane działanie powinno być wdrożone. Do tego czasu potrzebne środki muszą być dostępne.
- **Powiązania z innymi projektami:** określenie powiązań z innymi projektami, które bezpośrednio nawiązują do działania. Na przykład w obszarze „Budynki zabytkowe” potrzebne jest działanie polegające na informowaniu ludzi o dobrych praktykach w zakresie odnowy obiektów zabytkowych przez prywatne podmioty. W obszarze „Wzrost świadomości” przydatne jest działanie polegające na dołączaniu plaketek informacyjnych do budynków znajdujących się w rejestrze zabytków (tabliczki informacyjne na obiektach zabytkowych). Te dwa projekty powinny być powiązane i skoordynowane.



Opracowanie Lokalnego Planu Działania było ważnym instrumentem umożliwiającym dialog pomiędzy interesariuszami z danego obszaru.”

Dlaczego jest warto określić wizję, cele i działania?

Gaetano Mollura, Rada Miasta Neapolu



Lokalny Plan Działania był najbardziej wartościowy pod kątem zapewnienia priorytetowego programu prac w zakresie dostaw i monitorowania.”

Why is it good to have a local action plan?

John Hinchliffe, Specjalista ds. Dziedzictwa Światowego, Rada Miasta Liverpool

Pole działania	Zasada							
Cel	#	Tytuł projektu+opis	Odpowiedzialność (zaangażowani interesariusze)	Finanse	Źródło finansowania	Zabezpieczenie	Termin	Powiązania z innymi projektami
Cel 1 Krótkie wyjaśnienie	1.1	Tytuł „Działanie 1” Krótki opis; określenie wymagań	Wydział Planowania, Pan A (Biuro ds. Turystyki)	50.000 €	Budżet miasta	tak	2012	3.1
	1.2	Tytuł „Działanie 2” Krótki opis; określenie wymagań	Biuro ds. Turystyki, Pani B (Biuro Ochrony Zabytków)	10.000 €	Budżet miasta +EFRR	tak	2012	–
Cel 2 Krótkie wyjaśnienie	2.1	Tytuł „Działanie 1” Krótki opis; określenie wymagań	Wydział Ekonomiczny, Pani C (Marketing Miasta)	250.000 €	Program Rozwoju Miejskiego	nie	2013	1.1
	2.2	Tytuł „Działanie 2” Krótki opis; określenie wymagań	Marketing Miasta, Pan D (Biuro ds. Turystyki)	5.000 €	Budżet miasta	tak	2011	–

Przykład struktury Lokalnego Planu Działania. W tym duchu Lokalna Grupa Wsparcia może być dobrym źródłem identyfikacji kluczowych działań, jak i wypełnienia rozkładu Lokalnego Planu Działania.

4.2.3 Opracowanie struktur i procedur

Korzyści zastosowania (optymalizacji) struktur i procedur

Dowodzono, że nie tylko same działania wspomagają zachowanie i rozwój miejsc dziedzictwa kulturowego ale także opracowanie struktur i procedur w codziennej pracy pozwala na skoordynowanie (nowych) wymogów, działań i konfliktów jak i podejmowanie decyzji, które są dostosowane do zasad przyjętych w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

W ten sposób odpowiednie struktury wskazują ludziom, która instytucja jest odpowiedzialna oraz kto jest osobą kontaktową w zakresie szczególnych sytuacji, a także osobą decyzyjną w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego. Procedury wskazują kolejność działań po to, aby sprostać różnym wymogom i dojść do zrównoważonych rozwiązań dla specyficznych sytuacji.

Dodatkowo struktury i procedury, które łączą różne podmioty okazały się dla nich pomocne w zakresie polepszania relacji zawodowych pomiędzy nimi. Pomogły także zredukować konflikty oraz spięcia w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym, a także w implementacji i rozwoju działań, pomysłów i planów.

W ten sposób struktury określają mechanizmy interakcji pomiędzy wydziałami miejskimi, organizacjami pozarządowymi, podmiotami prywatnymi itp., aby efektywnie zarządzać ochroną i rozwojem obszarów dziedzictwa kulturowego, zapewniając jednocześnie, że szczególne walory historycznych obszarów miejskich zostaną utrzymane i zabezpieczone dla przyszłych pokoleń.



Istotne jest, aby budować struktury lub procedury zarządzania, tak, by być pewnym, że podejmowanie decyzji jest demokratyczne, przejrzyste i jest częścią uzgodnionej strategii. Ogólne założenia struktur zarządzania pozwalają wyjaśnić ich zakres i cel. Struktury zarządzania wyjaśniają, gdzie leży odpowiedzialność za działania lub obowiązki i jednocześnie są centrum informacji oraz działania.”

Dlaczego jest warto określić wizję, cele i działania?

John Hinchliffe, Specjalista ds. Dziedzictwa Światowego, Rada Miasta Liverpool



Przykłady sytuacji z którymi trzeba sobie radzić w zakresie zachowania dziedzictwa kulturowego

1. Wczesna identyfikacja nowych wyzwań, konfliktów i zagrożeń dla ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego.
 - Monitorowanie warunków dziedzictwa kulturowego i historycznych obszarów miejskich;
 - Zatwierdzenie pozwoleń na budowę, które pozwolą na zachowanie wartości dziedzictwa kulturowego.
2. Koordynacja (nowych) potrzeb i projektów w związku z obszarem dziedzictwa kulturowego.
 - Wczesna i przekrojowa koordynacja polityk, pomysłów, planów i działań;
 - Znajdowanie rozwiązań w sytuacjach konfliktowych i załatwianie sporów.
3. Procedura wdrożenia, dostosowania i przeglądu planu zarządzania.
 - Przegląd zgodności polityk, pomysłów, planów i działań z zasadami i celami planu zarządzania;
 - Monitorowanie celów planu zarządzania;
 - Kontrolowanie implementacji kluczowych działań objętych planem zarządzania;
 - Przegląd i zastosowanie planu zarządzania w ciągłym procesie ulepszania.

“

Aby osiągnąć cele i stworzyć działania, istotne jest aby każdy z interesariuszy wnosił wkład w funkcjonowanie całości poprzez swoją wiedzę i odpowiedzialność. Dla tego celu szczególnie ważna jest struktura zarządzania.”

Dlaczego jest warto określić wizję, cele i działania?

Anne Pignon, Dyrektor, Miasto Poitiers



Co należy zrobić?

W oparciu o doświadczenia partnerów HerO odpowiedzi na następujące trzy pytania były pomocne w zakresie rozpoznania i rozbudowy struktur i procedur dotyczących zachowania obszaru dziedzictwa kulturowego.

1. Jakie są typowe sytuacje, istotne dla zapewnienia ochrony dziedzictwa kulturowego?

Odpowiedź na to pytanie pomogła partnerom HerO określić szczególne sytuacje, które są istotne dla ochrony dziedzictwa kulturowego. Dobre przykłady takich sytuacji zapewniły analizy sytuacji bieżącej, które zawierają określone wyzwania i potrzeby (zob. 4.1.2). Inną metodą użytą przez partnerów HerO była burza mózgów z udziałem członków Lokalnych Grup Wsparcia i przeprowadzenie wywiadów z interesariuszami na temat typowych sytuacji, które powinny być zarządzane i uregulowane.

2. Które instytucje są lub powinny być odpowiedzialne za podejmowanie decyzji oraz kto jest osobą kontaktową w zakresie rozpoznanych sytuacji?

Odpowiedź na to pytanie była wykorzystana przez partnerów sieci HerO w ustanowieniu struktur ochrony dziedzictwa kulturowego (kto za co jest odpowiedzialny?). Pewną metodą partnerów HerO, częściowo zastosowaną już podczas analiz sytuacji bieżącej (zob. 4.1.2), było zidentyfikowanie i opisanie już istniejących odpowiedzialnych instytucji prywatnych i publicznych, na poziomie od państwowego do lokalnego, zaangażowanych w ochronę miejsc dziedzictwa kulturowego. Było to podstawą do zweryfikowania czy dla każdej zidentyfikowanej sytuacji (odpowiedź na pytanie 1) jest instytucja, która mogłaby być punktem kontaktowym i zarazem mogłaby być odpowiedzialna za podejmowanie decyzji. W sytuacjach kiedy żadna z instytucji nie mogła być przypisana, wówczas tworzono (nową) strukturę.

Ponadto zweryfikowano czy istniejące struktury lub instytucje radziły sobie z określonymi sytuacjami; pytano interesariuszy o ich opinie na temat istniejących struktur i ich pomysły na ulepszenie.

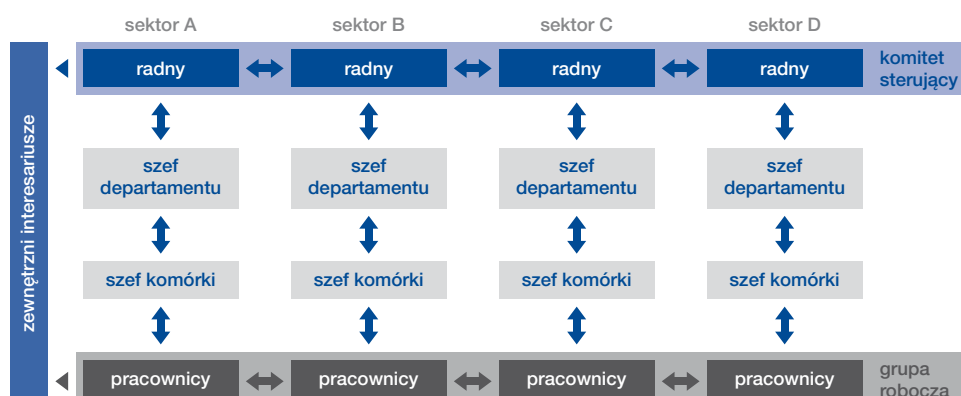
Prawie wszystkie miasta partnerskie sieci HerO ustanowiły centralną instytucję odpowiedzialną za ochronę obszaru dziedzictwa kulturowego. W pewnych przypadkach jest to jednostka w ramach lokalnej administracji publicznej, w innych dodatkowa grupa sterująca, składająca się z podmiotów prywatnych i publicznych.

Na przykład **Graz** ustanowił biuro koordynacji miejscem Światowego Dziedzictwa jako nadrzędną instytucję odpowiedzialną za obszar Światowego Dziedzictwa. Pełni ono funkcję punktu informacji, inicjującego punktu kontaktowego i koordynatora dla wszystkich istotnych działań, mających wpływ na miejsce Światowego Dziedzictwa, pomiędzy wydziałami miejskimi jak też innymi organami administracyjnymi, władzami, stowarzyszeniami, promotorami projektu itp. W dodatku biuro posiada szczególną funkcję jako punkt mediacyjny w zakresie poszukiwania rozwiązań dla trudnych i krytycznych przypadków (przed złożeniem projektu) i w zakresie koordynacji stosownych organów administracyjnych dla zapewnienia ich współpracy i uzgodnień (Zob. str. 76).

Liverpool ustanowił Grupę Sterującą Obszarem Światowego Dziedzictwa, która, pośród pozostałych spraw, jest odpowiedzialna za doradztwo w zakresie aktualizacji Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Na potrzeby Grupy, jej zakres odpowiedzialności, reguły proceduralne i członkostwo jest zatwierdzone w „zakresie uprawnień” (w załączniku na stronie 74). Zakres uprawnień był wyjątkowo pomocny w uzyskaniu klarowności i przejrzystości obowiązków i prac Grupy Sterującej. Ponadto tym samym nadano Grupie więcej uprawnień oraz status ‘ustanowionej grupy’.

Lublin zamierza ustanowić Grupę Zadaniową, składającą się z prywatnych i publicznych interesariuszy (głównie właściciele prywatni i z sektora publicznego, przedstawiciele spółki komunalnej „Kamienice Miasta” i rady osiedla, organów konserwatorskich i głównych instytucji biznesowych, społecznych i kulturalnych z historycznego centrum miasta), którzy będą odpowiedzialni za wdrożenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Członkowie będą działać zgodnie z ich obszarem zarządzania, odpowiadając za pewne części. Cała grupa będzie nadzorować i monitorować jego wdrożenie.

Sighișoara posiada, poza jednostką Dziedzictwa UNESCO w ramach wydziału planowania miasta, „Radę Cytadeli” składającą się z mieszkańców tego terenu, reprezentujących ich opinie i interesy. Rada Cytadeli funkcjonuje jako organ pośredniczący pomiędzy Radą Miasta a mieszkańcami. Przedstawiciele „Rady Cytadeli” są zapraszani do uczestnictwa w posiedzeniach Rady Miasta, gdzie konsultuje się z nimi sprawy dotyczące chronionego obszaru historycznego. Dobrym przykładem jest sprawa redukcji ruchu w Cytadeli, problemu, nad którym często debatowano. Rada Cytadeli była przeciwwagą dla nacisków wywieranych przez sferę biznesową dla osiągnięcia rozsądnej równowagi interesów.



Przykład struktury koordynującej wydziału sektorowej

3. Które procedury istnieją lub które są potrzebne dla zapewnienia, że decyzje podjęte dla dobra zachowania wartości dziedzictwa kulturowego?

Odpowiedź na to pytanie pomogła partnerom HerO w określeniu procedur w zakresie zachowania wartości dziedzictwa kulturowego (co należy wykonać w szczególnych sytuacjach: kolejność działań). Dobrym punktem startowym dla członków HerO do stworzenia i przeglądu procedur było określenie i opisanie już istniejących w zakresie zachowania dziedzictwa kulturowego.

Na podstawie tego zweryfikowano czy dla określonych sytuacji (odpowiedź na pytanie 1) istniały dobrze funkcjonujące procedury lub czy potrzebne są nowe; w tym przypadku pomocne były wywiady z interesariuszami w celu znalezienia możliwości ulepszeń.

Dwa przykłady procedur dla zapewnienia zgodności nowych projektów rozwojowych z wartościami dziedzictwa kulturowego są zaprezentowane w aneksie na stronie 76 f.

Dla stworzenia celów i działań Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, istotne okazało się zaangażowanie Lokalnej Grupy Wsparcia w zakresie przeglądu i zdefiniowania struktur i procedur. Dyskusja pomogła w polepszeniu, zrozumieniu, wsparciu i uzgodnieniu określonych struktur i procedur (zob. „Korzyści z podejścia partycypacyjnego i komunikatywnego”, s. 20).

Zalecenia w zakresie struktur i procedur

- W miarę upływu czasu tworzone są nieformalne procedury, które mogą być inne od tych ustanowionych w planie zarządzania. Czasami te nieformalne procedury okazują się być bardziej skuteczne w zakresie celów zawartych w planie zarządzania. Jeśli jest to taki przypadek przystosuj procedury formalne i zastosuj poprawki.
- Określ instytucję i osobę na poziomie lokalnym, odpowiedzialną za ochronę i zarządzanie obszarem dziedzictwa kulturowego.
- Wyznacz instytucję odpowiedzialną za wdrożenie, dostosowanie i korektę planu zarządzania.
- Stwórz procedury i struktury, które zapewnią przekrojową koordynację i podejmowanie decyzji, mające na względzie wartości dziedzictwa kulturowego i zgodność z planem zarządzania.
- Ustal cel każdej procedury. To pomoże ją skonstruować, zdefiniować które podmioty mają być zaangażowane oraz wyjaśnić tym podmiotom jej cel.
- Spraw, aby struktury i procedury były znane ważnym podmiotom.



Stare Miasto w Grazu

4.3 Wdrożenie i przegląd Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Głównym punktem w cyklu życiowym Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest jego wdrożenie, a następnie przegląd i dostosowanie jego zawartości aby utrzymać go jako aktualny i użyteczny instrument zarządzania obszarami dziedzictwa kulturowego.

- A. Wdrożenie działań, struktur, procedur.
- B. Monitorowanie dziedzictwa kulturowego i wdrożenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.
- C. Dostosowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.

Etapy, które są przygotowane, planowane i organizowane podczas procesu tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym:



4.3.1 Wdrożenie działań, struktur i procedur

Wdrożenie działań, struktur i procedur jest najważniejszym etapem w cyklu życia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, ponieważ tylko poprzez wdrożenie, i zgodność z jego zawartością Plan może wpływać na ochronę obszaru dziedzictwa kulturowego. Dlatego przygotowanie działań, struktur i procedur podczas etapu tworzenia jest wymagane dla skutecznego ich wdrożenia.

Jest to istotne aby określone działania planu zarządzania były dobrze przemyślane poprzez (zob. s. 47 Struktura Planu Lokalnego Działania):

- posiadanie szczegółowo zdefiniowanego (każdego) działania i wymagań co do jego opisu i wdrożenia (co dokładnie musi być zrobione w ramach działania),
- posiadanie jasno zdefiniowanej instytucji odpowiedzialnej za wdrożenie każdego działania i zapewnienie wystarczającej siły roboczej,
- posiadanie zabezpieczonych źródeł finansowych na wdrożenie (kluczowych) działań lub poświęcenie wysiłku do otrzymania takiego wsparcia.

To samo stosuje się do zdefiniowanych struktur i procedur. One także powinny być przedyskutowane i skoordynowane z instytucjami odpowiedzialnymi oraz zaangażowanymi podmiotami. Na etapie wdrożenia struktury i procedury muszą być wdrożone i zastosowane lub, jeśli to wymagane, już istniejące muszą być dostosowane. Dla zapewnienia, że struktury i procedury zostały dobrze przyjęte i zastosowane, interesariusze muszą być poinformowani w szczególności o nowych strukturach i procedurach, tak by byli świadomi ich zastosowania. W tym celu informacja zorientowana na grupę docelową musi być przygotowana i zakomunikowana.

Zaleca się także uzyskanie oficjalnego zatwierdzenia przez lokalną radę i/lub prezydenta planu zarządzania przed jego wdrożeniem.

4.3.2 Monitoring dziedzictwa kulturowego i wdrożenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Powody monitorowania

Doświadczenia partnerów HerO wykazały, że cele i potrzeby, określone w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, zmieniają się stopniowo w związku z nowymi wyzwaniami i okolicznościami.

W ten sposób stałe monitorowanie uwarunkowań obszarów dziedzictwa kulturowego jest największej wagi, ponieważ pozwala na rozpoznawanie nowych problemów, wyzwań, zmieniających się wymogów i pozwala na przekazanie tej wiedzy osobom podejmującym decyzje. Monitorowanie pozwala także na sprawdzanie, czy wdrożenie planu zarządzania posuwa się do przodu w taki sposób, jak to zostało zaplanowane: czy cele zostały osiągnięte, a działania są realizowane jak ustalono itp. Monitorowanie jest wymagane by można było dokonywać przeglądu i dostosować plan zarządzania, utrzymywać go w nieustannym procesie poprawy. Przekazywanie rezultatów monitoringu grupom docelowym może także podnosić świadomość i zwiększyć zadowolenie z dziedzictwa, może być też istotne dla decyzji mających wpływ na obszar dziedzictwa kulturowego. To służy polepszeniu ochrony, rozwoju i zarządzaniu obszarem dziedzictwa kulturowego (zob. Zarządzanie s. 21)



Przemiany polityczne od lat dziewięćdziesiątych, boom ekonomiczny na początku trzeciego milenium jak również globalny kryzys w latach 2008–2009, charakteryzowały się ogromnymi i dynamicznymi zmianami w środowisku miejskim. Dlatego niezwykle ważne jest regularne monitorowanie sytuacji, analiza konsekwencji, koordynacja zatrudnienia i instrumentów wsparcia dla ulepszenia ochrony miasta i jego konserwacji.

Dlaczego monitoring jest ważny?
Gediminas Rutkauskas,
 Dyrektor Agencji Odnowy
 Starego Miasta Wilna

Co należy zrobić?

Na podstawie doświadczenia sieci Hero, odpowiedzi na następujące trzy pytania okazały się pomocne w produktywnym monitorowaniu ochrony i rozwoju historycznych obszarów miejskich.

1. Co jest monitorowane?
Jakie są cele monitorowania?

Odpowiedzi na te pytania pomogły partnerom sieci HerO w myśleniu o tym co powinno być osiągnięte poprzez monitorowanie i jaka informacja i wiedza powinna być pozyskana.

Przykłady celów monitorowania:

Obserwowanie i analizowanie rozwoju, postępu i zmian w historycznych obszarach miejskich aby stały się one „widoczne”

- Sprawdzanie stanu ochrony dziedzictwa kulturowego i jego wartości, jak również rozwoju historycznych obszarów miejskich, celem zidentyfikowania na etapie początkowym trendów mogących powodować problemy i na ich podstawie wywnioskować właściwe działania (np. ile historycznych budynków zostało właściwie odrestaurowanych);
- Monitorowanie stopnia zadowolenia z potrzeb użytkowników historycznego obszaru miejskiego (np. czy ludzie lubią tam mieszkać, czy doceniają dziedzictwo kulturowe).
- Pomiar (ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) korzyści ochrony dziedzictwa kulturowego i ich wpływ na rozwój miasta.

Przegląd wykonania planu zarządzania:

- Monitorowanie (stopnia) osiągnięcia celów w planie zarządzania (co jest pomocne w podejmowaniu decyzji w zakresie uaktualniania planu zarządzania i jego planu działania);
- Kontrolowanie postępu wdrażania i wpływu działań/lokalnego planu działań (np. sprawdzanie czy działania są wdrożone zgodnie z planem lub czy pozostałe działania są najważniejszymi i efektywnymi lub czy nowe działania muszą być tworzone aby osiągnąć swoje cele);
- Monitorowanie funkcjonalnej wydajności i operacyjnej niezawodności struktur i procedur ochrony dziedzictwa kulturowego (aby być zdolnym zdecydować czy struktury i procedury muszą być dostosowane; np. kiedy budynki historyczne nie są właściwie odrestaurowane, chociaż zastosowane zostały zasady miejskiego projektu, system kontroli i informacji mógł działać niewłaściwie);
- Sprawdzanie zgodności nowych projektów, pomysłów, planów itp. z celami Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.



Regularne monitorowanie wdrożenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym zapewnia szybką odpowiedź na każdą z usterek, pojawiającą się po wejściu planu w życie.”

Dlaczego monitorowanie jest ważne?
Ioan Fedor Pascu, Miasto Sighişoara



Wdrożone działania muszą być zawsze konfrontowane z powiązaniem z celem. Czy była to dobra droga osiągnięcia celu? Jaka jest różnica pomiędzy zamierzonym celem a rzeczywistością? Jakie nowe problemy się pojawiają? Zawsze musimy ewaluować zanim będziemy kontynuować realizację.”

Dlaczego monitorowanie jest ważne?
Anne Pignon, Dyrektor, Miasto Poitiers

Stare Miasto w Regensburgu





Jest nieuniknione, że warunki historycznego obszaru miejskiego, aspiracje i szersze okoliczności społeczno – ekonomiczne wokół będą się zmieniać stopniowo, więc sytuacja musi być monitorowana tak, by cele były odpowiednie do obecnej sytuacji, a decyzje zostały podjęte na podstawie całościowego jej zrozumienia. Podczas gdy niektóre uzgodnione działania na rzecz historycznych obszarów miejskich zawarte w Planie Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym mogą być wdrożone po określonym czasie, jest mało prawdopodobne, że będą to wszystkie uzgodnione działania. Monitorowanie planu zarządzania pozwala na ocenę tego co zostało zrobione i efektywności tego co zostało zrobione.“

Dlaczego monitorowanie jest ważne?

John Hinchliffe, Specjalista ds. Dziedzictwa Światowego, Rada Miasta Liverpool



Jeśli nawet Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest już gotowy, to nie jest wszystko. Zarządzanie dziedzictwem jest permanentnym procesem, w którym plan może służyć jako plan strategiczny i plan działania. Aby zrobić najlepszy użytek z planu potrzebne jest stałe monitorowanie celów i działań.“

Dlaczego monitorowanie jest ważne?

Matthias Ripp, Koordynator Światowego Dziedzictwa, Miasto Regensburg

Ratusz w Poitiers po renowacji



2. Które wskaźniki pomagają monitorować i co zostało wskazane do monitorowania?

Odpowiedź na to pytanie była użyteczna dla partnerów HerO w dojsciu do wskaźnika dla każdego z celów monitorowania.

Przykładem monitorowania stopnia osiągnięcia celów w planie zarządzania, jest ustanowienie dla każdego celu jednego lub więcej adekwatnych wskaźników, które pozwolą na pomiar statusu celów.

Przykłady wskaźników do monitorowania ochrony dziedzictwa kulturowego:

Cel: zachowanie zabudowy historycznej.

- Liczba chronionych (historycznych) budynków w obszarze (np. pomiar czy liczba się zmniejsza czy zwiększa);
- Rozbiórka chronionych (historycznych) budynków (np. pomiar liczby budynków poddanych rozbiórce);
- Liczba chronionych (historycznych) budynków potrzebujących odnowy (np. pomiar czy liczba się zmniejsza czy zwiększa);
- Udzielone wsparcie na ochronę chronionych (historycznych) budynków (prywatnych i publicznych) (kwota wsparcia dostępna i do wydania na ochronę/odnowę budynków historycznych).

Cel: Zrównoważone użytkowanie zabytków w nieruchomościach

- Pustostany w (historycznych) budynkach chronionych.

Cel: Ochrona przed naturalnymi zagrożeniami

- Liczba chronionych (historycznych) budynków, zniszczonych wpływami środowiska (np. powodzią);
- Zniszczenia dziedzictwa kulturowego przez wpływ środowiska wyrażone w lokalnej walucie (np. powodzią);



Stare Miasto w Lublinie

Przykłady wskaźników pomiaru promocji dziedzictwa kulturowego i wpływu na turystykę na przykładzie miasta Sighișoara:

- liczba rocznych (między)narodowych projektów – wystaw, kampanii reklamowych i innych produktów kulturalnych, które promują i zwiększają wartość obszaru Światowego Dziedzictwa;
- liczba rocznych (między)narodowych projektów związanych z zabytkami, wpisanymi na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO;
- partnerstwa z ministerstwami na rzecz ustanowienia wspólnych programów, włączających obszar historyczny w narodowe i międzynarodowe tematyczne ścieżki kulturowe;
- roczna liczba gości;
- liczba muzeów;
- liczba wydarzeń w miejscach wpisanych na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO;
- liczba wizyt edukacyjnych;
- liczba działań i wydarzeń kulturalnych, angażujących społeczność lokalną.

Przykład struktury zestawu wskaźnika zob. aneks str. 78; zalecenia dotyczące wyboru wskaźników zob. aneks str. 79.

3. Kto powinien być poinformowany o rezultatach monitoringu aby zapewnić realizację potrzebnych działań?

W sieci HerO zostały zidentyfikowane różne grupy docelowe, takie jak:

- decydenci i politycy,
- odpowiedzialne administracje publiczne,
- społeczeństwo.

Grupy te powinny być informowane o rezultatach monitorowania w zakresie ich obszaru zainteresowań i/lub odpowiedzialności, aby zwiększyć ich świadomość na temat bieżącej sytuacji i zapotrzebowania na ochronę i rozwój miejsca dziedzictwa kulturowego. Wraz z rezultatami monitoringu, okazało się być pomocne określenie zapotrzebowania na działania, określenie zaleceń w ich zakresie, a w przypadku właścicieli nieruchomości i inwestorów, nawet usług doradczych.

Korzystne było także zaangażowanie Lokalnej Grupy Wsparcia i pozostałych interesariuszy w tworzenie systemu monitorowania, wykorzystując ich odpowiedzi na powyżej wspomniane pytania. Zaangażowanie ich ułatwiło także otwarcie (prywatnych) źródeł informacji, aby móc monitorować cele w lepszy sposób i integrować interesariuszy we wdrożeniu systemu, na przykład poprzez dostarczenie danych dla wskaźników i dyskusowanie rezultatów monitoringu dla określenia zapotrzebowania na działanie i adaptację planu zarządzania.

Zalecenia w zakresie monitorowania

- Utwórz struktury i procedury dla zapewnienia, że system monitorowania będzie właściwie wdrożony: zbierz i zgłaszaj grupom docelowym wskaźniki, analizy rezultatów wskaźników włącznie z potrzebą (ulepszających) działań i prezentacji rezultatów monitoringu.
- Upewnij się, że zestaw wskaźników jest odpowiedni w stosunku do potrzeb lokalnych i środowiska lokalnego: wskaźniki, środki oraz personel do wdrożenia systemu monitorowania muszą być dostępne.
- Monitoruj w regularnych odstępach (corocznie lub przynajmniej co dwa lata).
- Zaangażuj instytucję statystyczną w rozwój systemu monitorowania, ponieważ posiada dane.
- W systemie monitorowania mogą być pomocni eksperci w zakresie definiowania najbardziej efektywnych wskaźników monitorowania.

4.3.3 Przystosowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Powody przystosowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Kiedy pojawiają się nowe wyzwania, problemy i zapotrzebowanie a działania, struktury i procedury nie przynoszą obiecanych efektów, potrzebne jest przystosowanie zawartości planu zarządzania, dla sprostania nowym wymaganiom. Jeśli nie zostało dokonane żadne uaktualnienie, plan zarządzania nie stanowi już więcej instrumentu wspierającego zarządzanie ochroną i rozwojem miejsca dziedzictwa kulturowego. Przystosowanie planu zarządzania daje także możliwość wcielania nowych elementów, które nie były rozważane na początku tworzenia planu.

Co należy zrobić?

Na podstawie rezultatów monitorowania (potrzeba działania), innych zaleceń i podanej informacji po przeglądzie planu zarządzania, musi on być dostosowany dla wzrostu ochrony i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego.

W tym celu kroki opisane w tym rozdziale są powtórzone, ponieważ Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jako całość nie musi być tworzony na nowo a jedynie jego elementy muszą być dostosowane do rezultatów monitoringu. Zmianianie i wprowadzanie innowacji w planie zarządzania musi być skomunikowane bezpośrednio z odpowiednimi podmiotami, aby postępowało zgodnie z nimi i je wdrażano.

Jest to ważne aby instytucja odpowiedzialna za przegląd została już określona podczas tworzenia planu zarządzania.

Uzupełniający Dokument Planistyczny dla Miejsca Światowego Dziedzictwa Portowego Kupieckiego Miasta Liverpool został uznany za Najlepszy Dokument Planistyczny oraz odznaczony nagrodą za konserwację przez Królewski Instytut Planowania Miast (RTPI NW) oraz Instytut ds. Ochrony Budynków Historycznych (IHBC NW). Dokument dostarcza szczegółowe wskazówki planowania, ochrony i rewaloryzacji obszaru Światowego Dziedzictwa oraz jego strefy buforowej. Określa także istotne problemy planowania lokalnego, spełnia wymagania prawne i jest spójny z międzynarodowymi zaleceniami dotyczącymi dobrego zarządzania aktywami dziedzictwa kulturowego w dynamicznie rozwijających się miastach.



Jeśli okoliczności się zmieniły, nieodpowiednie działania zostały zrealizowane i/lub pojawiły się nieoczekiwane rezultaty jako konsekwencja działań, które zostały wdrożone, wówczas plan/system i program zarządzania przyszłymi działaniami można dostosować aby pasował do nowych okoliczności albo należy zmienić kierunek planu działania. Specyficzne problemy zawarte w planie/systemie zarządzania mogą być także rozważane bardziej szczegółowo, mając na uwadze nowe wymagania (celem bardziej szczegółowego zrozumienia sprawy i dalszych konsultacji).”

Dlaczego należy przystosować Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym?

John Hinchliffe, Specjalista ds. Dziedzictwa Światowego, Rada Miasta Liverpool



Aktualizacja/suplement Planu Zarządzania Miasta Liverpool, Uzpełniający Dokument Planistyczny dla Obszaru Światowego Dziedzictwa.



5 PODSUMOWANIE

Stare Miasto w Neapolu z Wezuwiuszem w tle

Ochrona dziedzictwa kulturowego może dostarczyć ważnego bodźca dla zrównoważonego rozwoju miast historycznych i miejsc dziedzictwa kulturowego (zob. rozdział 2). Dla osiągnięcia tego celu ochrona dziedzictwa kulturowego musi być powiązana z rozwojem ekonomicznym, społecznym i ochroną środowiska naturalnego obszaru, należy określić jak dziedzictwo kulturowe może wspierać zrównoważony rozwój miejski i jak rozwój może być użyty dla wsparcia ochrony dziedzictwa kulturowego.

Skuteczne zastosowanie tej strategii doprowadzi do ukształtowania atrakcyjnych, konkurencyjnych i wielofunkcyjnych historycznych obszarów miejskich, w których mieszkańcy, turyści przedsiębiorcy lubią żyć, pracować i spędzać czas, szanując i doceniając wartości dziedzictwa kulturowego obszaru.

Aby skutecznie stworzyć taką strategię na podstawie doświadczenia sieci HerO, należy postępować według czterech głównych podejść:

- A. Podejście zintegrowane – łączące, równoważące i koordynujące ochronę dziedzictwa kulturowego i inne sprawy oraz obszary działań, które mają wpływ i oddziałują na ochronę i rozwój dziedzictwa kulturowego (zob. 3.1.1);
- B. Podejście partycypacyjne i komunikatywne, angażujące ważnych interesariuszy w rozwój i wdrożenie strategii, celem osiągnięcia zgody na jej zawartość i identyfikacji z przyjętymi celami (zob. 3.1.2);
- C. Podejście zarządcze mające na celu permanentną opiekę i polepszanie ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego na podstawie potrzeb dziedzictwa kulturowego i jego użytkowników (zob. 3.13);
- D. Podejście zorientowane na cel i wdrożenie, celem dostarczenia urzędowi miasta i ważnym (prywatnym) podmiotom doradztwa i proaktywnej struktury dla rozwoju tego obszaru (zob. 3.1.4).

W strategii, dziedzictwo kulturowe jest rozpoznane jako wyjątkowy atut i osnowa dla rozwoju atrakcyjnego, konkurencyjnego i wielofunkcyjnego miasta historycznego (rozwój miasta oparty o dziedzictwo kulturowe).

Jeden z instrumentów pomocnych w zastosowaniu tych sposobów działania i tworzeniu takiej strategii to Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Definiuje on system zarządzania i plan działania, który prowadzi do osiągnięcia właściwej i sprawiedliwej równowagi pomiędzy ochroną i rozwojem, tak by miejskie obszary historyczne i dziedzictwo kulturowe mogły być chronione poprzez odpowiednie działania, przyczyniające się do rozwoju społecznego i ekonomicznego oraz jakości życia w mieście.

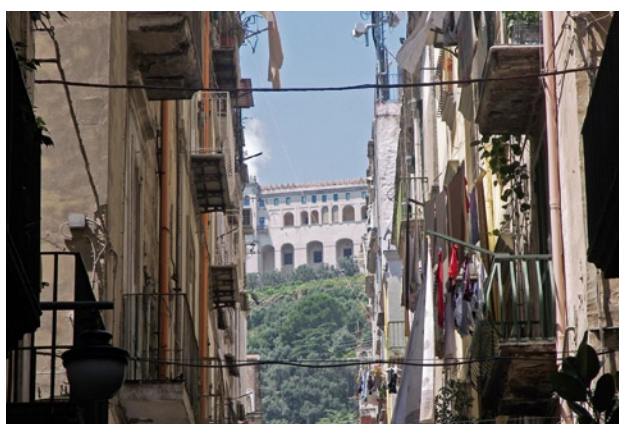
Dla efektywnego zastosowania Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym istotnym krokiem jest wyczerpujące przygotowanie przed stworzeniem ich zawartości. Istotnymi elementami tego kroku są:

- zbudowanie Lokalnej Grupy Wsparcia dla stworzenia i wdrożenia planu zarządzania (zob. 4.1.1);
- zanalizowanie bieżącej sytuacji obszaru dziedzictwa kulturowego poprzez identyfikację wyzwań, możliwości i zapotrzebowania na działania zgodne z potrzebami i sprzecznymi interesami użytkowników w stosunku do dziedzictwa kulturowego (zob. 4.1.2);
- stworzenie „mapy drogowej” wyjaśniającej cele i sprawy do rozstrzygnięcia w planie zarządzania i sposoby konstrukcji procesu tworzenia planu zarządzania, angażującego ważnych interesariuszy (zob. 4.1.3);
- zabezpieczenie wsparcia politycznego i finansowego na rzecz procesu tworzenia planu (zob. 4.1.4).

Aby korzyści z tych czterech podejść przerodziły się w skutek, Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym powinny zawierać cztery komponenty dla ochrony i rozwoju miejsca dziedzictwa kulturowego, opracowane podczas etapu tworzenia wraz z lokalną grupą wsparcia i innymi interesariuszami (zob. 4.2.1; wdrożenie podejścia partycypacyjnego):

- konkretne cele i działania na podstawie zidentyfikowanych wyzwań, możliwości i potrzeb dziedzictwa kulturowego i jego użytkowników, dostarczające urzędowi miasta i ważnym (prywatnym) podmiotom doradztwa i proaktywnej struktury dla rozwoju tego obszaru (zob. 4.2.2; wdrożenie podejścia zorientowanego na cel i wdrożenie);
- instrumenty, struktury i procedury koordynacji i podejmowania decyzji w codziennych rutynowych działaniach, zapewniające, że powzięte decyzje są stosowane i wspierają cele planu zarządzania i ochronę obszaru dziedzictwa kulturowego (zob. 4.2.3; wdrożenie podejścia zarządzania);
- system monitorowania, w celu obserwacji stanu dziedzictwa kulturowego i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego dla rozpoznania trendów jak i nowych wyzwań mogących powodować problemy, na etapie początkowym, zapotrzebowania na działania w zakresie mogących powodować problemy trendów, jak i nowych wyzwań, mogących powodować problemy oraz potrzeby miejsca dziedzictwa kulturowego (zob. 4.3.2; wdrożenie podejścia zarządzania);
- przegląd procedury celem utrzymania roli planu zarządzania jako pomocnego i aktualnego instrumentu dla ochrony i rozwoju obszaru dziedzictwa kulturowego. W ten sposób plan zarządzania określa instytucję odpowiedzialną i procedurę przeglądu i dostosowywania jego zawartości w regularnych odstępach czasu na podstawie rezultatów monitoringu (zob. 4.3.3; wdrożenie podejścia zarządzania).

Ulica w historycznym centrum Neapolu



Cykl życiowy Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym



1. Przygotowanie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Zbuduj lokalną grupę wsparcia.
- Zanalizuj bieżącą sytuację.
- Stwórz „mapę drogową”.
- Zabezpiecz wsparcie polityczne i finansowe.

2. Stwórz Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Zaangażuj lokalną grupę wsparcia i innych interesariuszy.
- Stwórz wizję, cele i działania.
- Stwórz struktury i procedury.

3. Wdrożenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Wdrażaj działania, struktury, procedury.

4. Przegląd Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

- Monitorowanie ochrony i rozwoju.
- Przystosowanie planu zarządzania.

Stworzenie Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym jest procedurą kompleksową – ważniejsi interesariusze oraz polityki sektorowe muszą być włączone do Planu i skoordynowane. Warto podjąć taki wysiłek, ponieważ Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym może być skutecznym narzędziem wykorzystania dziedzictwa kulturowego dla rozwoju miasta (zob. rozdział 2) i pozwala skutecznie zarządzać ochroną dziedzictwa kulturowego, zgodnie z orientacją rozwoju na przyszłość, zapewniając jednocześnie, że unikalna wartość dziedzictwa kulturowego zostanie zachowana i zabezpieczona dla przyszłych pokoleń.

Plany Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym w hasłach:

Wiodące zasady i podejścia:

- Połącz ochronę dziedzictwa kulturowego z ekonomicznym i społecznym rozwojem obszaru, uwzględniającym ochronę środowiska naturalnego;
- Dąż do wielofunkcyjności historycznych obszarów miejskich, które satysfakcjonują i równoważą potrzeby ich użytkowników;
- Koordinuj i zarządzaj potrzebami i sprzecznymi interesami interesariuszy i potrzebami ochrony dziedzictwa kulturowego;
- Zastosuj zintegrowane podejście łączące i koordynujące dziedzictwo kulturowe z powiązаныmi obszarami sektorowymi (zob. 3.1.1);
- Zastosuj podejście partycypacyjne poprzez zaangażowanie istotnych interesariuszy i promowanie hasła „dziedzictwo kulturowe dla wszystkich” (zob. 3.1.2 i 4.2.1);
- Zastosuj podejście zarządcze, ustanawiając procedury i struktury koordynacji, podejmowania decyzji i monitorowania w celu wdrożenia ciągłego procesu ulepszania (zob. 3.1.3 i 4.2.3, 4.3.2 i 4.3.3);
- Zastosuj podejście zorientowane na cel i wdrożenie poprzez stworzenie konkretnych celów i działań dla obszarów dziedzictwa kulturowego lub dla historycznych obszarów miejskich (zob. 3.1.4 i 4.2.2);
- Zintegruj Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym z głównymi ramami polityki;
- Weź pod uwagę aktywa materialne i niematerialne dziedzictwa kulturowego;



LODGO
AX
RICARICH
WIND
PAG MENTI
NON
CI
SONO
SERVIZI



ANEKS

Sighișoara – Stare Miasto

Przykłady celów Planów Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Sighișoara

- Zarządzanie i monitorowanie obszaru historycznego, wpisanego na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- Ochrona i specjalistyczna konserwacja zabytków.
- Zapewnienie optymalnej równowagi pomiędzy faktem, że Cytadela jest miejscem życia ludzi, a tendencją do wykorzystania na cele turystyczne.
- Identyfikacja głównych, słabych stron dziedzictwa kulturowego w obszarze historycznym i osiągnięcie jasnych ram prac na rzecz ochrony, konserwacji i wzrostu jego wartości.

Regensburg

- Ochrona miejsc Światowego Dziedzictwa UNESCO „Stare Miasto Regensburg z dawnym miastem Stadtamhof”.
- Zabezpieczenie wielofunkcyjności Starego Miasta w Regensburgu i zapewnienie pełnego życia oraz atrakcyjnego obszaru dla mieszkańców i gości.
- Równoważenie i koordynacja ochrony zabudowy zabytkowej ze zrównoważonym rozwojem obszaru (aspekty społeczne, ekonomiczne i środowiskowe) poprzez użycie podejścia zintegrowanego zarządzania.
- Koordynacja i zarządzanie (sprzecznymi) potrzebami i interesami wszystkich zainteresowanych podmiotów (np. mieszkańców, gości, konserwatorów itp.).

Neapol

- Rozpoczęcie procesu rozwoju Miejsc Światowego Dziedzictwa poprzez re-definicję tożsamości „kultury” i „postrzegania” centrum historycznego jako motoru rozwoju ekonomicznego i społecznego.
- Zapewnienie kompromisowego zakresu ochrony i zarządzania Miejscem Światowego Dziedzictwa.
- Koordynacja polityk sektorowych, planowania, działań itp., które są skierowane lub oddziałują na historyczny obszar miejski i jego dziedzictwo kulturowe oraz wartości społeczne.

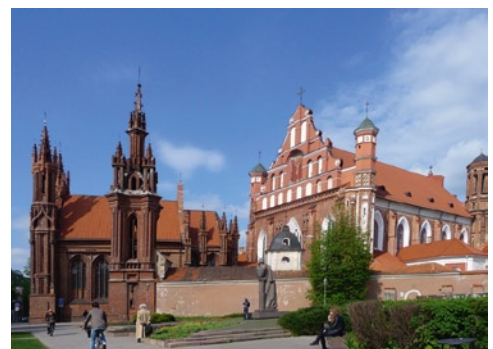
Wilno

- Ochrona i szeroki użytek z kulturowych i naturalnych wyróżników historycznego centrum Wilna.
- Wzrost atrakcyjności historycznego centrum jako miejsca do życia, robienia interesów, kreatywnej pracy i turystyki.
- Stworzenie ram zarządzania ochroną historycznego centrum Wilna – Miejsca Światowego Dziedzictwa.
- Polepszenie systemu komunikacyjnego na Starym Mieście.
- Rozwój aktywności, świadomości ochrony i samoświadomości społeczności lokalnych.
- Zachęcenie sektora publicznego i prywatnego do współpracy.

Góra: Plac na Starym Mieście w Regensburgu

Po środku: Historyczny budynek w Neapolu

Na dole: Kościoły Św. Anny i Bernardynów w Wilnie



Przykłady programów prac nad Planem Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Wilno

Działanie: Krótki opis		Odpowiedzialność	Ramy czasowe
1.	Analizy bieżącej sytuacji		Grudzień 2008 Wrzesień 2009
2.	Przygotowanie Planu Działania	Agencja Odnowy Starego Miasta	Sierpień 2009 Listopad 2009
3.	Sugestie do Oświadczenia o Znaczeniu zaprezentowane przez Lokalną Grupę Wsparcia Ministerstwu Kultury	Agencja Odnowy Starego Miasta	Wrzesień 2009 Listopad 2009
4.	Przygotowanie szkicu planu zarządzania przez Lokalną Grupę Wsparcia podczas szeregu jej spotkań	Agencja Odnowy Starego Miasta	Styczeń 2009 Luty 2010
5.	Prezentacja szkicu planu zarządzania państwowym instytucjom dla zasadniczego zatwierdzenia (Wydział Dziedzictwa Kulturowego, ministerstwa, Państwowa Komisja Dziedzictwa Kulturowego)	Wydział Dziedzictwa Kulturowego	Marzec 2010 Październik 2010
6.	Rozpatrzenie planu zarządzania we właściwych komitetach Rady Lokalnej	Agencja Odnowy Starego Miasta	Październik 2010 Grudzień 2010
7.	Zatwierdzenie finalnej wersji planu zarządzania przez Radę Lokalną	Rada Lokalna	Styczeń 2011 Marzec 2011

Regensburg

Data	Zawartość
1. LGW 26. Styczeń 09	Prezentacja i dyskusja celów planu zarządzania Regensburga; Prezentacja i dyskusja celów i prac Lokalnej Grupy Wsparcia w zakresie tworzenia planu zarządzania i oczekiwań członków Lokalnej Grupy Wsparcia w zakresie udziału w tym procesie.
2. LGW 05. Maj 09	Prezentacja i dyskusja na temat planu prac Lokalnej Grupy Wsparcia w zakresie pomocy w tworzeniu planu zarządzania; Prezentacja i dyskusja nad analizami istniejących pomysłów, planów, opracowań, instrumentów związanych z miejscem światowego dziedzictwa i ich wpływu na inne działania.
3. LGW 02. Lipiec 09	Prezentacja i dyskusja wizji, zasad i celów miejsca światowego dziedzictwa i ich pól działania na podstawie analiz status quo (podejście zintegrowane).
4. LGW 08. Wrzesień 09	Prezentacja i dyskusja możliwych środków w obszarach działania celem wsparcia wizji i celów dla miejsca światowego dziedzictwa (podejście zintegrowane).
5. LGW 03. Grudzień 09	Prezentacja i dyskusja systemu zarządzania celem zapewnienia podejścia zintegrowanego i podejścia zarządczego do planu (obecne struktury i procedury i co musi być ulepszone).
6. LGW 11. Marzec 10	Prezentacja i dyskusja lokalnego planu wdrożenia planu zarządzania.
7. LGW 23. Czerwiec 10	Prezentacja i dyskusja finalnych struktur i procedur do wdrożenia.
8. LGW 08. Grudzień 10	Prezentacja i dyskusja planu zarządzania.

Przykład „mapy drogowej” Liverpoolu dla stworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Cele twojego Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Opisanie tego co powinno być osiągnięte poprzez Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

1. Cel stworzenia Uaktualnionego Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Dostarczenie uaktualnionych kompromisowych ram ochrony i zarządzania Obszarem Światowego Dziedzictwa stosuje się do:

a. Wytycznych Operacyjnych do Wdrożenia Konwencji Światowego Dziedzictwa (2005):

„Wszystkie nieruchomości wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa muszą mieć dostatecznie długotrwałą prawną, regulacyjną, instytucjonalną ochronę i/lub zarządzanie dla zachowania (wyjątkowych, uniwersalnych wartości obszaru)”

b. Deklaracji Ochrony Historycznego Krajobrazu Miejskiego (2005): „(...) potrzeba właściwego kontekstu współczesnej architektury w historycznym krajobrazie miejskim i podkreślenia wagi prowadzenia badań dotyczących analizy wpływu na wartości kulturalne, wizualne i inne wtedy gdy zaplanowane są współczesne ingerencje.”

Kolejny cel istotnej roli wspomagającej doradztwa w zakresie rozwoju i konserwacji, które jest określone w Uzupełniającym Dokumentcie Planistycznym dla Obszaru Światowego Dziedzictwa (2009).

2. Cel uaktualnionego planu zarządzania

Uaktualniony plan zarządzania dąży do osiągnięcia identyfikacji, ochrony, zachowania i ukazania obszaru poprzez:

1. Utrzymanie odpowiedzialnego zarządzania zmianą w zmieniającej się globalnej gospodarce.
2. Zapewnienie by polityki strategiczne wspierały pozytywne działania dla zabezpieczenia właściwego utrzymania i użytkowania w sposób zrównoważony wszystkich znaczących zasobu historycznego.
3. Poprawa standardów projektowania: promowanie współczesnych rozwiązań, które respektują odziedziczony krajobraz.
4. Wzrost zadowolenia z wartości obszaru dziedzictwa kulturowego i jego wkładu dla lokalnej gospodarki.
5. Polepszenie zrozumienia wyjątkowej, uniwersalnej wartości miejsca poprzez szczegółowe badania i udoskonalony przekaz multimedialny.

Nota bene: Celem Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym nie jest powstrzymanie przed zmianą ale poszukiwanie korzyści ze zmiany. Jest to wsparte Deklaracją Budapesztańską UNESCO (2002), która mówi, że Komitet Światowego Dziedzictwa będzie:

„(...) dążyć do osiągnięcia właściwej i sprawiedliwej równowagi pomiędzy ochroną, trwałością a rozwojem tak, by obszar światowego dziedzictwa mógł być chroniony poprzez odpowiednie działania, przyczyniając się do rozwoju społeczniczego i ekonomicznego oraz jakości życia naszych społeczności.”

Zamierzone rezultaty i efekty

Opisanie zamierzonych rezultatów i efektów planu zarządzania

Zamierzone rezultaty i efekty uaktualnionego planu zarządzania przyczynią się do tego, że:

1. Będzie to uaktualniony, zbiorowy dokument strategiczny, który zawiera bieżące, lokalne, narodowe i międzynarodowe instrukcje, polityki i strategie.
2. Określone zostaną podstawy programu prac dla Specjalisty ds. Dziedzictwa Światowego, które wpłyną na program prac wszystkich interesariuszy.
3. Plan powinien zapewnić to, że ochrona i poprawa obszarów dziedzictwa kulturowego będzie rozważana we wszystkich decyzjach, które mają wpływ na ten obszar.
4. Plan usprawiedliwi alokację środków dla obszaru Światowego Dziedzictwa.
5. Dostarczy środki dla trwałej społecznej grupy wsparcia.



Struktura i zawartość Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Wskaż, które kwestie będzie rozwiązywał plan zarządzania poprzez ułożenie spisu treści planu zarządzania. Określ pola działań, struktury i procedury, które chcesz wprowadzić lub rozwinąć, aby osiągnąć cele planu zarządzania.

Struktura i zawartość Planu Zarządzania Obszarem Dziedzictwa Światowego:

1. Wprowadzenie.
2. Opis obszaru.
3. Oświadczenie o znaczeniu i wyjątkowej uniwersalnej wartości.
4. Przegląd postępu w latach 2003-9.
5. Bieżące możliwości, zagrożenia i kwestie dotyczące zarządzania.
6. „Wizja obszaru dziedzictwa kulturowego” i cele zarządzania.
7. Wdrożenie (planu działania) i monitorowanie.

Najważniejsze komponenty Planu Zarządzania Obszarem Światowego Dziedzictwa:

1. Wizja jak obszar dziedzictwa kulturowego będzie ewoluował przez następne trzydzieści lat.
2. Cele – jak ta wizja będzie zrealizowana.
3. Plan działania – w jaki sposób cele zostaną osiągnięte.

Plan prac dla opracowania Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym wraz z zakresem obowiązków i harmonogramem

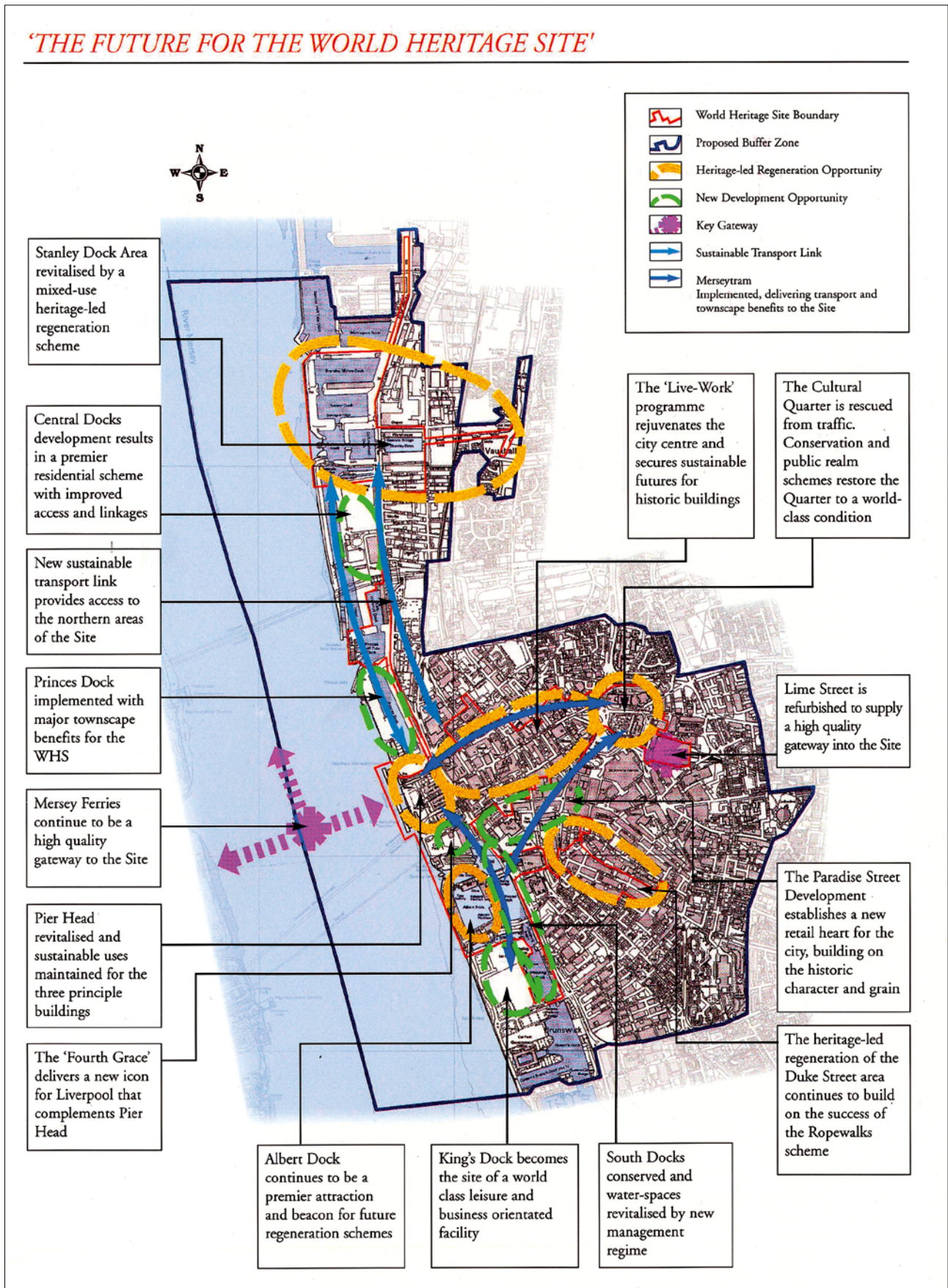
Opisz, które działania i w jakiej kolejności chcesz wdrażać dla opracowania zawartości i osiągnięcia celów planu zarządzania. Opisz jak będziesz angażował Lokalną Grupę Wsparcia i innych interesariuszy w ten proces. Określ osobę lub instytucję odpowiedzialną dla każdego działania oraz (do) kiedy będzie to miało miejsce.

Kluczowe etapy w tworzeniu Planu Zarządzania Obszarem Światowego Dziedzictwa

Działanie	Kluczowa odpowiedzialność	Harmonogram
1. Utworzenie pierwszego Planu Zarządzania Obszarem Światowego Dziedzictwa	Rada Miasta Liverpool (LCC), English Heritage (EH), Liverpool Vision (LV), Północno – Zachodnia Agencja Rozwoju (NWDA), Merseytravel (MT) i Biuro Rządu Północny – Zachód (GONW)	2002 – 2003
2. Stworzenie finalnego Uzupełniającego Dokumentu Planistycznego dla Obszaru Światowego Dziedzictwa	LCC, EH, LV, NWDA, GONW i Komisja ds. Architektury i Zabudowanego Środowiska (CABE)	Październik 2006 – Listopad 2009
3. Przyjęcie podstaw badań nad postępowaniem w zakresie celów i działań w Planie Zarządzania na 2003 rok. Kluczowe osiągnięcia i porażki w: ■ ochronie cech dziedzictwa, ■ zachowaniu cech dziedzictwa, ■ prezentacji cech dziedzictwa.	Prowadzi LCC ale konsultuje ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia	Sierpień 2009 – Wrzesień 2009
4. Przygotowanie Strategii Informacji i Edukacji	LCC i EH prowadzą ale konsultują ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia, innymi podmiotami oraz społecznością	Sierpień 2009 – Wrzesień 2009
5. Konsultacje na temat aktualnych kluczowych kwestii.	LCC prowadzi ale konsultuje ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia, innymi podmiotami oraz społecznością	Listopad 2009 – Grudzień 2009
6. Powołanie konsultantów do przygotowania Projektu Planu Zarządzania	Prowadzą LCC, EH, LV i NWDA	Styczeń 2010 – Marzec 2010
7. Przygotowanie Skorygowanego Projektu Planu Zarządzania	LCC, EH, LV i NWDA prowadzą ale konsultują ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia	Kwiecień 2010 – Czerwiec 2010
8. Publiczne konsultacje nt. Szkicu Poprawionego Planu Zarządzania, uwzględniające wizję, cele i działania	LCC, EH, LV i NWDA prowadzą ale konsultują ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia, innymi podmiotami oraz społecznością	Lipiec 2010 – Sierpień 2010
9. Ostateczny Skorygowany Plan Zarządzania	Prowadzą LCC, EH, LV i NWDA	Wrzesień 2010 – Grudzień 2010
10. Trwające wdrożenie i monitoring	LSG	Grudzień 2010 –

Przykłady wizji rozwoju obszarów dziedzictwa kulturowego

Wizja obszaru światowego dziedzictwa miasta Liverpool w formie diagramu





Cytadela w Sighisoara

Wizja obszaru Światowego Dziedzictwa Miasta Sighisoara

Cytadela ma wzmocnić swój charakter mieszkalny i połączyć różne funkcje dla uniknięcia wykorzystania jej jedynie w celach turystycznych. Plan Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym przystosuje i będzie promował decyzje zgodne z tym celem. Zabytki będące własnością publiczną (wliczając wieże) będą w całości wykorzystane, w szczególności dla działań kulturalnych i edukacyjnych.

Dolne miasto, odmiennie od Cytadeli, będzie miało głównie charakter komercyjny, musi zachować lokalną tożsamość i profil kulturowy. Obecny park centralny będzie przekształcony w publiczny plac dla ruchu pieszego, wzmacniając funkcje biznesowe i towarzyskie.

Stacja kolejowa i dworzec autobusowy na skraju strefy buforowej otrzyma miejski charakter wyspecjalizowanego obszaru wspierającego różne funkcje takie jak transport lokalny i zewnętrzny, obsługa turystów, małe hotele i hostele dla młodzieży, obszar transportu międzywęzłowego, platforma przeładunkowa, powierzchnie biurowe i funkcje mieszkalne.

Opuszczone budynki przemysłowe w strefie buforowej będą zintegrowane z życiem miasta poprzez wprowadzenie nowych funkcji użytkowych, które dopełnią funkcje istniejących budynków i rozwiążą potencjalne konflikty i potrzeby.



Plac w historycznym centrum Regensburga z katedrą Świętego Piotra w tle

Przykłady celów i działań dla obszaru działań Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

Regensburg

Cel (obszar działania: „Ochrona dziedzictwa kulturowego”)

- **Utrzymanie zabytkowej zabudowy.**
Miasto mocno wspiera aktywną ochronę zabytków nieruchomości poprzez zastosowanie i tworzenie efektywnych instrumentów. Budynki zagrożone i wymagające odnowy, w szczególności znajdujące się w rejestrze zabytków, są starannie odnawiane. Odpowiednie wsparcie i finansowanie będzie skierowane do osób prywatnych.
- **Ochrona krajobrazu miejskiego.**
Wizualna integralność centrum historycznego jest zapewniona poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów.
- **Zrównoważone użytkowanie i rozwój.**
Zabytki nieruchomości powinny być rozsądnie i zrównoważenie wykorzystywane. Innowacyjne i dostosowane rozwiązania powinny uwzględniać użytkowanie pomiędzy ochroną architektonicznego dziedzictwa kulturowego a współczesnymi wymogami.

- **Dokumentacja i monitorowanie**
Dokumentacja zabytkowej zabudowy jest stale uaktualniana i ulepszana w zakresie jej przydatności. Proaktywny monitoring będzie kontynuowany i polepszany.
- **Ochrona przed naturalnymi zagrożeniami.**
Historyczny obszar miejski jest chroniony przed naturalnymi zagrożeniami dla zachowania wartości dziedzictwa kulturowego.

Liverpool

Cele

- Zapewnienie, że wszystkie nowe projekty w ramach obszaru i jego strefy buforowej są wysokiej jakości projektowej i budowlanej.

Działania:

 - Przewodnik projektowania miasta Liverpool
 - Uzupełniający Dokument Planistyczny dla Obszaru Światowego Dziedzictwa Liverpool
- Kontynuacja monitorowania zasobów zabytków nieruchomości dla zapewnienia, że zagrożone budynki są zidentyfikowane i chronione, a także wdrażanie programu regularnych inspekcji i napraw wszystkich historycznych budynków.

Działania:

 - Szczegółowe opracowanie na temat wartości dziedzictwa i jego potrzeb.
 - Sporządzenie listy nieodpowiednich budynków zgodnie z Oceną Wyglądu Miasta (the Townscape Appraisal).
 - Wspieranie i zachęcanie do przebudowy nieodpowiednich budynków.

Sighișoara

Cele (pole działania „Ochrona, zachowanie i zrównoważony rozwój”)

- Ochrona i użytkowanie zabytków nieruchomości.

Działanie:

Wymiana budynków, które nie są zgodne z walorami dziedzictwa UNESCO.
- Wzmocnienie charakteru mieszkalnego obszaru chronionego (Cytadela)

Działanie:

Ograniczenie wjazdu samochodów do Cytadeli, znalezienie innych sposobów dostępu.
- Utrzymanie zróżnicowanego charakteru i użytkowania miejsc dziedzictwa oraz terenów przyległych.

Działanie:

Umieszczenie punktu spotkań kulturalnych w tzw. Dolnym Mieście, gdzie będzie nowe muzeum ze stałymi i czasowymi wystawami, salą konferencyjną, laboratoria ochrony, archiwa i magazyn, pokoje gościnne dla specjalistów, szkołę muzyczną itp.
- Wzmocnienie świadomości na temat wartości dziedzictwa kulturowego.

Działanie:

Współdziałanie ze szkołami w zakresie zrozumienia i objaśnienia obszaru.

Neapol

Nadbrzeże centrum historycznego i obszar portowy od Piazza Municipio do Piazza Mercato: zrównoważony rozwój poprzez polepszenie oddziaływania turystyki rejsowej

Szczegółowy cel 1 Określenie zabytkowego obszaru nadbrzeża i przyobocznego historycznego obszaru miejskiego	Szczegółowy cel 2 Nadanie nowych funkcji miastu i dziedzictwu portowemu celem miejskiej odnowy	Szczegółowy cel 3 Maksymalizacja wpływów ekonomicznych i społecznych rejsów i wsparcie rozwoju społecznego i ekonomicznego tzw. „dolnego miasta”
<p>Działanie 1.1 Przebudowa Via Marina</p> <p>Działanie 1.2 Wsparcie renowacji prywatnych nieruchomości</p> <p>Działanie 1.3 Odnowa ulic i placów rewiru</p> <p>Działanie 1.4 Odnowa Piazza Mercato</p> <p>Działanie 1.5 Polepszenie infrastruktury transportowej</p> <p>Działanie 1.6 Określenie obszaru w PGR (Masterplan dla Miasta Neapol)</p>	<p>Działanie 2.1 Muzeum Imigracji w budynku Immacolatella</p> <p>Działanie 2.2 Zespół kościoła Santa Maria dei Carmine i Piazza Carmine</p> <p>Działanie 2.3 Stacja kolejowa Neapol – Portici i ulica Garibaldiiego</p> <p>Działanie 2.4 Carminello w zespole szkolnym Mercato (stary klasztor)</p> <p>Działanie 2.5 Kościół i Klasztor St. Eligio</p> <p>Działanie 2.6 Dawny Hotel des Londres</p> <p>Działanie 2.7 Budynek na vico del Leone</p>	<p>Działanie 3.1 Rozwój centrum komercyjnego w wielofunkcyjnym wyposażeniu terminalu rejsowego</p> <p>Działanie 3.2 Punkty informacyjne dla pasażerów rejsów i załogi</p> <p>Działanie 3.3 Początek działań komercyjnych związanych z turystyką rejsową</p> <p>Działanie 3.4 Polepszenie systemu szkoleń personelu zajmującego się turystyką</p> <p>Działanie 3.5 Transport wahałowy dla połączeniu portu z historycznym centrum</p> <p>Działanie 3.6 Granice miejskich działań obszaru UNESCO</p> <p>Działanie 3.7 Wsparcie dla historycznych zawodów w obszarze: złotnictwo i tkactwo</p>

Spis treści Planu Zarządzania Liverpoolu (2003)

Przyszłość dla Miejsca Światowego Dziedzictwa	2
Plan Zarządzania	4
Słowo wstępne od Sekretarza Stanu	5
Wprowadzenie: Radny Mike Storey, Komandor Orderu Imperium Brytyjskiego, Lider Rady Miasta Liverpool	6
Wstęp Pana Neila Cossonsa, Przewodniczącego English Heritage (Dziedzictwa Angielskiego)	7

Część 1 Przedstawienie

1.1	Co to jest Światowe Dziedzictwo?	12
1.2	Zjednoczone Królestwo a Światowe Dziedzictwo	13
1.3	Procedura wpisu na Listę Światowego Dziedzictwa	14
1.4	Potrzeba Planu Zarządzania Miejscem Światowego Dziedzictwa	14
1.5	Podstawy Planu	15
1.6	Status Planu	16
1.7	Przygotowanie Planu	17
1.8	Struktura Planu	18

Część 2 Opis Miejsca

2.1	Lokalizacja i zakres	22
2.2	Opis Miejsca	31
2.3	Interesy i własność	41
2.4	Status prawny	42
2.5	Środki ochrony	44
2.6	Agencje z odpowiedzialnością zarządczą	49

Część 3 Oświadczenie znaczenia

3.1	Oświadczenie o znaczenia dziedzictwa	52
3.2	Kryteria nominacji	60

Część 4 Możliwości, zagrożenia i sprawy dotyczące zarządzania

4.1	Wprowadzenie	64
4.2	Możliwości	65
4.3	Zagrożenia	68
4.4	Zarządzanie miejscem	70
4.5	Regeneracja	72
4.6	Konserwacja zabytkowej zabudowy	82
4.7	Widok miasta a sfera działań publicznych	89
4.8	Nowe inwestycje	94
4.9	Transport	97
4.10	Archeologia	99
4.11	Zrozumienie miejsca	104
4.12	Dziedzictwo kulturowe i niematerialne	107
4.13	Edukacja i interpretacja	114
4.14	Zarządzanie ruchem turystycznym a zrównoważona turystyka	115
4.15	Granice chronionego obszaru	119
4.16	Kontekst przestrzenny miejsca	121
4.17	Środowisko naturalne	127

Część 5 'Przyszłość Miejsca Światowego Dziedzictwa i cele zarządzania'

5.1	Wprowadzenie	132
5.2	'Przyszłość Miejsca Światowego Dziedzictwa i cele zarządzania'	132
5.3	Zarządzanie miejscem	134
5.4	Regeneracja	137
5.5	Konserwacja zbytkowej zabudowy	138
5.6	Widok miasta a sfera działań publicznych	141
5.7	Nowe inwestycje	143
5.8	Transport	145
5.9	Archeologia	146
5.10	Zrozumienie miejsca	147
5.11	Dziedzictwo kulturowe i niematerialne	148
5.12	Kształcenie i interpretacja	150
5.13	Zarządzanie ruchem turystycznym a zrównoważona turystyka	151
5.14	Kontekst przestrzenny miejsca	153
5.15	Środowisko naturalne	153

Część 6 Wdrożenie i monitoring

6.1	Wprowadzenie	156
6.2	Wdrożenie Planu Zarządzania	157
6.3	Plan Działania	158
6.4	Monitoring i przegląd planu	174
6.5	Monitorowanie obszaru	174
6.6	Układ wykonawczy dla monitorowania własności	177

Bibliografia

Aneks 1

Spis głównych zabytków późniejszych niż średniowieczne na planach 4.1 i 4.2	181
---	-----

Plansze

2.1	Lokalizacja obszaru	23
2.2	Plan lokalizacyjny w skali 1:20000, ukazujący miejsce i jego środowisko naturalne i kulturowe	24
2.3	Plan obszaru zgłaszanego do wpisu na Listę UNESCO, podzielony na sześć obszarów	25
2.4	Zgłaszany obszar wraz ze strefą buforową, naturalnymi zasobami, budynkami i obszarami chronionymi	30
4.1	Główne elementy średniowieczne i wczesnonowożytne	101
4.2	Kluczowe właściwości dziedzictwa XVIII i XIX wieku	102
4.3	Elementy wizualne lokalizacji „Przyszłość Miejsca Światowego Dziedzictwa”	123
4.16	Kontekst przestrzenny obszaru	121
4.17	Środowisko naturalne	127



Historyczne doki w Liverpoolu I

Zakres uprawnień Grupy Sterującej Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu (LGW w Liverpoolu)

1. Zakres uprawnień Grupy Sterującej Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu

Funkcje i zakres odpowiedzialności Grupy Sterującej:

- a. Działanie jako lokalna grupa doradcza dla Liverpoolu w imieniu rządu Zjednoczonego Królestwa celem zapewnienia, że wszystkie zobowiązania i odpowiedzialności są zgodne z Konwencją Dziedzictwa Światowego przez promocję świadomości publicznej i ochronę wyjątkowej, uniwersalnej wartości Obszaru Dziedzictwa Światowego Liverpool jak zawarto w Oświadczeniu o wyjątkowej i uniwersalnej wartości (zobacz aneks 1 oświadczenie, które zostało przedstawione Komitetowi Dziedzictwa Światowego i oczekuje jego na zatwierdzenie).
- b. Użycie wpływu wszystkich organizacji obecnych w Grupie Sterującej dla zapewnienia, że wyjątkowa, uniwersalna wartość Obszaru Światowego Dziedzictwa Liverpool jest:
 - i. stwierdzona poprzez badania nad wyjątkową, uniwersalną wartością miejsca,
 - ii. chroniona poprzez ustawy i pozaustawowy nadzór,
 - iii. konserwowana poprzez utrzymanie, naprawy i rozszerzanie,
 - iv. prezentowana poprzez wysokiej jakości interpretacje i programy edukacyjne.
- c. Zapewnienie doradztwa podczas spotkań i informowanie o rezultatach ciągłego oraz pro-aktywnego monitoringu obszaru dziedzictwa kulturowego zgodnie z zaleceniem Komitetu Dziedzictwa Światowego.
- d. Rekomendowanie priorytetów dla wdrożenia, monitoringu, przeglądu i korekty Planu Zarządzania Miejscem wobec organizacji obecnych w Grupie Sterującej.
- e. Lobbowanie i popieranie w celu zapewnienia, że dla wszystkich organizacji w szczególności tych reprezentowanych w Grupie Sterującej, interesy miejsca dziedzictwa kulturowego są priorytetem i że organizacje te podejmują praktyczne działania związane z implementacją Planu Zarządzania.
- f. Zapewnienie doradztwa Radzie Miasta Liverpool, innym agencjom, właścicielom państwowym i prywatnym w zakresie wdrożenia Planu Zarządzania Miejscem Światowego Dziedzictwa.
- g. Promocja Miejsca Światowego Dziedzictwa w kontekście turystyki, rewaloryzacji i korzyści publicznej oraz zapewnienie, że status obszaru Światowego Dziedzictwa jest użyty dobrze w kontekście zarządzania i generowania turystyki oraz rewitalizacji.
- h. Zachęcanie i lobbowanie dla alokacji środków finansowych na realizację celów i działań Planu Zarządzania.
- i. Zapewnienie doradztwa Radzie Miasta Liverpool w zakresie priorytetów prac na rzecz Miejsca Dziedzictwa Światowego, otrzymywania i zatwierdzania rocznego raportu i corocznego Planu Działania.
- j. Zachęcanie do rozwoju edukacji związanej z miejscem Światowego Dziedzictwa i zapewnienie, że informacja o wyjątkowej, uniwersalnej wartości miejsca jest rozpowszechniana.

2. Tło

2.1 Zgodnie z warunkami Konwencji ds. Światowego Dziedzictwa UNESCO (1972) odpowiedzialność za zapewnienie właściwej ochrony i zarządzania nieruchomościami, które są na liście Światowego Dziedzictwa leży po stronie państwa (Departament Kultury, Mediów i Sportu [DCMC]). Departament zlecił lokalną odpowiedzialność za miejsce Światowego Dziedzictwa Liverpoolu Grupie Sterującej, która monitoruje zarządzanie poprzez członkostwo w Grupie.

3. Cel Grupy Sterującej Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu

- 3.1 Członkowie Grupy Sterującej tworzą „dwukierunkowy most”, przekazujący ważną informację od Grupy Sterującej do organizacji, które oni reprezentują i z tych organizacji do Grupy Sterującej.
- 3.2 Członkowie, którzy reprezentują organizację w Grupie Sterującej zwiększyli swoją odpowiedzialność, stając się strażnikami obszaru dziedzictwa światowego.
- 3.3 Grupa Sterująca Obszarem Światowego Dziedzictwa w Liverpoolu może otrzymywać raporty i prezentacje na temat kwestii planowania dla celów informacyjnych ale jej funkcją nie jest doradztwo w zakresie propozycji rozwojowych.

4. Ustalenia regulaminowe

1. Grupie Sterującej przewodniczy jeden z jej członków na okres dwóch lat, chociaż przewodniczący może pełnić funkcję dalej, jeśli zostało to zatwierdzone przez Grupę Sterującą.
2. Sekretariat Grupy Sterującej będzie zapewniony przez Radę Miasta Liverpool.
3. Grupa Sterująca będzie się spotykać co trzy miesiące.
4. Sprawozdania ze spotkania Grupy Sterującej będą publicznie dostępne.
5. Zakres uprawnień może być sprawdzony przez Grupę Sterującą w każdym czasie, może być również modyfikowany po dyskusji nad uaktualnionym projektem, podczas spotkania Grupy Sterującej.
6. Jeśli członek nie jest w stanie uczestniczyć w spotkaniu, można powołać w jego miejsce osobę zastępującą. Jeśli dokonano zastępstwa wówczas członkowie są zobowiązani do:
 - a. skontaktowania się z Pracownikiem ds. Dziedzictwa Światowego, przekazania przeprosin oraz podania nazwiska osoby zastępującej.
 - b. zapewnienia, że wymieniona osoba otrzyma właściwy program, sprawozdania i inne dokumenty na potrzeby spotkania.
 - c. zapewnienia, że osoba zastępująca sporządzi sprawozdanie.

5. Członkostwo w Grupie Sterującej

Grupa Sterująca Obszarem Światowego Dziedzictwa powinna zawierać przedstawicieli następujących organizacji:

- Liverpool City Council (Rada Miasta Liverpool),
- Chief Executive's Team (Dyrektor Generalny Zespołu),
- Planning (Planowanie),
- Building Conservation (Konserwacja zabytków nieruchomości),
- „Destination Liverpool“ (Turystyka),
- Culture (Kultura)
- Newsroom (Redakcja),
- English Heritage (Angielskie Dziedzictwo),
- Doradca międzynarodowy,
- Regional Casework (Regionalna Opieka Społeczna),
- Historic Environment of Liverpool (Historyczne Środowisko Liverpool),
- Rządowy Departament Kultury, Mediów i Sportu),
- ICOMOS UK (Międzynarodowa Rada ds. Zabytków i Obszarów – Zjednoczone Królestwo),
- Government Office North West (Biuro Rządu Północny Zachód),
- Northwest Development Agency (Północno-Zachodnia Agencja Rozwoju),
- Liverpool Vision (Wizja Liverpoolu),
- The Mersey Partnership (Partnerstwo Mersey),
- Merseytravel
- National Museums Liverpool (Narodowe Muzea w Liverpoolu),
- Merseyside Archaeological Unit (Biuro Archeologiczne Merseyside),
- Liverpool University (Uniwersytet w Liverpoolu),
- Liverpool John Moores University (Uniwersytet Johna Moores'a w Liverpoolu),
- Liverpool Chamber of Commerce and Industry (Izba Handlowo – Przemysłowa w Liverpoolu),
- Merseyside Civic Society (Towarzystwo Obywatelskie Merseyside).

Lista członkowska będzie przeglądana od czasu do czasu celem zapewnienia, że właściwy zakres interesów jest reprezentowany. Zaproszenia dla dodatkowych członków lub prośby o włączenie do Grupy Sterującej będą szczegółowo dyskutowane podczas spotkania Grupy przed udzieleniem odpowiedzi.

V4 JH 28.5.10

Przykłady procedur dla zapewnienia zgodności nowych projektów rozwoju z wartościami dziedzictwa kulturowego

Graz

Podstawy społecznej procedury Systemu Zarządzania Światowym Dziedzictwem zostały nadane ogólną decyzją Rady Miasta Graz (Gemeinderat). W związku z tym Graz ustanowił "Biuro Monitorujące" w ramach Rady Wykonawczej ds. Planowania Miejskiego, Rozwoju i Budownictwa (Stadtbaudirektion), celem monitorowania i towarzyszenia wszystkim projektom rozwojowym, ważnym dla obszaru Światowego Dziedzictwa. Celem Biura Koordynacji Światowego Dziedzictwa jest zebranie wszystkich istotnych informacji i koordynacja wszystkich uczestników w przygotowaniu do oficjalnego założenia projektu. Zamierzeniem jest udzielenie wskazówek dla skutecznego przystosowania projektu i znalezienia odpowiednich rozwiązań, które szanują cele ochrony dziedzictwa kulturowego bez ograniczania koniecznego rozwoju miejskiego. W tej procedurze zaangażowani są lokalni eksperci, wydziały ochrony i lokalne biuro Międzynarodowej Rady ds. Zabytków i Obszarów (ICOMOS).

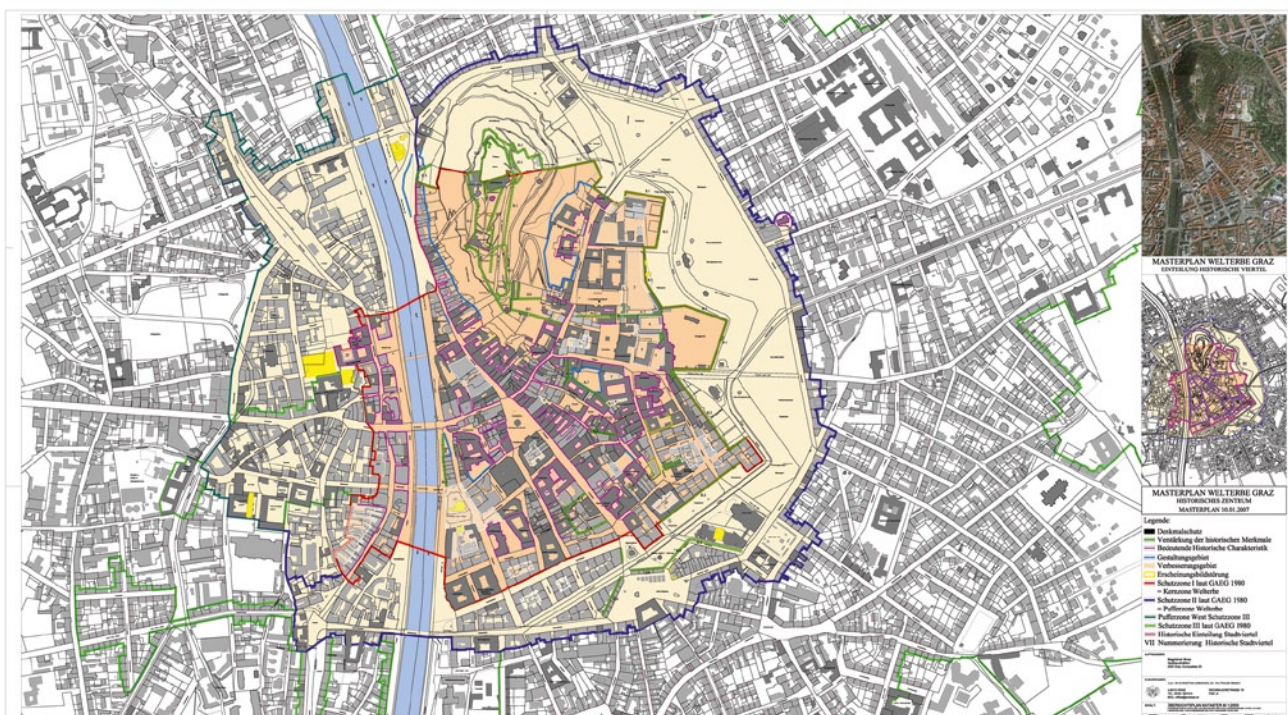
W pierwszym etapie zaproponowane projekty rozwojowe są porównywane do zawartości planu zagospodarowania przestrzennego Grazu, jako kartograficznego narzędzia planowania dla obszaru Światowego Dziedzictwa miasta Graz.

Następnie analizuje się czy projekt prezentuje:

- **Przypadek normalny:** żadnego procesu budowy; rozmowa o charakterze doradczym inwestora z Biurem Koordynacji Światowego Dziedzictwa; osiągnięcie wspólnego porozumienia ze wszystkimi istotnymi decydentami;
- **Przypadek szczególny:** proces budowy został już rozpoczęty; można spodziewać się poważnych sprzeczności z interesami Światowego Dziedzictwa; nie została wykorzystana pomoc przygotowawcza ze strony Biura Koordynacji Światowego Dziedzictwa.

Po zdefiniowaniu wagi projektu, Biuro Koordynacji Światowego Dziedzictwa angażuje wydziały ochrony, władze federalne (Austriackie Federalne Ministerstwo ds. Edukacji, Sztuki i Kultury) i lokalne biuro ICOMOS, a dla szczególnych przypadków Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO w Paryżu.

Plan zarządzania dla miasta Graz





Ratusz w Grazu

W normalnych przypadkach władze (miasto, komisja ochrony starego miasta, wydział ochrony zabytków, ze strony państwa Federalne Ministerstwo ds. Edukacji, Sztuki i Kultury (BMUKK), Międzynarodowa Rada ds. Zabytków i Obszarów (ICOMOS), Masterplan Światowego Dziedzictwa Graz), eksperci i inwestorzy są informowani o zakresie potrzeby dostosowania projektu oraz wymogów projektowych, dla których należy znaleźć właściwe rozwiązanie na etapie początkowym projektu. Jak dotąd dla wszystkich przypadków porozumienie w zakresie ulepszenia planowania było osiąganym. Dla znalezienia właściwego rozwiązania, organizuje się spotkania, na których inwestorzy prezentują propozycje adaptacji projektu, które są dyskutowane ze wszystkimi zaangażowanymi partnerami. Korzyść płynąca z tej procedury dla inwestora, to pewność w zakresie ostatecznego przedłożenia projektu ze względu na zaangażowanie we wczesnym etapie wydziałów ochrony i budownictwa. W pewnych przypadkach, celem znalezienia rozwiązania, zaangażowana była władza federalna (BMUKK). Władze federalne finansują także badania z zakresu szczegółowych tematów odnoszących się do Światowego Dziedzictwa.

Odnosnie przypadków szczególnych odpowiedni politycy otrzymują możliwość interwencji na rzecz Światowego Dziedzictwa. Jeżeli ta interwencja nie prowadzi do właściwego przystosowania projektu wówczas przesyła się pisemny raport do Rady Miasta oraz do Federalnego Ministerstwa ds. Edukacji, Sztuki i Kultury oraz Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO w Paryżu. Do tej pory, od 2007 roku miał miejsce jeden przypadek raportowania do Centrum Światowego Dziedzictwa z prośbą o misję doradczą. Działanie to może być widziane jako ostateczny zapobiegawczy środek w zakresie ochrony Zobowiązań wobec Światowego Dziedzictwa, określony w planie zarządzania. W ramach szerokiej dyskusji prowadzonej przez inwestorów, polityków i ekspertów z Centrum Światowego Dziedzictwa kompromis musi zostać zawarty.

Sighișoara

Sighișoara ustanowiła procedurę, według której inwestor musi przedłożyć propozycję projektu biura dziedzictwa UNESCO w wydziale planowania, wykazując, że jego propozycja projektowa jest wpasowana w jeden lub więcej celów priorytetowych Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Propozycje muszą zawierać analizy i ocenę dla ukazania zgodności projektu ze specyficznymi cechami miejsca i otoczenia (nie może być żadnych sprzeczności z takimi cechami miejsca jak na przykład materiały, lokalizacja, skala budynku, kształt, powiązanie z ulicą, szczegóły budowlane). Biuro dziedzictwa UNESCO sprawdza, zatwierdza lub prosi o modyfikację propozycji. Na podstawie tej prośby inwestor musi opracować projekt do dalszego wdrożenia i przedłożyć do zatwierdzenia końcowego.

Sighișoara – Stare Miasto



Przykład schematu monitoringu wskaźnika

Cel	Wskaźnik	Wyjaśnienie	Ustalenie celu	Dostępność	Odpowiedzialność	Data weryfikacji
Promocja wartości dziedzictwa kulturowego	Liczba gości centrum informacji dziedzictwa kulturowego	Liczba łącznie z niepłacącymi dziećmi powyżej czwartego roku życia	<ul style="list-style-type: none"> ■ liczba > rok wcześniej ■ liczba < rok wcześniej ■ liczba < 1 i 2 lata wcześniej 	Rocznik statystyczny	Operator centrum informacji	Okres: cały rok Zbieranie danych i raportowanie: 01.03.

Cel:

W tym polu wymienia się cel, dla którego osiągnięcia miarą będzie wskaźnik.

Wskaźnik:

W tym polu wymieniono wskaźnik.

Wyjaśnienie:

Podanie dokładnego objaśnienia w jaki sposób wskaźnik jest mierzony i porównywalny w czasie. W przypadku kiedy wskaźnik określa liczbę „historycznych” budynków w terenie, wyjaśnia się co rozumie się przez „historyczne” budynki, na przykład wszystkie budynki zbudowane przed II Wojną Światową w ramach historycznego centrum (upewnij się, że obszar jest jasno określony).

Ustalenie celu:

Aby móc sprawdzić bieżący stan wskaźnika w przypadku pojawienia się pozytywnego lub negatywnego trendu rozwojowego należy ustalić cel (wskaźnik mierzący stopień osiągnięcia celu). Udowodniono, że pomocne jest podejście tzw. „systemu sygnalizacyjnego”, które określa:

- a. rozwój pozytywny [**oznaczony na zielono**],
 - b. negatywny trend rozwojowy lub prawdopodobieństwo jego pojawienia się [**oznaczony na żółto**] lub
 - c. nastąpił trend negatywny [**oznaczony na czerwono**].
- W przypadku „żółtych” i „czerwonych” wskaźników analizowana jest przyczyna powstania i ustalane są właściwe działania o ile to potrzebne.

Przykład podejścia tzw. „systemu sygnalizacyjnego” dla wskaźnika „liczba odwiedzających centrum informacji dziedzictwa kulturowego”

Jeśli liczba odwiedzających jest wyższa niż rok wcześniej jest to wówczas pozytywny trend rozwojowy. Wskaźnik jest **oznaczony na zielono**.

Jeśli liczba odwiedzających jest niższa niż rok wcześniej, może to być negatywny trend rozwojowy. **Zaznacz wskaźnik na żółto**.

Jeśli liczba odwiedzających jest niższa niż rok wcześniej i rok poprzedzający, negatywny trend rozwojowy stał się oczywistością. **Zaznacz wskaźnik na czerwono**.

Dostępność:

W tym polu opisuje się gdzie są dostępne dane (np. z rocznika statystycznego, urzędu statystycznego, operatora centrum informacji itp.).

Odpowiedzialność:

W tym polu określa się instytucję odpowiedzialną za zbieranie, sprawozdawczość danych. Powinny być podane dane kontaktowe osoby.

Data weryfikacji:

W tym polu określa się termin weryfikacji, do którego dane powinny być zebrane (np. liczba budynków historycznych w centrum historycznym do 31 grudnia danego roku) lub ustala się okres monitorowania, dla którego będą zebrane dane (np. liczba odwiedzających centrum informacji od 1 stycznia do 31 grudnia).

Zalecenia dla ustanowienia i wyboru systemu wskaźników monitoringu

- Użyj wskaźników w połączeniu, jako wzajemnie wspierającą się informację. Czasami pojedynczy wskaźnik nie może dać jasnego obrazu stanu rzeczy. Użycie kilkunastu wskaźników w połączeniu daje lepszy ogląd i może ukazać przyczyny sytuacji (na przykład zmniejsza się liczba budynków historycznych a nie pozwolono na ich rozbiórkę; to może wskazywać, że rozbiórka została dokonana bez udzielonego pozwolenia a jako rezultat tego faktu możesz polepszyć swoje funkcje kontrolne; mając tylko jeden wskaźnik powody tego stanu rzeczy nie byłyby jasne);
- Nie chodzi o to aby dokonywać dokładnych pomiarów: chodzi o posiadanie wskaźników dotyczących stanu rzeczy, aby wiedzieć czy działania muszą być przedsięwzięte lub nie (na przykład kiedy masz duży historyczny obszar miejski ale ograniczone zasoby ludzkie dla prowadzenia obserwacji o zapotrzebowaniu każdego historycznego budynku na odnowę. Zamiast poddawać się i nie robić nic, określ obszar i jego sytuację która jest typowa dla pozostałego historycznego obszaru miejskiego i dokonaj tam pomiaru zapotrzebowania na odnowę budynków (raz na jakiś czas musisz sprawdzić czy ten obszar jest nadal typowy dla całości). Rozwój tego obszaru posłuży jako wskaźnik dla całego obszaru, tym samym minimalizuje wysiłki w zakresie prowadzenia monitoringu.
- Konsultuj się z władzami szczebla regionalnego i państwowego, jak i krajową filią ICOMOS czy posiadają przykłady systemu monitoringu i wskaźników dla dziedzictwa kulturowego.
- Przystosuj schemat wskaźnikowy do swoich lokalnych potrzeb i środków: nie przejmuj systemu wskaźników z innego miasta; potraktuj to jako oryginał i przystosuj do swoich celów monitoringu i dostępnych środków na ten cel (twoje lokalne potrzeby).
- Zintegruj swój monitoring z istniejącymi strukturami, by jeśli to możliwe, uniknąć podwójnej pracy np. podwójne zbieranie wskaźników. Użyj struktur już istniejących w twojej instytucji, które dokonują monitoringu lub zbierają dane.

Wskaźniki powinny być:

- Dostępne i efektywne pod względem kosztów: Upewnij się, że dane są dostępne (np. w roczniku statystycznym) i mogą być zebrane sprawnie i w uzasadnionych granicach kosztów. Preferuj wskaźniki o wysokiej wartości informacyjnej (moc wyjaśniająca) a zarazem wymagających niskich nakładów personalnych i finansowych dla pozyskania danych (upewnij się, że koszt uzyskania danych nie przewyższa wartości informacyjnej). Użyj tylu wskaźników ile potrzeba, a zarazem tak mało jak to możliwe (unikaj „cmentarza” danych).
- Skoncentrowane i precyzyjne: skup swoje wskaźniki na lokalnych potrzebach, na tym co twoja organizacja próbuje osiągnąć. W szczególności wskaźniki powinny nawiązywać bezpośrednio do celów i rezultatów planu zarządzania (znaczy to często tworzenie lokalnych wskaźników na podstawie celów monitorowania). Wyjaśnij precyzyjnie co dokładnie wskaźnik musi mierzyć. Wskaźnik musi być jednoznaczny tak by dane mogły być zbierane systematycznie (np. liczba „historycznych” budynków: co to są „historyczne” budynki? To musi być jasno określone.)
- Mierzące postęp i możliwe do zweryfikowania: wskaźnik powinien pozwolić na dokonanie raportu na temat postępu i stopniowego wykonania aby mieć ogląd na rozwój sprawy. Wskaźnik musi także odnosić się do szczególnej sytuacji, na którą można wpłynąć lub kontrolować (możesz działać na ich podstawie, np. dla naturalnych zagrożeń twojego dziedzictwa kulturowego możesz dokonać pomiaru poziomu opadów deszczowych i powodzi, ale nie możesz zmienić faktu, że one istnieją, informacja ta nie jest aż tak pomocna. Bardziej pomocna będzie możliwość zdecydowania o działaniach, które na przykład służą pomiarowi szkód w zakresie dziedzictwa kulturowego wywołanych powodzią i wyrażonych w ilości zniszczonych budynków lub lokalnej walucie. W przypadku wzrastających szkód lub kosztów działań prewencyjnych należy przedsięwziąć działania).
- Dające się przystosować: twój schemat wskaźników musi być (łatwo) przystosowalny do zmieniających się potrzeb i celów (nie czyni go zbyt skomplikowanym).

Ulica w Valletta



Publikacje sieci HerO

Poza tym przewodnikiem na temat zintegrowanego zarządzania miastami historycznymi, sieć HerO opublikowała szereg wydawnictw skierowanych do różnych grup docelowych od Unii Europejskiej po szczebel lokalny. Są one możliwe do ściągnięcia ze strony projektu HerO www.urbac.eu/hero :



Dokument Strategiczny HerO

Celem wniesienia wkładu w następną perspektywę finansową Unii Europejskiej, partnerzy sieci HerO wspólnie przedłożyli Komisji Europejskiej dokument strategiczny „Niewykorzystany potencjał Dziedzictwa Kulturowego – katalizator zrównoważonego rozwoju miejskiego i międzynarodowo konkurencyjnej Europy”. Dokument został opracowany w bliskiej współpracy z Europejskim Stowarzyszeniem Historycznych Miast i Regionów. Dokument podkreśla silny wymiar miejski, który jest częścią polityki spójności UE, ze szczególnym naciskiem na dziedzictwo kulturowe i historyczne krajobrazy miejskie.



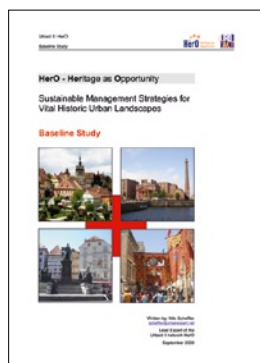
Zalecenia polityczne HerO

Zalecenia polityczne HerO przedstawiają politykom oraz decydującym podejście sieci HerO w zakresie tworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym. Plan podkreśla korzyści i możliwości płynące z Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym, które miasta mogą odkryć podążając tym podejściem.



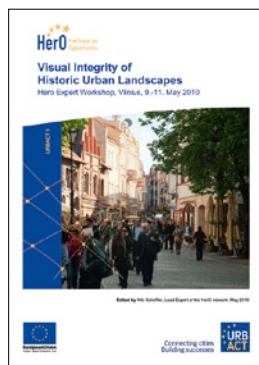
Zbiór dobrych praktyk HerO

Zbiór dobrych praktyk HerO jest skierowany do administracji miast oraz praktyków i zawiera 18 przykładów dobrych praktyk miast – partnerów sieci HerO, skupiających się na następujących tematach: „Ochrona integralności wizualnej” i „Zastosowanie zintegrowanych podejść rewitalizacji”.



Studium bazowe HerO

Studium bazowe HerO daje ogólny przegląd głównych wyzwań i doświadczeń miast – partnerów sieci HerO w zakresie rozwoju historycznych obszarów miejskich. Przedstawia lokalne potrzeby partnerów i ich oczekiwania wobec wymiany doświadczeń w HerO. Studium bazowe HerO stworzyło bazę pracy projektowej i tematy sieciowe dla wymiany praktyk.



Raporty tematyczne HerO

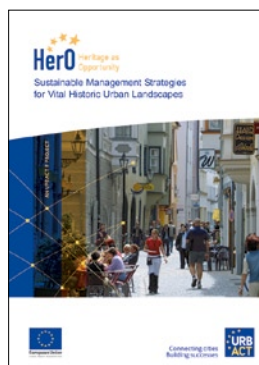
Na podstawie doświadczenia sieci HerO i w szczególności dwóch warsztatów eksperckich w Wilnie i Neapolu, w 2010 roku opracowano Raporty Tematyczne całego okresu projektowego. Raporty skoncentrowały się na następujących tematach:

- Wielofunkcyjne historyczne obszary miejskie – równoważenie potrzeb i funkcji.
- Wizualna integralność historycznych krajobrazów miejskich.
- Lokalne Grupy Wsparcia/Lokalne Plany Działania dla Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym.



Lokalne Plany Działania HerO

Wraz z zaangażowaniem lokalnych podmiotów wszystkie miasta partnerskie HerO opracowały „Lokalne Plany Działania”, które opisują główne wyzwania miast w zakresie ochrony zabudowanego dziedzictwa kulturowego i zrównoważonego rozwoju historycznych obszarów miejskich. W LPD zarysowano podejścia do stworzenia Planu Zintegrowanego Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym a także uwzględniono listę konkretnych działań do wdrożenia w nadchodzących latach.



Broszura i ulotka HerO

Ulotka jak i bardziej obszerna broszura na temat sieci miast URBACT II „HerO – Dziedzictwo jako szansa” zawierają zarys podejścia projektu, jego główne zagadnienia i przedstawienie miast partnerskich HerO: Regensburg, Graz, Neapol, Wilno, Sighisoara, Liverpool, Lublin, Poitiers i Valletta.



Biuletyn HerO

Podczas trwania projektu Biuletyn HerO dostarczał społeczności programu URBACT oraz zainteresowanym podmiotom aktualne informacje na temat ostatnich spotkań w ramach projektu, ostatnich wydarzeń, publikacji i nowości z miast-partnerów sieci HerO.

Dane kontaktowe partnerów HerO

Regensburg (Partner wiodący)

City of Regensburg
Planning and Building Division
World Heritage Management
D.-Martin-Luther-Str. 1
93047 Regensburg
Germany

Matthias Ripp
(HerO Project Coordinator)
Phone: +49.941.5074611
Fax: +49.941.5074619
Email: ripp.matthias@regensburg.de

Barbara Bühler
(HerO Project Manager
and Communication Officer)
Phone: +49.941.5071768
Fax: +49.941.5074619
Email: buehler.barbara@regensburg.de

Klaus Grepmeier
(European Officer)
Phone: +49.941.5071858
Fax: +49.941.5074859
Email: grepmeier.klaus@regensburg.de

Graz

City of Graz,
Executive Board for Urban Planning
Development and Construction
European Programmes
and International Cooperation Unit
Europaplatz 20/5
8010 Graz
Austria

Gerhard Ablasser
(European Officer)
Phone: +43.316.8723580
Mobile: +43.664.8111324
Fax: +43.316.8723589
Email: Gerhard.Ablasser@stadt.graz.at

Liverpool

Liverpool City Council
Regeneration Portfolio
Municipal Building
Dale Street
Liverpool, L2 2DH
Great Britain

John Hinchliffe
(World Heritage Officer)
Phone: +44.151.2335367
Email: John.Hinchliffe@liverpool.gov.uk

Lublin

Miasto Lublin
Wydział Kultury
Złota 2
20-112 Lublin
Polska

Ewa Kipta
Tel.: +48.81.4663707
Fax: +48.81.4663701
Email: ekipta@lublin.eu

Neapol

City of Naples
V Direzione Centrale Infrastrutture
Via Speranzella 80
80100 Naples
Italy

Gaetano Mollura
Phone: +39.081.7958932
Mobile: +39.339.5677396
Fax: +39.081.7958939/38/23
Email: urban@comune.napoli.it

Poitiers

City of Poitiers
Mairie Hotel de Ville
BP 569, 86021 Poitiers cedex
France

Caroline Meriaud
(European Project Manager)
Phone: +33.5.49419184
Mobile: +33.6.78535615
Fax: +33.5.49523883
Email: caroline.meriaud@agglo-poitiers.fr

Sighișoara

Sighișoara City Hall
7 Muzeului Str. 545400
Mures County
Romania

Ioana-Maria Sandru
and Ioan Fedor Pascu
Phone: +40.265.771280/128 and
+40.265.771280/200
Fax: +40.26.5771264
Email: sighisoara@cjmures.ro
Web: www.sighisoara.org.ro

Valletta

Valletta Local Council
Executive Office
31 South Street
Valletta VLT
Malta

Simon Cauchi
Executive Secretary
Phone: +356.22001142
Fax: +356.22001141
Email: simon.a.cauchi@gov.mt

Wilno

Vilnius City
Vilnius Old Town Renewal Agency
Stikliu St. 4
Vilnius, LT 01131
Lithuania

Gediminas Rutkauskas
and Jurate Raugaliene
Phone: +37.05.2127723
Fax: +37.05.2629646
Email: otra@lithill.lt

Linki, literatura, odniesienia

Zarządzanie dziedzictwem

Albert, Marie-Theres and Gauer-Lietz, Sieglinde (2006):

Perspektiven des Welterbe. Constructing World Heritage. Frankfurt a.M.: Verlag für Interkulturelle Kommunikation. ISBN 3-88939-795-6.

Bühler, Barbara und Ripp, Matthias:

The URBACT II Thematic Network HerO – Heritage as Opportunity. Sustainable Management Strategies for Vital Historic Urban Landscapes. In: Internationales Städteforum Graz: ISG-Magazin. Ausgabe 4/2009. S. 4-15.

European Association Historic Towns and Region (2009):

Sustainable Tourism Guidelines. [online] sposób dostępu: < <http://www.historic-towns.org/documents/downloads/SustainableTourismGuidelines.pdf> > [data dostępu: 22 marca 2011].

Feilden, Bernard M. and Jokilehto, Jukka (1998):

Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites. Second Edition. Rome, ICCROM. ISBN-10: 9-29077-150-X.

Hall, Michael C. and McArthur, Simon (1997):

Integrated Heritage Management. Principles and Practice. London, John Wiley & Sons Inc.

Karpati, Thomas Hardy (2008):

Management of World Heritage Sites – The Management Plan as an Effective Tool for the Safeguarding of Heritage. Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller. ISBN-10: 3-83647-018-7

Leask, Anna and Fyall, Alan (2006):

Managing World Heritage Sites. First Edition. Oxford, Elsevier Ltd. ISBN 9-78008-046-175-5

Orbasli, Aylin (2000):

Tourists in Historic Towns. Urban Conservation and Heritage Management. London, E&FN Spon.

Pedersen, Arthur (2002):

Managing Tourism at World Heritage Sites. A Practical Manual for World Heritage Site Managers. World Heritage Manuals series No 1. Paris, UNESCO World Heritage Centre. [online] sposób dostępu: < <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-113-2.pdf> > [data dostępu: 22 marca 2011].

Ringbeck, Birgitta (2008):

Management Plans for World Heritage Sites. A practical guide. Bonn, German Commission for UNESCO. ISBN 978-3-940785-00-8.

Rodwell, Dennis (2007):

Conservation and Sustainability in Historic Cities. Published by Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4051-2656-4.

UNESCO World Heritage Center (2010):

World Heritage Papers Nr 27: Managing Historic Cities. [online] sposób dostępu: < http://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_27_en.pdf > [data dostępu: 22 marca 2011].

Worthing, Derek and Bond, Stephen (2008):

Managing Built Heritage – The role of Cultural Significance. Published by Blackwell Publishing. ISBN 978-1-4051-1978-8.

Przykłady Planów Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym

UNESCO World Heritage.

Liverpool – Maritime Mercantile City:

World Heritage Management Plan. [online] sposób dostępu: < <http://www.liverpoolworldheritage.com/managingthewh/management/managementplan/index.asp> > [data dostępu: 22 marca 2011].

UNESCO World Heritage.

City of Graz – Historic Centre and Schloss Eggenberg:

General Information. [online] sposób dostępu: < <http://www.graz.at/cms/ziel/622581/DE> > [data dostępu: 22 marca 2011].

World Heritage Management Plan. [online] sposób dostępu: < <http://www.graz.at/cms/beitrag/10067402/3410409/?xqu=Management%20Plan> > [data dostępu: 22 marca 2011].

UNESCO World Heritage. City of Bath:

World Heritage Management Plan. [online] sposób dostępu: < <http://www.bathnes.gov.uk/environmentandplanning/world-heritagesite/Pages/ManagementPlanIntro.aspx> > [data dostępu: 22 marca 2011].

UNESCO World Heritage.

Fertő / Neusiedlersee Cultural Landscape:

World Heritage Management Plan. [online] sposób dostępu: < <http://www.welterbe.org/fakten/en> > [data dostępu: 22 marca 2011].

UNESCO World Heritage. Frontiers of the Roman Empire:

Management Plan of Hadrian's Wall as a part of the World Heritage Site. [online] sposób dostępu: < <http://www.hadrians-wall.org/page.aspx/About-the-World-Heritage-Site/Management-Plan> > [data dostępu: 22 marca 2011].

URBACT jest europejskim programem wymiany doświadczeń i nauki promującym zrównoważony rozwój miejski. Program umożliwia miastom współpracę, w celu poszukiwania rozwiązań dla największych problemów miast, potwierdzając raz jeszcze kluczową rolę, jaką odgrywają one w stawianiu czoła coraz bardziej złożonym społecznym wyzwaniom. Program pomaga miastom znaleźć rozwiązania pragmatyczne, nowe i zrównoważone oraz takie, które łączą wymiar społeczny, ekonomiczny i ochronę środowiska. Miasta mogą dzielić się dobrymi praktykami i wnioskami wyciągniętymi z doświadczeń z wszystkimi osobami zaangażowanymi w politykę rozwoju miast w Europie. URBACT to 300 miast, 29 krajów i 5 000 aktywnych uczestników. URBACT jest współfinansowany z EFRR i przez kraje członkowskie.

ISBN 978-83-62997-05-3

www.urbact.eu/hero