

WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA ZESTAW NARZĘDZI 2.0

Ocena efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa



Wydany w 2024 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury (place de Fontenoy 7, 75352 Paryż 07 SP, Francja), Międzynarodowe Centrum Badań nad Ochroną i Konserwacją Dziedzictwa Kulturowego (ICCROM) (Via di San Michele 13, Rzym, Włochy), Międzynarodową Radę Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych (ICOMOS) (Rue du Seminaire de Conflans 11, 94220 Charenton-le-Pont, Francja), Międzynarodową Unię Ochrony Przyrody (IUCN) (Rue Mauverney 28, 1196 Gland, Szwajcaria) oraz Narodowy Instytut Dziedzictwa (ul. Kopernika 36/40, 00-924 Warszawa, Polska).

© UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN i Narodowy Instytut Dziedzictwa, 2024

ISBN 978-92-3-000238-1

DOI: <https://www.doi.org/10.58337/FVOP6775>



Niniejsza publikacja jest dostępna w otwartym dostępie na licencji Uznanie autorstwa–Użycie niekomercyjne–Na tych samych warunkach 3.0 Intergovernmental Organization (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.pl>). Korzystając z treści niniejszej publikacji, użytkownicy akceptują warunki korzystania z Repozytorium Zasobów Edukacyjnych UNESCO (<https://www.unesco.org/en/open-access/cc-nc-sa>).

Oryginalny tytuł: *Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties and Other Heritage Places*. Opracowanie opublikowano w 2023 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury (UNESCO), ICCROM, ICOMOS i IUCN.

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

Idee i stanowiska wyrażone w niniejszej publikacji są ideami i stanowiskami jej autorów i niekoniecznie muszą być podzielane przez UNESCO, ICCROM, ICOMOS czy IUCN i nie są wiążące dla tych organizacji.

Koordynatorzy publikacji: Laura Frank (UNESCO), Eugene Jo (ICCROM)

Koordynatorzy merytoryczni: Leticia Leitao (specjalista ds. dziedzictwa), Carlo Ossola (Federalny Urząd ds. Środowiska)

Redakcja i korekta: Julie Wickenden

Tłumaczenie: LINGUA LAB S.C. i Barbara Furmanik

Redakcja merytoryczna polskiej wersji językowej: Barbara Furmanik, Anna Marconi-Betka

Korekta polskiej wersji językowej: Jacek Błach

Opracowanie graficzne polskiej wersji językowej: Piotr Berezowski

Zdjęcie na okładce: Wydarzenie taneczne w Tinajani, Puno, Peru

© Ministerio de Cultura del Perú, Qhapaq Ñan-Sede Nacional Perú

Projekt graficzny: Guilder Design

Ilustracje: Felipe Echeverri Velasco i Alberto José Moncayo

Źródłem wszystkich danych liczbowych zawartych w tym podręczniku jest: UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN. 2023. *Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0. Ocena efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa*. Paryż, UNESCO.

Oryginał opublikowany przy wsparciu finansowym Szwajcarskiego Federalnego Urzędu ds. Środowiska

Na podstawie *Enhancing our Heritage Toolkit* (2008), pierwotnie opracowany we współpracy ze Światową Komisją ds. Obszarów Chronionych (IUCN).



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



Narodowy
Instytut
Dziedzictwa

ul. Kopernika 36/40, 00-924 Warszawa
tel. +48 22 826 02 39
e-mail: nid@nid.pl
nid.pl

KRÓTKIE STRESZCZENIE

Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 pomaga ocenić efektywność zarządzania w miejscach światowego dziedzictwa

Dobra światowego dziedzictwa są uznawane na arenie międzynarodowej za miejsca o wyjątkowej uniwersalnej wartości, które powinny być zarządzane efektywnie i na najwyższym poziomie. Pomimo najlepszych wysiłków, aby zachować te miejsca dla obecnych i przyszłych pokoleń, wiele z tych miejsc jest z różnych powodów zagrożonych. Przyczynia się do tego niewłaściwy rozwój, masowa turystyka, zanieczyszczenia, wydobywanie zasobów lub zmiana klimatu, i to tylko kilka powodów.

Co można zrobić, aby skuteczniej reagować na czynniki oddziałujące negatywnie na dobra światowego dziedzictwa? Czy procesy zarządzania wpływają na wyniki ochrony? Jeśli tak, to w jaki sposób można zidentyfikować i poprawić krytyczne, słabe punkty w sferze zarządzania?

Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 (dalej także skrótowo: Zestaw narzędzi 2.0) oferuje metodologię samooceny w celu ewaluacji skuteczności zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Publikacja zawiera 12 narzędzi, których można używać osobno lub łącznie, żeby szczegółowo zrozumieć, co działa dobrze, a co można zrobić lepiej. Aby ułatwić korzystanie z narzędzi, dołączono do nich arkusze robocze w formie szablonów lub kwestionariuszy pomagających w systematycznym gromadzeniu informacji – oba z nich można dostosować do specyficznych potrzeb każdego miejsca dziedzictwa.

Zestaw narzędzi 2.0 wspiera zarządców w znajdowaniu sposobów na ulepszenie praktyk ochrony, procesów zarządzania i alokacji zasobów – jest szczególnie pomocny, gdy się go użyje przed przeglądem lub aktualizacją planów zarządzania. Chociaż niniejszy poradnik skupia się na światowym dziedzictwie, można go zastosować do wszystkich miejsc dziedzictwa przyrodniczego, kulturowego lub kombinacji obu.

12
**narzędzi służących
do oceny, jak dobrze
jest zarządzane
dobre światowego
dziedzictwa**



*„Ponieważ wojny zaczynają się w umysłach
mężczyzn i kobiet, właśnie w umysłach mężczyzn
i kobiet należy budować obronę pokoju”.*

WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA ZESTAW NARZĘDZI 2.0

Ocena efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa



Narodowy
Instytut
Dziedzictwa

O SERII PORADNIKÓW ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Od czasu przyjęcia Konwencji światowego dziedzictwa w 1972 roku Lista światowego dziedzictwa nieustannie ewoluuje i się rozrasta. Wraz z tym rozwojem pojawiła się pilna potrzeba zapewnienia Państwom Stronom wytycznych do realizacji Konwencji. Różne spotkania ekspertów oraz wyniki raportów okresowych wykazały potrzebę bardziej ukierunkowanych szkoleń i rozwoju potencjału w określonych obszarach, w których Państwa Strony i zarządcy miejsc światowego dziedzictwa wymagają większego wsparcia. Odpowiedzią na tę potrzebę jest opracowanie serii poradników światowego dziedzictwa.

Publikacja serii to wspólne przedsięwzięcie UNESCO – jako sekretariatu Konwencji – i trzech organizacji doradczych Komitetu Światowego Dziedzictwa: ICCROM, ICOMOS i IUCN. Komitet Światowego Dziedzictwa na 30. sesji w lipcu 2006 roku w Wilnie poparł tę inicjatywę i zwrócił się do organizacji doradczych i UNESCO z prośbą o przygotowanie i opublikowanie szeregu tematycznych poradników.

Poradniki mają zadanie przedstawić konkretne wytyczne dotyczące realizacji Konwencji – Państwom Stronom, organizacjom odpowiedzialnym za ochronę dziedzictwa, władzom lokalnym, zarządcom miejsc światowego dziedzictwa i związanymi z nimi społecznościami lokalnymi, a także innym interesariuszom w procesie określania i ochrony takich miejsc. Cele publikowania poradników to dostarczenie wiedzy i udzielenie pomocy w tworzeniu reprezentatywnej i wiarygodnej Listy światowego dziedzictwa, składającej się z dobrze chronionych i skutecznie zarządzanych dóbr.

Poradniki są opracowywane w taki sposób, by stanowiły przyjazne dla użytkownika narzędzia służące do rozwijania kompetencji i wiedzy oraz do podnoszenia świadomości na temat Konwencji światowego dziedzictwa. Mogą być wykorzystywane niezależnie – do samodzielnego zgłębiania wiedzy – a także jako materiał w warsztatach szkoleniowych. Przy czym poradniki powinny uzupełniać podstawowe zapisy dotyczące rozumienia zarówno samej Konwencji jak i Wytycznych Operacyjnych dotyczących jej realizacji, i podstawowych przepisów.

Publikacje z serii zostały wydane jako dokumenty online w formacie PDF. Można je pobrać ze strony <https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/>.

PRZEDMOWA DYREKTORA CENTRUM ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Zaktualizowane wydanie *Wzmacniania naszego dziedzictwa. Zestawu narzędzi* jest wynikiem ponad 20 lat uczenia się przez działanie. To owoc znaczącej współpracy Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, trzech organizacji doradczych Komitetu Światowego Dziedzictwa (IUCN, ICOMOS, ICCROM) i wielu innych partnerów. Pierwsza wersja tego zestawu narzędzi została opracowana w pierwszych latach XXI wieku przez niewielki zespół specjalistów, z aktywnym udziałem zarządców miejsc światowego dziedzictwa z dziewięciu dóbr na całym świecie. Dzięki ich doświadczeniu *Zestaw narzędzi* został zakorzeniony w codziennych realiach i wymaganiach docelowych użytkowników. Zadaniem publikacji była pomoc zarządcom miejsc światowego dziedzictwa i innym interesariuszom zaangażowanym w zarządzanie wyjątkowymi obszarami chronionymi w poprawie ich możliwości i w osiągnięciu celów zarządczych – z korzyścią dla globalnej społeczności.

Dobra światowego dziedzictwa i inne miejsca dziedzictwa stoją w obliczu wielu wyzwań – jeśli nie zostaną podjęte, może nastąpić niszczenie wartości dziedzictwa, dla których obiekty zostały wpisane na Listę światowego dziedzictwa lub uznane za znaczące na tyle, by należało dobro zachować i chronić. Odpowiedzialni za ochronę i zarządzanie wyjątkowym dziedzictwem – w tym organizacje ochrony dziedzictwa, samorządy lokalne, zarządcy miejsc i lokalne społeczności – stoją przed skomplikowanym zadaniem przewidywania i radzenia sobie z tymi wyzwaniami; najczęściej w obliczu ograniczonych możliwości finansowych i organizacyjnych. W tych okolicznościach spoczywa na nich obowiązek inwestowania w najbardziej krytyczne obszary wraz z uważnością na to, czy dostępne zasoby są wykorzystywane z maksymalną skutecznością.

Pierwsze wydanie *Wzmacniania naszego dziedzictwa. Zestawu narzędzi* zostało zainspirowane różnymi metodologiami badania skuteczności zarządzania opracowywanymi od lat 80. XX wieku, takimi jak *Oceny efektywności. Ramy oceny skuteczności zarządzania obszarami chronionymi* Światowej Komisji ds. Obszarów Chronionych IUCN. Zaprojektowane przede wszystkim dla przyrodniczych dóbr światowego dziedzictwa, a jego potencjalne zastosowanie dla kulturowych dóbr zostało potwierdzone od samego początku. Ta zdolność adaptacji została jeszcze bardziej rozszerzona i wzmocniona w obecnym poprawionym wydaniu. *Zestaw narzędzi 2.0* jest efektem wysiłków zmierzających do zaprojektowania zestawu narzędzi do efektywnego zarządzania o szerokim zastosowaniu dla wszystkich dóbr światowego dziedzictwa i innych miejsc dziedzictwa. Oferuje on adaptowalne ramy, które można zastosować do określania specyficznych potrzeb każdego miejsca dziedzictwa, a także pozostają powiązane z wieloma innymi narzędziami i metodologiami oraz odzwierciedlają najnowsze osiągnięcia systemu światowego dziedzictwa i globalnej dziedziny ochrony dziedzictwa.

Wzmacnianie naszego dziedzictwa. *Zestaw narzędzi 2.0* zawiera 12 praktycznych narzędzi, które pomogą osobom odpowiedzialnym za ochronę wyjątkowych miejsc dziedzictwa w połączeniu różnych elementów kompleksowych ram zarządzania. Zaprojektowany jako seria oddzielnych ćwiczeń zestaw narzędzi jest przyjazny dla użytkownika, elastyczny, dostosowany do lokalnych realiów i ukierunkowany na zwiększenie potencjału i świadomości. Poprawiona wersja koncentruje się na krytycznych elementach systemu zarządzania, zamiast oceniać go w najdrobniejszych szczegółach, i angażuje szeroki zakres podmiotów. Podstawą zestawu narzędzi są dwa procesy – zbieranie i analiza informacji – zaprojektowane tak, aby były niskotechnologiczne i tanie, a zatem mogły być szeroko stosowane na całym świecie. Ogólnie rzecz ujmując, zestaw narzędzi skupia się na praktycznych działaniach, które należy podjąć na poziomie miejsca i poza nim.

Pierwsza edycja zestawu narzędzi od razu okazała się wielkim sukcesem, a – do czasu zakończenia działań pilotażowych dwa miejsca z dziesięciu zostały usunięte z Listy światowego dziedzictwa w zagrożeniu. W ciągu 12 lat, które upłynęły od publikacji, zestaw narzędzi był szeroko stosowany w wielu dobrach i pomógł Państwom Stronom zarządzać ich dziedzictwem o wyjątkowej uniwersalnej wartości. Zmieniony *Zestaw narzędzi 2.0* prowadzono pilotażowo w ośmiu dobrach światowego dziedzictwa, reprezentujących miejsca kulturowe, przyrodnicze i mieszane w różnych regionach świata, a wyciągnięte wnioski zostały zaprezentowane w poprawionym wydaniu.

W zaktualizowanym i rozszerzonym podejściu uwzględniono wiedzę z ostatnich dwóch dekad, żeby zapewnić interesariuszom światowego dziedzictwa najlepszy zestaw narzędzi do zarządzania ich wyjątkowym dziedzictwem.

Ponieważ Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego niedawno obchodziła swoją 50. rocznicę pod hasłem „Światowe dziedzictwo jako źródło odporności, człowieczeństwa i innowacji”, ważniejsze niż kiedykolwiek stało się wzmocnienie działań w zakresie budowania potencjału i szkoleń dla lepszej ochrony i zarządzania naszymi cennymi dobrami światowego dziedzictwa i przekazania ich przyszłym pokoleniom. Ta intencja została również odzwierciedlona w historycznej deklaracji MONDIACULT przyjętej przez 150 państw we wrześniu 2022 roku w Meksyku. Potwierdza ona rolę kultury – a tym samym dziedzictwa – jako „globalnego dobra publicznego” i określa wspólny plan działania dla wzmocnienia polityki publicznej w tej dziedzinie.

Przed zaproszeniem do zapoznania się z niniejszym *Zestawem narzędzi 2.0* i korzystania z niego, pragnę szczególnie podziękować organizacjom doradczym Komitetu Światowego Dziedzictwa za ich wsparcie w rewizji publikacji, a zwłaszcza Programowi Liderów Światowego Dziedzictwa (World Heritage Leadership Programme), który jest wynikiem partnerstwa ICCROM i IUCN, we współpracy z Centrum Światowego Dziedzictwa oraz ICOMOS, który odegrał kluczową rolę w procesie przeglądu poradnika. Było to możliwe dzięki pomocy norweskiego Ministerstwa Klimatu i Środowiska i wsparciu ze strony Szwajcarskiego Federalnego Urzędu ds. Środowiska.

W imieniu całego Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO serdecznie zapraszam do korzystania naszej publikacji. Bez wątpienia stanie się kluczową częścią stale powiększającego się zestawu materiałów udostępnianych przez UNESCO, wspierających wdrażanie Konwencji światowego dziedzictwa i ułatwiających realizację wielu złożonych zadań związanych z zarządzaniem miejscami dziedzictwa. Życzę tym, którzy wprowadzą ten zestaw narzędzi w życie, jak największych sukcesów i z niecierpliwością czekam na pozytywne oddziaływanie, jakie *Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0* będzie miał na wyjątkowe dziedzictwo na całym świecie.

Lazare Eloundou Assomo

Dyrektor Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO

PRZEDMOWA ORGANIZACJI DORADCZYCH KOMITETU ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA

Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 to wspólna publikacja UNESCO, Międzynarodowego Centrum Badań nad Ochroną i Konserwacją Dziedzictwa Kulturowego (ICCROM), Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych (ICOMOS) oraz Międzynarodowej Unii Ochrony Przyrody (IUCN). Pracę hojnie wspomagał Szwajcarski Federalny Urząd ds. Środowiska (FOEN) w ramach Programu Liderów Światowego Dziedzictwa ICCROM-IUCN, wspieranego przez Norweskie Ministerstwo Klimatu i Środowiska.

Zestaw narzędzi 2.0 przedstawia metodologię samooceny i ewaluacji efektywności zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Ocena efektywności zarządzania określa, jak dobrze zarządzane jest dobro światowego dziedzictwa – przede wszystkim na podstawie określenia, w jakim stopniu utrzymywane są wartości dziedzictwa dobra i osiągane są cele zarządcze. Zestaw narzędzi 2.0 wspiera zarządców miejsc w identyfikowaniu sposobów poprawy praktyk ochrony, procesów zarządzania i alokacji zasobów, zwłaszcza jeśli narzędzia są wykorzystywane przed przeglądem lub aktualizacją planów zarządzania.

Na przestrzeni lat opracowano wiele metodologii skuteczności zarządzania, a dokument IUCN Ramy oceny skuteczności zarządzania obszarami chronionymi (*Framework for assessing the management effectiveness of protected areas*; PAME – Protected Area Management Effectiveness) opracowany przez Światową Komisję ds. Obszarów Chronionych IUCN (WCPA) stanowił podstawę do opracowania pierwszego Zestawu narzędzi (*Enhancing Our Heritage Toolkit*) w 2008 roku. Zestaw narzędzi 2.0 zachował taką samą strukturę jak pierwotna wersja i przedstawia elastyczną metodologię, którą można zastosować do realizacji specyficznych potrzeb danego miejsca dziedzictwa, niezależnie od jego kategorii i formy ochrony. Metodologia czerpie również z innych istniejących metodologii, takich jak kwestionariusz okresowego raportowania światowego dziedzictwa czy Standard Zielonej Listy IUCN, i tworzy z nimi powiązania, żeby ułatwić ich integrację. *Zestaw narzędzi 2.0* został poprawiony, żeby odzwierciedlić dokonujące się w ciągu ostatniej dekady zmiany w systemie światowego dziedzictwa i w dziedzinie ochrony przyrody.

Mimo że pierwsza wersja *Zestawu narzędzi* została opracowana głównie dla dóbr przyrodniczych światowego dziedzictwa, jego potencjalne zastosowanie dla dóbr kulturowych zawsze brano pod uwagę. Niniejszy Zestaw narzędzi to wynik integracji metod pracy z przyrodą i kulturą w ramach Konwencji światowego dziedzictwa, w szczególności poprzez projekt „Praktyka łączenia” (Connecting Practice) realizowany przez IUCN i ICOMOS, wspierany przez Fundusz Christensena (The Christensen Fund). *Zestaw narzędzi 2.0* to efekt badań przeprowadzonych w 26 miejscach światowego dziedzictwa – kulturowych, przyrodniczych i mieszanych – z całego świata, udoskonalony na podstawie wniosków. *Zestaw narzędzi 2.0* może być stosowany w odniesieniu do wszystkich rodzajów dziedzictwa – przyrodniczego, kulturowego lub kombinacji obu. Chociaż koncentruje się na światowym dziedzictwie, może być również wykorzystywany w pracy ze wszystkimi innymi miejscami dziedzictwa.

Dobra światowego dziedzictwa posiadają wyjątkową uniwersalną wartość (OUV – Outstanding Universal Value), a efektywny system zarządzania zależy od rodzaju, cech i potrzeb dobra światowego dziedzictwa oraz kontekstu społecznego, gospodarczego i środowiskowego. Kluczowe znaczenie ma regularna ocena systemu zarządzania. Aby upewnić się, czy zarządzanie jest efektywne, należy przyjrzeć się temu, co działa, a co nie, oraz zaplanować wszelkie niezbędne zmiany tak skutecznie, jak to możliwe. Dlatego oceny efektywności zarządzania powinny być włączone do cyklu zarządzania jako jego część i powtarzane w regularnych odstępach czasu.

Zestaw narzędzi 2.0 opiera się na 12 narzędziach, z których każde dotyczy krytycznych elementów systemu zarządzania miejscem dziedzictwa. Wszystkie narzędzia mają określony cel, wszystkie są opisane i uzupełnione o wskazówki, które pomogą użytkownikom zaangażować się w pełną i otwartą dyskusję na temat elementów zarządzania. *Zestaw narzędzi 2.0* można zaadaptować i dostosować do unikalnych cech i kontekstu różnych miejsc. Zachęca szerokie grono podmiotów do zaangażowania w jego stosowanie, promując współpracę i inkluzywność.

ICCROM, IUCN i ICOMOS są głęboko wdzięczne wszystkim, którzy wnieśli wkład do prac nad *Zestawem narzędzi 2.0*. To wspólny wysiłek różnych specjalistów i organizacji, w tym grupy wykonawczej, recenzentów, koordynatorów i zarządców dóbr światowego dziedzictwa, którzy uczestniczyli w doskonaleniu publikacji. Organizacje doradcze są przekonane, że niniejszy poradnik będzie przydatny dla wszystkich osób zaangażowanych w zarządzanie światowym dziedzictwem, ponieważ wspiera lepsze planowanie, wdrażanie i ocenę wszystkich działań w zakresie ochrony i zarządzania, i wzmacnia nasze wspólne wysiłki na rzecz ochrony miejsc światowego dziedzictwa dla przyszłych pokoleń.

Webber Ndoro
Dyrektor Generalny
ICCROM

Grethel Aguilar
Dyrektor Generalny
IUCN

Teresa Patricio
Prezydent ICOMOS
International

Madhu Rao
Przewodniczący
Światowej Komisji
ds. Obszarów
Chronionych IUCN

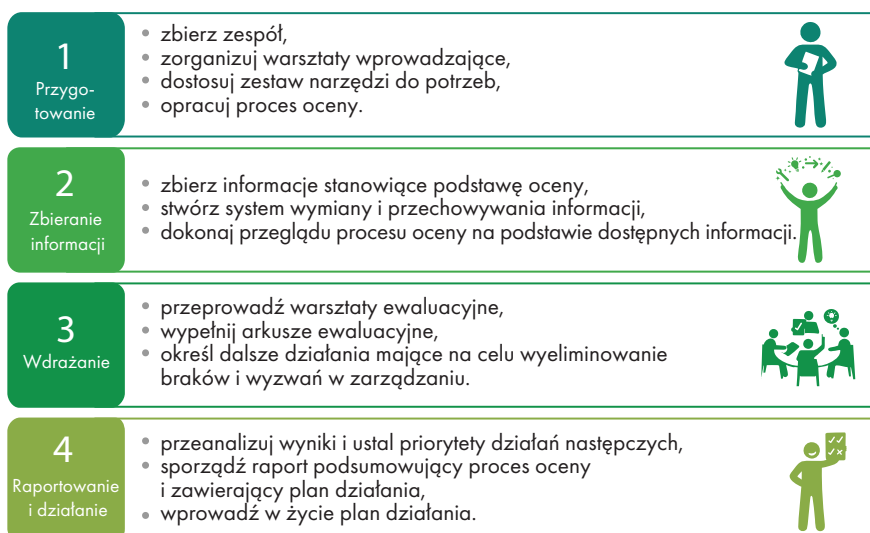
SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA DYREKTORA CENTRUM ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA	8
PRZEDMOWA ORGANIZACJI DORADCZYCH KOMITETU ŚWIATOWEGO DZIEDZICTWA	10
CZYM JEST WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA. ZESTAW NARZĘDZI 2.0?	13
1. WPROWADZENIE DO ZESTAWU NARZĘDZI 2.0	
WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA	15
1.1 Czym jest ocena efektywności zarządzania?	16
1.2 Czym różni się <i>Zestaw narzędzi 2.0</i> od innych metodologii oceny zarządzania?	17
2. KORZYSTANIE Z ZESTAWU NARZĘDZI	19
2.1 Dlaczego warto korzystać z Zestawu narzędzi?	19
2.2 Dla kogo przeznaczony jest Zestaw narzędzi? Jak będzie pomocny?	19
2.3 Jak działa Zestaw narzędzi?	19
2.4 Jak korzystać z Zestawu narzędzi?	21
2.5 Kiedy korzystać z Zestawu narzędzi?	24
3. JAK ROZPOCZĄĆ OCENĘ EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA?	25
3.1 Kto powinien być zaangażowany w ocenę?	25
3.2 Role i obowiązki podczas dokonywania oceny	26
3.3 Ważne pojęcia	27
4. GŁÓWNE ETAPY PROCESU OCENY	33
4.1 Etap 1 – przygotowanie	33
4.2 Etap 2 – zbieranie informacji	34
4.3 Etap 3 – wdrażanie	35
4.4 Etap 4 – raportowanie i działanie na podstawie wyników	36
5. NARZĘDZIA OCENY W ZESTAWIE NARZĘDZI 2.0	37
Narzędzie 1 Wartości, atrybuty i cele zarządcze	38
Narzędzie 2 Czynniki wpływające na dobro	44
Narzędzie 3 Granice, strefy buforowe i szersze otoczenie	48
Narzędzie 4 Zasady administrowania	54
Narzędzie 5 Ramy prawne, regulacyjne i zwyczajowe	65
Narzędzie 6 Ramowe przepisy dotyczące planowania zarządzania	74
Narzędzie 7 Potrzeby i nakłady	84
Narzędzie 8 Procesy zarządzania	94
Narzędzie 9 Wdrażanie środków zarządczych	111
Narzędzie 10 Wyniki – monitorowanie wydajności	119
Narzędzie 11 Rezultaty – monitorowanie stanu zachowania	123
Narzędzie 12 Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania	127
GLOSARIUSZ	133
BIBLIOGRAFIA	139
PODZIĘKOWANIA	140
INFORMACJE KONTAKTOWE	142

CZYM JEST WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA. ZESTAW NARZĘDZI 2.0?

Zaktualizowana wersja poradnika *Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0* przedstawia metodologię samooceny pozwalającą określić, jak dobrze zarządzane jest dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa. Publikacja zawiera 12 narzędzi, których można używać oddzielnie lub łącznie do oceny efektywności systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub miejscem dziedzictwa. Chociaż skupia się na dobrach światowego dziedzictwa, *Zestaw narzędzi 2.0* można zastosować do wszystkich miejsc dziedzictwa kulturowego, przyrodniczego lub kombinacji obu.

Zestaw narzędzi 2.0 prowadzi przez czteroetapowy proces, który pomoże zidentyfikować bieżące wyzwania w zakresie zarządzania i adekwatnie na nie zareagować:



Korzystanie z zestawu narzędzi wymaga stworzenia zespołu wdrożeniowego i udziału szerokiego grona osób zaangażowanych w zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Proces oceny stwarza ludziom okazję do wspólnej pracy i wzmocnienia współpracy. Partycypacyjny i dobrze zorganizowany proces może wygenerować także zbiorowe wsparcie dla przeprowadzenia zmian niezbędnych do ulepszenia systemu zarządzania oraz ochrony dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa dla przyszłych pokoleń.

W publikacji używane są następujące ikony:



Wskazówki i porady



Przypomnienia i ostrzeżenia



Przykłady

Znaczenie kluczowych słów, wyróżnionych w tekście (np. **wartości**) wyjaśnione jest w Glosariuszu.

1. WPROWADZENIE DO ZESTAWU NARZĘDZI 2.0

WZMACNIANIE NASZEGO DZIEDZICTWA

Idea identyfikacji i ochrony najważniejszego światowego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego pobudziła wyobraźnię i zaangażowanie społeczności i rządów na całym świecie. Kraje, które do tej pory ratyfikowały (sto dziewięćdziesiąt pięć) Konwencję światowego dziedzictwa z 1972 roku, zobowiązały się do zapewnienia ochrony swojego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, uznawanego za posiadające wyjątkową uniwersalną wartość dla ludzkości. W rezultacie na Listę światowego dziedzictwa zostało wpisanych już ponad 1100 dóbr.

Silnym ambicjom politycznym dotyczącym umieszczenia tych dóbr na Liście nie zawsze towarzyszy zaangażowanie niezbędne do zapewnienia im długoterminowej ochrony. Dlatego też poprawa efektywności zarządzania oraz jak najlepsze wykorzystanie dostępnych zasobów i możliwości stały się priorytetem dla społeczności dziedzictwa.

Zainteresowanie oceną jakości zarządzania obszarami chronionymi sięga lat 80. XX wieku, do dziś opracowano wiele metodologii badania efektywności zarządzania. Jedną z metod najczęściej stosowanych na arenie międzynarodowej są *Ramy oceny skuteczności zarządzania obszarami chronionymi* (PAME) (Hockings i in., 2006). Stanowiły podstawę dla opracowania w 2008 roku pierwszego wydania *Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi* (Hockings i in., 2008) oraz dla struktury jego nowej wersji. Mimo że pierwszy zestaw narzędzi opracowano głównie dla dóbr światowego dziedzictwa przyrodniczego, zawsze uznawano jego potencjalne zastosowanie w przypadku dóbr kulturowych.

Wspieranie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 jest efektem wysiłków zmierzających do zaprojektowania systemu oceny skuteczności zarządzania, który mógłby być szeroko stosowany do wszystkich dóbr światowego dziedzictwa, a także innych miejsc dziedzictwa. Chociaż *Zestaw narzędzi 2.0* ma taką samą strukturę jak jego pierwotna wersja, oferuje elastyczną metodologię, którą można zastosować do realizacji konkretnych potrzeb danego miejsca dziedzictwa, niezależnie od jego kategorii i formy ochrony. Czerpie on elementy także z innych istniejących metodologii, tworząc powiązania, żeby ułatwić ich integrację. *Zestaw narzędzi 2.0* został poprawiony i udoskonalony w taki sposób, by odzwierciedlić zmiany, jakie zaszły w ciągu ostatniej dekady w systemie światowego dziedzictwa, w tym w dziedzinie ochrony.

Następujące postulaty wpłynęły na pracę nad zmianą i wzmocnieniem zestawu narzędzi:

- możliwość zastosowania do wszystkich dóbr światowego dziedzictwa, a także innych miejsc dziedzictwa, przy jednoczesnym zachowaniu jak największej liczby elementów z oryginalnej metodologii i pierwotnego podejścia,
- skoncentrowanie się na kluczowych elementach systemu zarządzania, a nie na szczegółowej ocenie wszystkich jego aspektów,
- możliwość zaangażowania szerokiego grona podmiotów, bez potrzeby stosowania dodatkowych narzędzi,
- ustandaryzowany zestaw arkuszy roboczych, które można dostosować do konkretnych potrzeb i sytuacji,
- opierające się na niskotechnologicznych i niskokosztowych procesach gromadzenia i analiza informacji,
- samoocena i metodologia zorientowana na działanie.

Zestaw narzędzi 2.0 to wynik badań przeprowadzonych w 26 dobrach światowego dziedzictwa¹, reprezentujących dobra kulturowe, przyrodnicze i mieszane z całego świata, i został udoskonalony na podstawie wniosków wyciągniętych z tych badań.

1.1 CZYM JEST OCENA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA?

Dobra światowego dziedzictwa i inne miejsca dziedzictwa nieustannie stoją w obliczu wyzwań i zagrożeń, które wymagają strategicznych, trwałych i długoterminowych środków zarządczych, aby zapewnić utrzymanie ich **wyjątkowej uniwersalnej wartości** (Outstanding Universal Value – OUV) i innych ważnych **wartości**. Ocena efektywności (skuteczności) zarządzania jest definiowana jako ewaluacja zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa, przede wszystkim chodzi o określenie, w jakim stopniu są utrzymywane wartości dobra i jak są osiągane **cele zarządcze**.

Efektywny **system zarządzania** zależy od rodzaju, cech i potrzeb dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa oraz jego kontekstu społecznego, gospodarczego i środowiskowego. Kluczowe znaczenie ma regularna ocena systemu zarządzania dla zapewnienia jego skuteczności, lepszego zrozumienia tego, co działa, a co nie działa, oraz zaplanowania wszelkich niezbędnych zmian – tak skutecznie, jak to możliwe. Dlatego też oceny efektywności zarządzania powinny być włączone do **cyklu zarządzania** i powtarzane w regularnych odstępach czasu.

Procesy oceny i planowania powinny być postrzegane jako współzależne **procesy zarządzania**. Ocena efektywności zarządzania obejmuje określenie, czy i w jaki sposób wdrażane są plany zarządzania i inne instrumenty planowania oraz czy osiągnięte są pożądane **wyniki**. Ten rodzaj oceny jest szczególnie ważny przed przeglądem lub aktualizacją planów – dzięki takiej ocenie ustalenia i zalecenia stanowią podstawę przyszłych planów, alokacji zasobów i środków zarządczych.

Oceny efektywności zarządzania stały się ważnym narzędziem pomagającym **zarządzającym** i innym **podmiotom**. Dzięki nim można:

- zastanowić się nad swoim doświadczeniem,
- poprawić sposób alokacji zasobów,
- planować skuteczne zarządzanie potencjalnymi zagrożeniami i możliwościami oraz,
- zrozumieć, czy środki zarządcze są skutecznie wdrażane.



Wyrażenie „dobre światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa” jest używane dla przypomnienia czytelnikom, że *Zestaw narzędzi 2.0* może być wykorzystywany do oceny efektywności zarządzania w obu przypadkach. Dlatego w wielu częściach dokumentu „dobre” (*property*) i „miejsce” (*site*) są używane zamiennie. Jednak w sytuacjach, w których procesy mają zastosowanie wyłącznie do dóbr światowego dziedzictwa, jest to wyraźnie zaznaczone.

¹ Aby zapoznać się z pełną listą badanych dóbr – zobacz Podziękowania.

1.2 CZYM RÓŻNI SIĘ ZESTAW NARZĘDZI 2.0 OD INNYCH METODOLOGII OCENY ZARZĄDZANIA?

Zestaw narzędzi 2.0 prezentuje odpowiednią dla specyficznych potrzeb dóbr światowego dziedzictwa i innych miejsc dziedzictwa szczegółową metodologię skuteczności zarządzania. Przeznaczona jest ona do wewnętrznej ewaluacji i samooceny na poziomie dobra i jest odrębną i niezależną od procesów związanych z Konwencją światowego dziedzictwa, takich jak raportowanie okresowe (Periodic Reporting)² czy monitoring reaktywny (Reactive Monitoring)³.

Zestaw narzędzi czerpie z istniejących metodologii efektywności zarządzania i narzędzi oceny i łączy je – na przykład Integrated Management Effectiveness Tool (Paolini i in., 2006), IUCN World Heritage Outlook (Osipova i in., 2020) oraz Zielona Lista Obszarów Chronionych. Choć niektóre z tych metodologii mogą wydawać się podobne, służą różnym celom.

Zestaw narzędzi 2.0 różni się od powyższych metodologii pod trzema ważnymi względami:

1. **Jest to jedyna metodologia efektywności zarządzania specjalnie dostosowana do wszystkich rodzajów miejsc dziedzictwa.** Została opracowana tak, aby pasowała do miejsc dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, i chociaż koncentruje się na dobrach światowego dziedzictwa, może być stosowana do wszystkich miejsc dziedzictwa, niezależnie od ich formy ochrony na poziomie międzynarodowym, krajowym i/lub lokalnym.
2. **Można ją stosować samodzielnie.** W przeciwieństwie do niektórych innych metodologii, które są stosowane przez podmioty zewnętrzne (np. Ocena Perspektyw Światowego Dziedzictwa IUCN), wymagają zewnętrznego zatwierdzenia (np. Zielona Lista IUCN) lub dzielą się informacjami z podmiotami zewnętrznymi (np. raportowanie okresowe), Zestaw narzędzi 2.0 zaprojektowano tak, aby mógł być bezpośredniego wykorzystywany przez zarządców, w zasadzie bez wsparcia zewnętrznego, zatwierdzania lub wymiany informacji.
3. **Jest to najbardziej szczegółowa i kompleksowa metodologia oceny zarządzania.** Zestaw narzędzi 2.0 zawiera zestaw 12 praktycznych narzędzi dostosowanych do przeprowadzania dogłębnych ocen krytycznych elementów systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Poradnik wykorzystuje proces partycypacyjny, by pomagać lepiej zrozumieć powody, dla których niektóre elementy systemu zarządzania nie działają tak skutecznie, jak by mogły.



Na podstawie analizy krzyżowej siedmiu powszechnie stosowanych metod oceniania zgodnych ze standardem Zielonej Listy Obszarów Chronionych IUCN, Zestaw narzędzi 2.0 zapewnia najwyższy zakres kryteriów standardu Zielonej Listy. Więcej informacji na temat powiązania Zestawu narzędzi 2.0 z Zieloną Listą można znaleźć w dokumencie *Analiza krzyżowa skuteczności metod oceny obszarów chronionych i standardu Zielonej Listy IUCN*. Raport podsumowujący (UNEP-WCMC i IUCN, 2022).

² Statutowy wymóg Konwencji światowego dziedzictwa, który wymaga od Państw Stron przedstawienia – zwykle co sześć lat – raportu na temat przyjętych przez nie przepisów prawnych i administracyjnych oraz działań podjętych w celu realizacji postanowień Konwencji, a także stanu ochrony dóbr światowego dziedzictwa znajdujących się na ich terytoriach.

³ Statutowy proces składania sprawozdań przez Sekretariat, inne sektory UNESCO i organizacje doradcze Komitetu Światowego Dziedzictwa na temat stanu zachowania zagrożonych określonych dóbr światowego dziedzictwa.

2. KORZYSTANIE Z ZESTAWU NARZĘDZI

Niniejszy zestaw narzędzi oferuje metodologię samooceny dla określenia, jak dobrze zarządzane jest dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa.

2.1 DLACZEGO WARTO KORZYSTAĆ Z ZESTAWU NARZĘDZI?

Wpis dobra na Listę światowego dziedzictwa oznacza, że istnieje odpowiedni system zarządzania, który zapewnia ochronę dobra dla obecnych i przyszłych pokoleń. Jednak pomimo najlepszych starań Państw Stron oraz zaangażowania znacznych zasobów finansowych i ludzkich, wiele dóbr światowego dziedzictwa i innych miejsc dziedzictwa jest zagrożonych przez szereg czynników wpływających na ich stan zachowania (np. niewłaściwy rozwój, masowa turystyka, zanieczyszczenia, wydobycie zasobów naturalnych lub zmiany klimatu). Co można zrobić, aby lepiej reagować na te czynniki? Czy wynikają z krytycznych słabości zarządzania? Jeśli tak, to w jaki sposób można poprawić efektywność zarządzania dobrem?

Niniejszy zestaw narzędzi zawiera praktyczne wytyczne dotyczące oceny efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa, niezależnie od tego, czy są to dobra przyrodnicze, kulturowe czy mieszane. Ma służyć jako:

- metodologia identyfikacji osiągnięć i działań niezbędnych do poprawy zarządzania,
- zbiór narzędzi, które można stosować oddzielnie lub razem, aby lepiej zrozumieć mocne strony i wyzwania stojące przed różnymi elementami systemu zarządzania,
- przewodnik mający pomóc osobom odpowiedzialnym za zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa promować dyskusję, uczestnictwo i przejrzystość w zakresie planowania środków zaradczych, wykorzystania zasobów i podejmowania decyzji.

2.2 DLA KOGO PRZEZNACZONY JEST ZESTAW NARZĘDZI? JAK BĘDZIE POMOCNY?

Niniejszy zestaw narzędzi jest dostępny dla wszystkich osób zainteresowanych ochroną dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, choć został zaprojektowany specjalnie dla profesjonalistów i instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa. Prezentuje ogólne podejście, które można dostosować do różnych potrzeb i kontekstów, dzięki czemu może być stosowany na całym świecie i w odniesieniu do wszystkich miejsc dziedzictwa.

Ten zestaw narzędzi pomoże Ci:

- uzyskać pełny obraz, jak dobrze zarządzane jest Twoje miejsce dziedzictwa, i w pełni zrozumieć, co działa dobrze, a co można zrobić lepiej,
- zidentyfikować sposoby poprawy działań konserwatorskich, procesów zarządzania i alokacji zasobów,
- wzmocnić współpracę między różnymi podmiotami i promować odpowiedzialność,
- opracować działania eliminujące niedoskonałości związane z zarządzaniem oraz usprawnić przyszłe procesy planowania,
- wypracować szerokie poparcie dla działań, które zmienią i ulepszą system zarządzania miejscem dziedzictwa.

2.3 JAK DZIAŁA ZESTAW NARZĘDZI?

Zestaw narzędzi składa się z 12 narzędzi, z których każde dotyczy kluczowych elementów systemu zarządzania miejscem dziedzictwa. Wszystkie narzędzia mają określony cel i zawierają wskazówki, które pomogą użytkownikom zaangażować się w pełną i otwartą dyskusję na temat zarządzania. Narzędziom towarzyszą pomagające w systematycznym zbieraniu informacji szablony lub kwestionariusze ułatwiające użytkownikom zidentyfikowanie możliwości i niezbędnych działań. Narzędzia oferują iteracyjną metodologię, która umożliwia wszystkim osobom zaangażowanym w ocenę zidentyfikowanie tego, co działa dobrze, a co można zrobić lepiej.

NARZĘDZIA OCENY



Narzędzie 1: Wartości, atrybuty i cele zarządcze – ocenia stopień zrozumienia **wartości** i **atrybutów** dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa oraz to, czy istniejące cele zarządcze są odpowiednie do prowadzenia systemu zarządzania.



Narzędzie 2: Czynniki wpływające na dobro – ocenia, czy **czynniki** oddziałujące lub mogące potencjalnie oddziaływać na dobro lub miejsce dziedzictwa są znane, dobrze rozumiane i udokumentowane. Analizuje również adekwatność środków zarządczych w stosunku do zidentyfikowanych czynników.



Narzędzie 3: Granice, strefy buforowe i szersze otoczenie – ocenia różne aspekty konfiguracji dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa w celu zbadania ich stosowności, a także interakcji między dobrem, jego **strefą buforową** a **szerszym otoczeniem**.



Narzędzie 4: Zasady administrowania (governance) – ocenia, czy role i obowiązki różnych **zarządców** są jasno określone i czy istnieje skuteczna koordynacja między nimi. Ocenia także poziom zaangażowania **uprawnionych** do zarządzania dobrem lub innym miejscem dziedzictwa



Narzędzie 5: Ramy prawne, regulacyjne i zwyczajowe – ocenia, w jaki sposób polityka, ustawodawstwo, praktyki zwyczajowe oraz inne **instrumenty** prawne i regulacyjne są wykorzystywane do zarządzania dobrem lub innym miejscem dziedzictwa.



Narzędzie 6: Ramowe przepisy dotyczące planowania zarządzania – zapewnia przegląd efektywności zasad planowania i ocenia adekwatność planu zarządzania lub innego głównego instrumentu planowania wykorzystywanego do ukierunkowania zarządzania.



Narzędzie 7: Potrzeby i nakłady – ocenia, czy obecny potencjał ludzki oraz zasoby finansowe, materialne i technologiczne są odpowiednie do skutecznego zarządzania dobrem lub innym miejscem dziedzictwa.



Narzędzie 8: Procesy zarządzania – ocenia adekwatność **procesów zarządzania** poprzez zbadanie, czy istnieją polityki i procedury zapewniające, że procesy będą wdrażane zgodnie z dobrymi praktykami i pożądanymi standardami.



Narzędzie 9: Wdrażanie środków zarządczych – ocenia postępy we wdrażaniu planu zarządzania, planów pomocniczych i odpowiednich programów prac.



Narzędzie 10: Wyniki – monitorowanie wydajności – ocenia **wyniki** realizacji zaplanowanych działań, rutynowych prac i procesów zarządzania.



Narzędzie 11: Rezultaty – monitorowanie stanu zachowania – sprawdza, czy programy monitoringu są odpowiednie do oceny stanu zachowania dobra i czy jego wartości są utrzymywane.



Narzędzie 12: Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania – podsumowuje wyniki oceny i pomaga ustalić priorytety przyszłych działań następczych.

2.4 JAK KORZYSTAĆ Z ZESTAWU NARZĘDZI?

Ponieważ wszystkie miejsca dziedzictwa różnią się od siebie, konieczne będzie dostosowanie i zaadaptowanie zestawu narzędzi do własnej sytuacji. Skala i szczegółowość każdej oceny będą inne w zależności od jej celu i gotowości różnych osób do dokonania oceny, tak samo jak od czasu, jaki są skłonne na nią poświęcić oraz od dostępnych informacji, zasobów i możliwości. Ogólnie rzecz biorąc, ocena powinna być stosunkowo prosta i niedroga w wykonaniu.

Jeżeli efektywność zarządzania jest dla użytkownika czymś nowym, zaleca się korzystanie z zestawu narzędzi od początku i dążenie do wykorzystania wszystkich 12 narzędzi. Umożliwi to przeprowadzenie pełnej diagnozy i określenia głównych mocnych stron i wyzwań istniejących mechanizmów zarządzania. Jeśli jednak pewne mechanizmy nie zostały jeszcze wdrożone, nie będzie można korzystać ze wszystkich arkuszy dołączonych do narzędzi. Na przykład jeśli nie ma planu zarządzania ani innego głównego instrumentu planowania, który wskazywałby na zarządzanie miejscem dziedzictwa, wtedy nie można wypełnić arkusza 6b, którego celem jest ocena, jak odpowiedni jest ten plan. Niemniej nadal można korzystać z wytycznych do tego arkusza, aby wskazać, dlaczego nie ma takiego planu, czy jest on konieczny, a także określić dalsze działania niezbędne do opracowania takiego planu.

Jeśli użycie wszystkich narzędzi wydaje się zbyt skomplikowane, można początkowo wybrać kilka, które znajdą zastosowanie w przypadku krytycznych problemów, o których wiadomo już, że wymagają uwagi. Chociaż z punktu widzenia ewaluacji taka ocena niewątpliwie nie będzie kompletna, może jednak dostarczyć przydatnych informacji, na których można się oprzeć, a w przyszłości wykorzystać pozostałe narzędzia.

Można także używać narzędzi selektywnie, aby uzupełnić istniejące metody monitorowania i oceny, i aby uniknąć powtarzania wcześniejszej pracy. W takich przypadkach można zastąpić sugerowane arkusze tym, co jest w użyciu, lub stworzyć coś hybrydowego, włączając elementy arkuszy do dotychczas stosowanych. Należy pamiętać, że arkusze mają charakter ogólny i można je dostosować do konkretnego kontekstu, na przykład dodać nowe sekcje i pominąć te, które nie mają zastosowania, o ile nie podważa to celu danego narzędzia.

Niektóre rodzaje miejsc dziedzictwa mogą wymagać bardziej elastycznego wykorzystania zestawu narzędzi. Dotyczy to w szczególności seryjnych dóbr światowego dziedzictwa. Należy zdecydować, jak najlepiej dostosować wykorzystanie narzędzia do swoich potrzeb, złożoności dobra i obowiązującego systemu zarządzania. W ramce 2.1 przedstawiono, w jaki sposób można określić, które podejście jest najlepsze w danej sytuacji.



Ramka 2.1. Jak korzystać z zestawu narzędzi?

Określ, które podejście jest najlepsze w wybranej sytuacji i w danym miejscu dziedzictwa:

- **Ocena efektywności zarządzania jest dla Ciebie nowością i chcesz przeprowadzić diagnozę.** Zestaw narzędzi pomoże w zrozumieniu celu każdego narzędzia i przeprowadzi przez systematyczny proces oceny kluczowych elementów systemu zarządzania danym miejscem dziedzictwa. Nawet jeśli użytkownik nie jest gotowy na korzystanie ze wszystkich arkuszy dołączonych do narzędzi (np. z powodu braku pewnych mechanizmów zarządzania), nie stanowi to problemu. Można dostosować arkusze do swojej sytuacji i skupić się na ważnych pytaniach leżących u podstaw każdego narzędzia.
- **Nie jesteś jeszcze gotowy, aby korzystać ze wszystkich narzędzi, ale chcesz zająć się niektórymi krytycznymi problemami, o których wiesz, że wymagają uwagi.** Być może obawiasz się, że inni uznają ten proces za zbyt skomplikowany i czasochłonny i nie będą chcieli się w niego angażować, albo uważasz, że zniechęcą się, jeśli zauważą, że pewne mechanizmy zarządzania nie zostały jeszcze wdrożone. W takim przypadku możesz zacząć od częściowej oceny, aby zrozumieć i rozwiązać krytyczne problemy, które zostały wcześniej zidentyfikowane. Możesz też chcieć użyć jak największej liczby narzędzi, w zależności od tego, na co w danym momencie pozwalają stosowane mechanizmy zarządzania. Zawsze możesz wykorzystać wnioski z pierwszych działań, skorzystać później z innych narzędzi lub zagłębić się w narzędzia, które już zostały zastosowane wcześniej. Należy zacząć od przestudiowania konkretnych celów każdego narzędzia i towarzyszącego mu arkusza(y), następnie zdecydować, jakiej kombinacji narzędzi i arkuszy chce się użyć, a na koniec wykorzystać je do opracowania planu przeprowadzenia oceny. Należy pamiętać, że narzędzia 1 i 2 należy zawsze ukończyć, ponieważ stanowią podstawę dla pozostałych narzędzi.
- **Chcesz stosować narzędzia selektywnie, aby uzupełnić podjęte już działania w zakresie oceny danych elementów.** Być może zidentyfikowałeś już inne metody badania krytycznych kwestii związanych z zarządzaniem, które są wbudowane w niektóre narzędzia Zestawu narzędzi 2.0, i powtarzanie poprzednich wysiłków wydaje się bezzasadne, co często ma miejsce w przypadku arkuszy, które pomagają zbierać istniejące informacje i dane. W takich przypadkach można zastąpić arkusze alternatywnymi metodami lub dostosować arkusze tak, aby gromadzenie i analizę danych ograniczyć do elementów, które nie zostały jeszcze w pełni omówione. Należy się przy tym upewnić, że nadal wyciągane są niezbędne wnioski, identyfikowane braki i wyzwania, a niezbędne działania następcze są podejmowane. Warto sprawdzić listę pytań, które pomogą w ostatnich krokach wypełniania każdego arkusza.
- **Korzystałeś już z innych metodologii dotyczących efektywności zarządzania, ale chcesz przeprowadzić bardziej dogłębną ocenę, dostosowaną do potrzeb dobra światowego dziedzictwa.** Zestaw narzędzi 2.0 umożliwia przeprowadzenie oceny, która koncentruje się na wyjątkowej uniwersalnej wartości dobra i jest dogłębniejsza i szczegółowsza niż inne metodologie dotyczące efektywności zarządzania. Może to wymagać dodatkowego wysiłku, zwłaszcza gdy korzysta się z zestawu narzędzi po raz pierwszy. Z tego powodu sugeruje się, aby korzystać z niego tylko w określonych momentach cyklu zarządzania. Żeby ułatwić przejście z jednej metodologii do drugiej, Zestaw narzędzi 2.0 zawiera szereg poprawek, wprowadzonych po to, by upewnić się, że wszystkie krytyczne aspekty pozostałych metodologii zostały objęte. Choć zaprojektowano go tak, aby odpowiadał szczególnym potrzebom dóbr światowego dziedzictwa, nie uniemożliwia to zastosowania go w odniesieniu do innych miejsc dziedzictwa, ponieważ wartości zawsze są podstawą oceny.

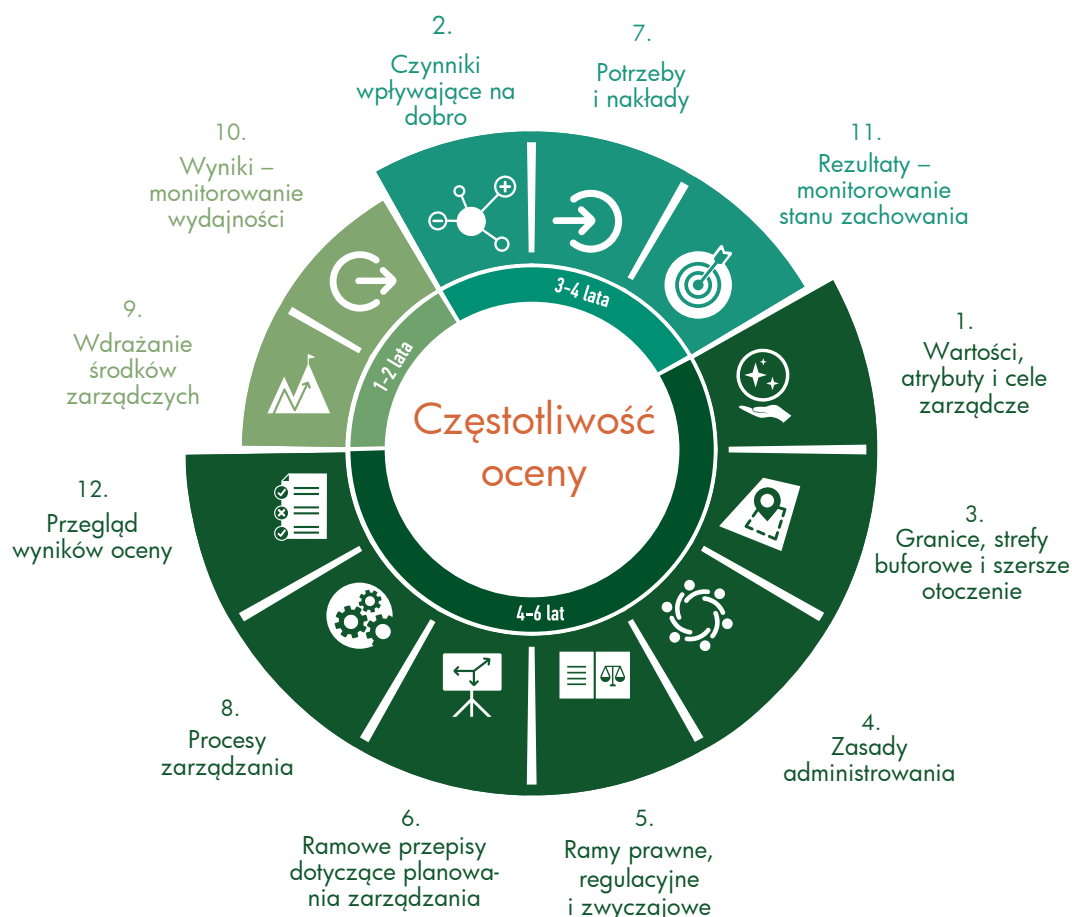


- **Chcesz użyć zestawu narzędzi w przypadku dobra seryjnego lub takiego, które podlega złożonym zasadom zarządzania i administrowania.** Niektóre rodzaje miejsc dziedzictwa wymagają bardziej złożonych systemów zarządzania, angażujących wiele podmiotów i czasami obejmujących różne kraje (np. dobra światowego dziedzictwa transgraniczne i wielonarodowe). Dostosowanie zestawu narzędzi do takich sytuacji może być trudne, ale jest możliwe. Należy mieć na uwadze, że jest to zestaw narzędzi, który można zaadaptować do konkretnego kontekstu. Oznacza to, że można dostosować arkusze do analizy określonych elementów pod różnym kątem, ale także użyć ich ponownie w celu zbadania konkretnych mechanizmów zarządzania komponentami dóbr seryjnych. Na przykład ramy prawne mogą zmieniać się w zależności od komponentu, jeśli są zlokalizowane w różnych krajach lub regionach administracyjnych. W takiej sytuacji można wypełnić ten sam arkusz dla każdego komponentu, a następnie przeanalizować je zbiorczo. Należy pamiętać, że niezależnie od liczby komponentów dobra seryjne są wpisane na Listę światowego dziedzictwa jako całość, co oznacza, że liczą się jako jedno dobro. Dlatego ocena efektywności zarządzania powinna dostarczać informacji zarówno dla dobra jako całości, jak i dla każdego jego komponentu.
- **Pracujesz lub jesteś związany z miejscem dziedzictwa, które nie jest wpisane na Listę światowego dziedzictwa.** Zestaw narzędzi 2.0 może być wykorzystany do oceny dowolnego miejsca dziedzictwa, do czego zachęcamy. Na przykład jeżeli planuje się nominowanie miejsca do wpisu na Listę światowego dziedzictwa, warto zbudować pełny obraz skuteczności istniejących mechanizmów zarządzania i tego, jak można je ulepszyć lub dążyć do poprawy zarządzania w miejscu dziedzictwa, niezależnie od tego, jaką ma formę ochrony. Wszystkie miejsca dziedzictwa są ważne i dlatego powinny być skutecznie zarządzane, tak aby zapewnić ich ochronę dla przyszłych pokoleń. Narzędzia odnoszą się do elementów zarządzania, które mają zastosowanie do wszystkich miejsc dziedzictwa, niezależnie od tego, czy są wpisane na Listę światowego dziedzictwa. Niektóre narzędzia zawierają kilka kroków, specyficznych dla dóbr światowego dziedzictwa; w przypadku miejsc spoza Listy można je pominąć i – jak zawsze – dostosować narzędzia i arkusze robocze do swoich potrzeb.
- **Twoje miejsce dziedzictwa jest zarządzane w tradycyjnym systemie.** Chociaż Zestaw narzędzi 2.0 najlepiej nadaje się do stosowania w formalnych systemach administracji publicznej, zawiera również rozważania i pytania związane z tradycyjnymi praktykami zarządzania (management) i zasadami administrowania (governance). Zawiera także wiele odniesień do potrzeby poszanowania praw, obowiązków, wiedzy i doświadczeń różnych podmiotów powiązanych z miejscem dziedzictwa i osób nim zainteresowanych. To zestaw narzędzi, który można dostosować do własnych potrzeb, zachowując to, co uzna się za pomocne, i dodając dodatkowe elementy tam, gdzie okaże się to konieczne. Możliwe jest nawet opracowanie własnych wersji arkuszy roboczych, pod warunkiem że konkretne cele każdego narzędzia zostaną zachowane. Można także skupić się na zestawie pytań zawartych na końcu każdego arkusza i opracowanych tak, aby pomóc w analizie kluczowych kwestii, wyciągnięciu wniosków oraz określeniu niezbędnych działań.

Wszystkie miejsca dziedzictwa są charakterystyczne i wyjątkowe – taki też powinien być sposób korzystania z zestawu narzędzi. Uczyń go swoim własnym!

2.5 KIEDY KORZYSTAĆ Z ZESTAWU NARZĘDZI?

Ocenianie efektywności zarządzania jest najbardziej przydatna w monitorowaniu zmian i identyfikacji postępów i ulepszeń, jeśli jest powtarzane w regularnych odstępach czasu, najlepiej dostosowanych do **cyklu zarządzania** (np. powiązanych z przeglądami planu zarządzania). Odstęp pięciu lat jest ogólnie uważany za odpowiedni do tego celu, ale jeśli cykl zarządzania jest dłuższy, można powtórzyć ocenę w połowie okresu (np. co trzy lub cztery lata). Ponadto niektóre z narzędzi mogą być używane oddzielnie pomiędzy pełnymi ocenami i powtarzane w razie potrzeby, aby pomóc w podejmowaniu decyzji w całym cyklu zarządzania.



Rysunek 2.1. Sugerowana częstotliwość stosowania narzędzi (w ramach ogólnego cyklu oceniania)

3. JAK ROZPOCZĄĆ OCENĘ EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA?

Zestaw narzędzi 2.0 opiera się na czteroetapowym procesie współpracy prowadzącym do zaprojektowania i przeprowadzenia oceny efektywności zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa.

Celem jest opracowanie podejścia partycypacyjnego, które umożliwia podmiotom zaangażowanym w zarządzanie miejscem dziedzictwa spotkanie się i zbadanie sposobów reagowania na wyzwania. Z tego względu nie jest to po prostu ćwiczenie techniczne, a raczej okazja do zbiorowego zrozumienia dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa i wygenerowania konkretnych rozwiązań dla ulepszenia jego systemu zarządzania.

Jakość procesu jest równie ważna jak wyniki oceny. Aby skorzystać z *Zestawu narzędzi 2.0*, należy zaangażować różne podmioty i zebrać różne rodzaje danych i informacji. Wymaga to organizacji, czasu i zaangażowania, zwłaszcza jeśli robisz to po raz pierwszy.

Mimo że niekiedy korzystanie z *Zestawu narzędzi 2.0* może okazać się wyzwaniem, dobrze zaprojektowany i przeprowadzony proces będzie satysfakcjonujący i pozytywnie wzmocni długoterminową współpracę między zarządzającymi.

Całkowity czas trwania oceny oraz potrzebne zasoby będą w dużej mierze zależeć od:

- skali i szczegółowości oceny,
- złożoności dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa oraz
- istniejących mechanizmów zarządzania.

Proces ten powinien być postrzegany jak okazja do wymiany i refleksji dla ułatwienia przyszłego zarządzania. Prawdziwa praca nad skutecznym zarządzaniem rozpoczyna się od wdrożenia ustaleń wynikających z oceny.

3.1. KTO POWINIEN BYĆ ZAANGAŻOWANY W OCENĘ?

Zestaw narzędzi 2.0 zasadniczo został zaprojektowany jako proces partycypacyjny do wykorzystania przez zarządców na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Należy pamiętać, że dla celów niniejszego zestawu narzędzi termin zarządcy odnosi się do podmiotów posiadających prawne lub zwyczajowe uprawnienia i/lub uznane obowiązki w zakresie zarządzania całością lub częścią miejsca dziedzictwa. Co więcej, uprawnieni ze społecznie uznaną odpowiedzialnością za zarządzanie miejscem dziedzictwa lub zasobami dziedzictwa w danym miejscu również powinni być uważani za zarządców.

Byłoby idealnie, gdyby wszystkie osoby zaangażowane w **administrowanie** i zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa zostały włączone do oceny efektywności zarządzania. W praktyce ich aktywność będzie się różnić w zależności od miejsca dziedzictwa. Decyzję, kto w którym procesie powinien wziąć udział, należy dokładnie rozważyć z wyprzedzeniem.

Sekcja 4.1 zawiera informacje pomocne w podjęciu decyzji, kto powinien być zaangażowany w proces i jak należy go przeprowadzić.

1. Zaangażowanie kluczowego personelu lub osób z głównych organizacji lub grup, które są prawnie i/lub zwyczajowo odpowiedzialne za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa, a także strefą buforową.
2. Identyfikacja przedstawicieli innych organizacji, instytucji rządowych lub grup o ogólnej odpowiedzialności za dziedzictwo w odniesieniu do dobra, jego strefy buforowej i szerszego otoczenia.
3. Zaangażowanie innych podmiotów odpowiedzialnych za przeciwdziałanie czynnikom wpływającym na dobro, mającymi swoje źródło zarówno w granicach dobra, jak i poza nimi.

3.2. ROLA I OBOWIĄZKI PODCZAS DOKONYWANIA OCENY

Ponieważ w ocenę będzie zaangażowanych wiele osób, zdefiniowanie ról i obowiązków ma kluczowe znaczenie. Istnieją cztery główne role:



Rysunek 3.1. Role i obowiązki podczas dokonywania oceny

Pierwszym krokiem jest podjęcie decyzji, kto zorganizuje przeprowadzenie oceny i powołanie zespołu oceniającego. Funkcję **organizatora** pełni zwykle główna organizacja lub grupa odpowiedzialna za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Jeżeli istnieje więcej niż jedna organizacja lub grupa odpowiedzialna za zarządzanie dobrem i nie jest jasne, kto powinien przejść rolę organizatora, należy zdecydować, kto jest najlepiej przygotowany do kierowania procesem oceny oraz budowania i utrzymywania zaufania przez cały okres trwania działań. Organizator powinien być przede wszystkim akceptowany i szanowany przez inne podmioty oraz posiadać potencjał i zasoby instytucjonalne do koordynowania różnych etapów oceny.

Organizator będzie także odpowiedzialny za zapraszanie osób do udziału w przeprowadzaniu oceny oraz – co do zasady – za organizację spotkań i warsztatów w trakcie procesu oceny. Może być też kilku gospodarzy, a różne instytucje mogą organizować różne działania.

Organizator powołuje także **zespół wdrożeniowy**, który będzie odpowiedzialny za prowadzenie procesu oceny, gromadzenie informacji i zarządzanie nimi, opracowywanie wniosków z oceny oraz reprezentowanie szerszej grupy osób zaangażowanych w proces dokonywania oceny. Najlepiej, gdy zespół ten jest małą, starannie wybraną grupą. Należy wziąć pod uwagę dwa ważne elementy: reprezentację i odpowiednie umiejętności. W skład zespołu powinny wchodzić osoby z organizacji będącej organizatorem oraz – aby reprezentować różnorodność podmiotów zaangażowanych w system zarządzania – z innych organizacji lub grup. Potrzebne będą osoby, które potrafią współpracować w zespole, są dobrze zorganizowane i mają odpowiednie umiejętności komunikacji i zdolność do rozwiązywania problemów.

W ramach zespołu ważne jest określenie, kto będzie prowadził dyskusje (facylitatorzy) i kto będzie je rejestrował (osoby notujące), oraz ustalenie składu zespołu wdrożeniowego. **Facylitatorów** należy wybierać na podstawie ich umiejętności i zdolności do utrzymywania neutralnej pozycji, zapewnienia uczciwego i sprawiedliwego przeprowadzenia całego procesu, który nie będzie stronnictwem w stosunku do interesów żadnego pojedynczego podmiotu, oraz pośredniczenia w dyskusji i kierowania nią, gdy pojawiają się wyzwania. W pewnych okolicznościach pomocne może być zaangażowanie bezstronnego zewnętrznego facylitatora (lub kilku facylitatorów) posiadającego wiedzę specjalistyczną na temat procedur oceny i zarządzania dziedzictwem. **Osoby notujące** będą ściśle współpracować z facylitatorami, aby uchwycić informacje prezentowane podczas dyskusji i pomóc w wypełnieniu arkuszy roboczych *Zestawu narzędzi 2.0*. Powinni zatem posiadać dobre umiejętności słuchania, pisanie, analizowania i raportowania.

3.3 WAŻNE POJĘCIA

Ocena przyniesie najlepsze rezultaty, jeśli będzie oparta na współpracy i zaangażowaniu wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Ponieważ niektórzy mogą mieć obowiązki niezwiązane z konkretnym dziedzictwem, mogą nie być zaznajomieni z niektórymi koncepcjami stosowanymi w zestawie narzędzi. Ważne, by wszystkie osoby uczestniczące w procesie oceny posiadały podstawową wiedzę na temat najważniejszych terminów. Pozwoli to uniknąć zamieszania, nieporozumień i niepotrzebnej frustracji lub opóźnień w trakcie pracy. W przeciwnym razie ludzie mogą czuć się pominięci lub będą obawiać się udziału w dyskusjach. W niektórych sytuacjach może okazać się konieczne wstępne budowanie potencjału różnych odbiorców; w takim wypadku należy uwzględnić to w fazie 1. procesu oceny.

Zestaw narzędzi 2.0 zawiera **Glosariusz** z definicjami większości terminów technicznych, których należy używać. Niektóre pojęcia są niezbędne do rozpoczęcia rozmowy i wymagają dogłębnego zrozumienia; opisano je szczegółowo poniżej.

WARTOŚCI (*values*)

Wartości dziedzictwa są powodem, dla którego miejsce dziedzictwa uważa się za ważne i należy je chronić dla obecnych i przyszłych pokoleń. Wartości są społeczne (znaczenie nadawane jest przez społeczność lub grupy kulturowe) i zależą od wielu doświadczeń społecznych i kulturowych. To, co jest cenione przez jedną część społeczeństwa, może nie być cenione przez inną lub może być cenione z różnych innych powodów. Miejsca dziedzictwa zawsze posiadają szereg wartości estetycznych, architektonicznych, biologicznych, ekologicznych, historycznych, archeologicznych, naukowych, geologicznych, społecznych, duchowych, edukacyjnych itp. O **znaczeniu** miejsca dziedzictwa stanowi połączenie różnych wartości i ich wzajemne oddziaływanie, w tym ich kumulacja w czasie.

Ponieważ nie wszyscy cenią miejsce dziedzictwa z tych samych powodów lub na równym poziomie, znaczenie często rozważa się w kategoriach różnych poziomów: międzynarodowego, krajowego i lokalnego. Dobro wpisane na Listę światowego dziedzictwa posiada wyjątkową uniwersalną wartość (OUV), ale ma też inne wartości – na poziomie krajowym i lokalnym – stanowiące część jego ogólnego znaczenia. Te inne wartości należy dobrze opisać, by system zarządzania, przy zachowaniu priorytetowej roli OUV – wyjątkowej uniwersalnej wartości dobra, cechował się podejściem całościowym, integrującym wszystkie wartości.

Należy pamiętać, że ludzie często chcą chronić dane miejsce z wielu różnych powodów i niektórzy używają terminu wartość w innym znaczeniu niż to, które stosujemy w przypadku dziedzictwa. Na potrzeby niniejszego zestawu narzędzi dziedzictwo definiuje się jako wszystkie odziedziczone zasoby i/lub aktywa, które ludzie cenią ze względów wykraczających poza zwykłą użyteczność. To subtelna różnica, ale zasadnicza. Najbardziej oczywistym przykładem jest znaczenie gospodarcze. Miejsce dziedzictwa może zapewniać korzyści ekonomiczne wspierające utrzymanie wielu ludzi – to powód, dla którego ludzie uważają je za swoje dziedzictwo. W związku z tym termin korzyść rozumiemy w odniesieniu do sytuacji, w których odbiorca (osoba fizyczna, grupa lub społeczeństwo) czerpie pożytek – czy to w kategoriach finansowych, czy w postaci towarów, usług i transakcji w naturze – z istnienia lub ochrony miejsca dziedzictwa.

Ponieważ wartości są zdeterminowane społecznie i zasadniczo są niematerialne, konieczne jest określenie, które atrybuty je przekazują. Zarządzanie i działania ochronne koncentrują się na atrybutach.

ATRYBUTY (*attributes*)

Atrybuty to elementy dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa, które przekazują jego wartości i umożliwiają ich zrozumienie. Mogą to być cechy fizyczne, struktura materialna i inne namacalne cechy, ale mogą to być również procesy, ustalenia społeczne lub praktyki kulturowe, a także aspekty niematerialne, takie jak skojarzenia i relacje. Identyfikacja atrybutów jest również niezbędna do zrozumienia warunków autentyczności i integralności miejsca dziedzictwa.

Rozróżnienie wartości i atrybutów może być zadaniem złożonym; te dwa pojęcia są często mylone. Prosty sposób na ich odróżnienie jest zadanie sobie pytań:

- „Dlaczego miejsce dziedzictwa jest ważne?” (odpowiedź będzie dotyczyć wartości);
- „Co muszę chronić i konserwować, aby zachować znaczenie miejsca?” (odpowiedź będzie dotyczyć atrybutów).

Ogólnie rzecz biorąc, ludziom łatwiej jest zidentyfikować atrybuty, zwłaszcza fizyczne (np. budynki, cechy naturalne lub materiały). Jednak chociaż identyfikacja atrybutów jest ważna, niezwykle istotne jest, aby w pełni rozważyć, dlaczego miejsce dziedzictwa jest ważne (wartości), a na to pytanie – jak wskazano powyżej – można uzyskać wiele odpowiedzi. Jeśli tych pytań sobie nie zadamy, wysiłki mogą zostać skierowane w kierunku zachowania jednych cech i nietroszczenie się o inne. Może to mieć miejsce w przypadku atrybutów, takich jak procesy, praktyki lub relacje, które są trudne do zdefiniowania i zidentyfikowania. Jeśli uzasadnienie będzie jasne, łatwiej będzie zdecydować, co należy chronić w miejscu dziedzictwa i jak to zrobić. Rozróżnienia te są szczególnie ważne, gdy pojawiają się trudne i nietypowe sytuacje mające wpływ na wiele atrybutów, a nawet na miejsce dziedzictwa jako całość. Przykładem jest klęska żywiołowa lub propozycja inwestycji o dużym wpływie, a nawet dynamika społeczna, która może stopniowo doprowadzić do zmiany w postrzeganiu tego, dlaczego dane miejsce jest ważne i dla kogo.

Ochrona, konserwacja i zarządzanie skupiają się na atrybutach, ponieważ wdrażanie konkretnych działań w odniesieniu do atrybutów lub wpływających na nie czynników umożliwi utrzymanie wartości w dłuższej perspektywie. Nie należy jednak zapominać, że brak działania jest tak naprawdę działaniem zarządczym. Jeśli sytuacja jest ogólnie stabilna i nie ma żadnych głównych czynników wpływających (lub mogących mieć wpływ w najbliższej przyszłości) na atrybuty, nie jest konieczne żadne natychmiastowe ani poważne działanie.

SYSTEM ZARZĄDZANIA (*management system*)

Wszystkie dobra światowego dziedzictwa i inne miejsca dziedzictwa muszą mieć system zarządzania zapewniający ich ochronę dla przyszłych pokoleń. Świat jest w coraz większym stopniu wzajemnie powiązany, a działania podejmowane w części świata – mogą mieć wpływ na planetę jako całość (np. zmiany klimatyczne). Dlatego „pozostawienie sprawy przypadkowi” lub „prowadzenie spraw jak zwykle” nie są już opłacalnymi strategiami zarządzania.

Na potrzeby niniejszego zestawu narzędzi system zarządzania definiuje się jako połączenie struktur instytucjonalnych, instrumentów i procesów, które wspólnie zapewniają skuteczną ochronę miejsca dziedzictwa dla obecnych i przyszłych pokoleń. Skuteczny system zarządzania zależy od rodzaju, cech i potrzeb miejsca dziedzictwa oraz jego kontekstu społecznego, gospodarczego i środowiskowego. Dlatego systemy zarządzania mogą się różnić w zależności od różnych perspektyw społeczno-kulturowych, dostępnych zasobów i innych aspektów oraz mogą obejmować tradycyjne, formalne i nieformalne instrumenty, praktyki i procesy.

Każdy system zarządzania powinien opierać się na:

- całościowym zrozumieniu wartości i atrybutów dobra lub miejsca dziedzictwa przez wszystkich zarządzających,
- poszanowaniu różnorodności, równości płci i praw człowieka oraz na stosowaniu włączających i partycypacyjnych procesów decyzyjnych i zarządzania,
- cyklu planowania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji,
- mechanizmach zaangażowania i koordynacji działań pomiędzy różnymi zarządcami,
- przydziale i trwałości niezbędnych zasobów ludzkich, finansowych i materialnych,

- ciągłym uczeniu się i budowaniu potencjału,
- odpowiedzialnym i przejrzystym opisie funkcjonowania systemu zarządzania.

Termin „system” oznacza, że wszystkie te elementy zarządzania są ze sobą powiązane i działają w ramach większego schematu. Zmiana, dodanie elementu lub ich połączenie może mieć wpływ na działanie całego systemu zarządzania.

Identyfikacja różnych elementów systemu zarządzania miejscem dziedzictwa może być wyzwaniem, szczególnie jeśli angażuje się wielu zarządców o różnych uprawnieniach, którzy korzystają z różnych instrumentów i praktyk. Opisanie, jak wszystko składa się w całość i jak jest skoordynowane, może czasami wydawać się niemożliwe. Każde z narzędzi niniejszego zestawu pozwala zbadać krytyczne elementy systemu zarządzania w odniesieniu do konkretnego miejsca dziedzictwa. Narzędzia mają również pomóc w identyfikacji ważnych powiązań między tymi elementami. Należy pamiętać, że *Zestaw narzędzi 2.0* nie ma na celu zbadania każdego szczegółu systemu zarządzania, ale raczej elementów, które powinno posiadać każde dobro światowego dziedzictwa. Można także pomyśleć o zastosowaniu go do ogólnej kontroli.

ADMINISTROWANIE (*governance*)

Gdziekolwiek są podejmowane wybory i decyzje dotyczące ochrony dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa, istnieje forma administrowania, która umożliwia ludziom korzystanie ze swoich praw, wpływów, władzy i obowiązków. Dlatego zrozumienie, kto podejmuje te decyzje i w jaki sposób, jest ważne przy ocenie, jak dobrze dane dobro lub miejsce jest chronione.

Na potrzeby niniejszego zestawu narzędzi administrowanie obejmuje wszystkie interakcje między strukturami administracyjnymi, procesami i tradycjami. Określają, w jaki sposób sprawowana jest władza, wypełniane są obowiązki w stosunku do dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa, jak podejmowane są decyzje oraz jak wypowiadają się różne podmioty i na ile uczestniczą w podejmowaniu decyzji.

Administrowanie (*governance*) i zarządzanie (*management*) to pojęcia ściśle ze sobą powiązane. Administrowanie zasadniczo dotyczy tego, kto podejmuje decyzje i w jaki sposób, podczas gdy zarządzanie dotyczy tego, co się robi, aby wdrożyć te decyzje, oraz środków i działań niezbędnych do ich osiągnięcia (Borrini-Feyerabend i in., 2013). To rozróżnienie jest pomocne, bo przypomina nam, że na ochronę dziedzictwa wpływają względy ekonomiczne, społeczne i polityczne, a nie tylko techniczne.

PODMIOTY (*actors*)

W zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa zaangażowanych jest wiele osób, na przykład pracownicy agencji rządowych, administracji lokalnej, władz tradycyjnych, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, a także przedstawiciele ludności rdzennej, grup kulturowych, społeczności lokalnych i szerszego społeczeństwa obywatelskiego. Wszystkich można postrzegać jako podmioty.

W kontekście niniejszego zestawu narzędzi termin podmioty obejmuje wszystkie osoby oraz reprezentowane przez nie instytucje i grupy, które są bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w ochronę i zarządzanie dobrem lub miejscem dziedzictwa. Istnieją trzy szerokie kategorie podmiotów: zarządcy (*managers*), uprawnieni (*rights-holders*) i interesariusze (*stakeholders*).

Zarządcy to instytucje, podmioty, osoby, które są odpowiedzialne i rozliczane z ochrony miejsca dziedzictwa i zarządzania nim. Uprawnieni mają przyznane lub zwyczajowe prawa do miejsca dziedzictwa. Niektóre grupy uprawnionych mogą być również odpowiedzialne za zarządzanie miejscem dziedzictwa lub jego częścią. Interesariusze to społeczności i grupy, które mają bezpośrednie lub pośrednie interesy i obawy związane z miejscem dziedzictwa, a także wpływ na nie, ale niekoniecznie mają prawnie lub społecznie uznane uprawnienia do zasobów dziedzictwa lub zarządzania nimi.



Na potrzeby niniejszej publikacji uprawnionych (*rights-holders*), na których spoczywa społecznie uznana odpowiedzialność za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub miejscem dziedzictwa należy uznać za zarządców. Rozróżnienie polega na określeniu, czy grupa uprawnionych ma społecznie uznaną odpowiedzialność za zarządzanie zasobami dziedzictwa w stosunku do innych członków społeczności lub społeczeństwa.

CELE ZARZĄDCZE (*management objectives*)

Do określenia celów lub zadań systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa używa się wielu pojęć. Terminy takie jak „cel”, „wizja”, „wyniki” i „rezultaty” są zwykle używane niejednoznacznie i zamiennie. **Na potrzeby niniejszego zestawu narzędzi „cele zarządcze” odnoszą się do głównych celów, które mają zapewnić utrzymanie wartości dobra i stworzyć podstawę strategii, planów, polityk i działań zarządczych.** Cele zarządcze nie są określone w czasie, ale pełnią funkcję zasad przewodnich lub fundamentów całego systemu zarządzania.

Cele zarządcze należy określić przede wszystkim w odniesieniu do wartości dobra światowego dziedzictwa lub miejsca dziedzictwa. Inne cele – takie jak połączenie dziedzictwa z życiem społeczności lokalnych, prezentacja zwiedzającym czy wkład w zrównoważony rozwój – są ważne, ale nie są niezbędne do zachowania wartości dobra lub miejsca. W wypadku konfliktu pomiędzy różnymi celami cele zarządcze związane z utrzymaniem wartości dobra powinny mieć zawsze pierwszeństwo.

Przykładowe cele zarządcze obejmują:

- zachowanie tradycyjnej techniki budowlanej,
- ochronę określonych gatunków endemicznych,
- utrzymanie tradycyjnego przemysłu jako głównej działalności gospodarczej miejsca dziedzictwa,
- utrzymanie struktury urbanistycznej tradycyjnego osiedla,
- zachowanie ukształtowania terenu,
- zachowanie szlaków pielgrzymkowych do miejsc świętych,
- utrzymanie siedlisk niezbędnych do przetrwania zagrożonego gatunku.

Rozróżnienie celów zarządczych od szczegółów tego, co ma zostać osiągnięte w określonym czasie, może powodować zamieszanie. Cele zarządcze – ze względu na swój ogólny i szeroki charakter – wymagają uzupełnienia o pożądane **rezultaty** zarządzania, które określa, co należy uzyskać w wyznaczonym czasie. Zatem pożądane rezultaty zarządzania pomagają przełożyć cele zarządcze na programy prac poprzez procesy planowania zarządzania, które muszą również uwzględniać to, w jaki sposób **czynniki oddziałujące na dobro** wpływają (lub mogą potencjalnie wpływać) na atrybuty miejsca dziedzictwa.

PROCES PLANOWANIA ZARZĄDZANIA (*management planning process*)

Na potrzeby zestawu narzędzi „zarządzanie” oznacza kombinację procesów i środków wykorzystywanych w związku z podejmowaniem decyzji, planowaniem, alokacją zasobów, wdrażaniem i monitorowaniem w celu ochrony dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa dla obecnych i przyszłych pokoleń.

„Planowanie” można zdefiniować jako proces mający na celu ustalenie, jak przejść z obecnej sytuacji (tutaj) do pożądanego stanu lub punktu w przyszłości (tam). Wymaga to jasnego zrozumienia obecnej sytuacji i uzgodnienia, co należy osiągnąć, jakie działania podjąć oraz jakie będą ramy czasowe i koszty.

Planowanie jest jednym z najważniejszych procesów zarządzania i może odbywać się w różnych skalach geograficznych i na różnych poziomach organizacyjnych. Właśnie dlatego niniejsza publikacja zawiera specjalne narzędzie dotyczące planowania zarządzania, które koncentruje się wokół planu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Opracowanie planu zarządzania jest krytycznym etapem procesu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa, a jego wdrażanie, monitorowanie i ocena stanowi część cyklu zarządzania.

Planowanie to nie jednorazowe wydarzenie czy efekt, ale część dynamicznej sekwencji powtarzalnych procesów obejmujących:

- opracowanie planu,
- wdrożenie planu,
- monitorowanie realizacji,
- dostosowanie planu,
- ocenę wdrażania planu.

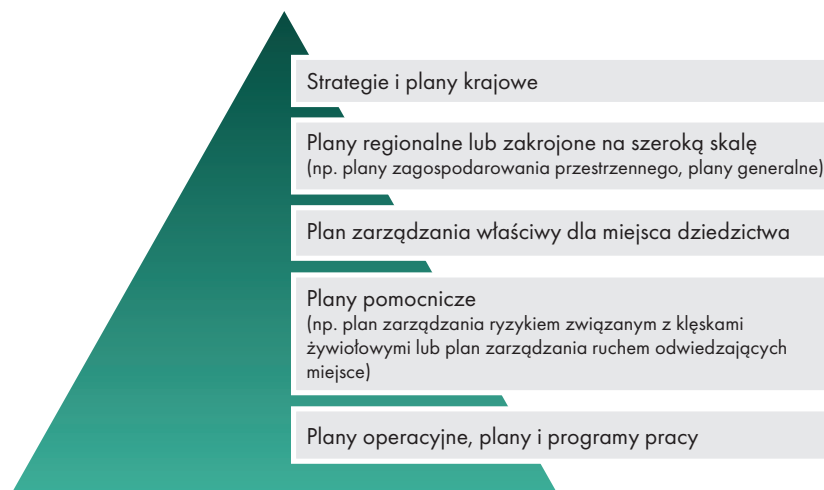
Ważne, aby w razie potrzeby ciągle dostosowywać i korygować sposób działania oraz uczyć się na podstawie doświadczeń, żeby osiągnąć pożądane wyniki zarządzania.

Pełną sekwencję powtarzalnych procesów definiuje się jako „cykl zarządzania”. Jest zazwyczaj ustalany w odniesieniu do wyznaczonych ram czasowych, czyli okresu rozciągającego się od początku opracowywania planu do jego przeglądu lub zastąpienia nowym.

Rodzaje planowania:

- instrumenty planowania, które są szersze niż te właściwe dla dobra światowego dziedzictwa pod względem skali i zakresu (np. plany generalne i plany zagospodarowania przestrzennego),
- plany pomocnicze, które szczegółowo określają poszczególne funkcje lub obszary zarządzania (np. plany ochrony, plany zarządzania ryzykiem związanym z klęskami żywiołowymi, strategie zrównoważonej turystyki, plany zarządzania ruchem odwiedzających miejsce, plany interpretacji, plany biznesowe, plany operacyjne itp.).

Rysunek 3.2. Przykładowe rodzaje planowania. Na podstawie Worboys i in., 2015



WYNIKI I REZULTATY (*outputs and outcomes*)

Wyniki (*outputs*) to namacalne wytwory, dobra i usługi wytworzone w wyniku interwencji, działania lub akcji.

Rezultaty (*outcomes*) można zdefiniować jako zamierzone i niezamierzone średnio- i długoterminowe efekty oraz osiągnięcia wynikające z wdrożenia środków zarządczych, w wyniku interwencji, działań lub akcji, a także uzyskane z nich produkty. Pożądane rezultaty powinny zostać określone na początku cyklu zarządzania i ocenione na koniec cyklu dla ustalenia, czy zostały osiągnięte (na tym etapie powinny być rzeczywiste). Ocena rezultatów ma kluczowe znaczenie, ponieważ pozwala zidentyfikować rzeczywiste efekty działań zarządczych. Oznacza to sprawdzenie:

- a) czy wytworzone wyniki rzeczywiście przyczyniają się do osiągnięcia rezultatów;
- b) czy wartości dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa są utrzymywane.

Rozróżnienie między wynikami a rezultatami może być trudne, dlatego ludzie mają tendencję do oceniania głównie wyników. Identyfikacja rezultatów jest jednak kluczowa, jeśli naprawdę dąży się do zweryfikowania skuteczności systemu zarządzania danym miejscem dziedzictwa. Można sobie wyobrazić, że w ciągu ostatniego roku odbyło się ponad 50 spotkań z różnymi grupami uprawnionych i interesariuszy, ale pomimo tych wszystkich spotkań podstawowa kwestia, która była ich celem, pozostaje nierozwiązana. Jeśli oceniać ten sukces w kategoriach wyników (50 spotkań), może to wyglądać imponująco, ale pod względem rezultatów jest to porażka. Ale jeśli celem spotkań było promowanie zaangażowania uprawnionych i interesariuszy w zarządzanie miejscem dziedzictwa, a spotkania pozwoliły zidentyfikować sposoby wzmocnienia tego zaangażowania, to osiągnięto cel, a tym samym dobry rezultat.

Przykład ten ilustruje dwa kolejne powody, dla których łatwiej jest oceniać wyniki niż rezultaty. Po pierwsze, łatwiej jest określić ilościowo wyniki niż rezultaty, gdyż te ostatnie są zazwyczaj jakościowe i szersze. Po drugie, podczas gdy wyniki są łatwe do zidentyfikowania w krótkim okresie po przeprowadzeniu interwencji i działań, rezultaty mogą być widoczne dopiero na późniejszym etapie, a w konsekwencji pozostać nieznane, jeśli nie zostaną wdrożone skuteczne procesy monitorowania i oceny.



Jeśli *Zestaw narzędzi 2.0* nie jest dostępny w języku ojczystym lub w jakimkolwiek innym języku używanym przez uczestników, którzy będą zaangażowani w ocenę efektywności zarządzania, należy przetłumaczyć pojęcia wymienione w tej sekcji, glosariusz i przynajmniej najważniejsze materiały potrzebne do przeprowadzenia oceny.

4. GŁÓWNE ETAPY PROCESU OCENY

Procedurę przeprowadzenia oceny efektywności zarządzania za pomocą Zestawu narzędzi 2.0 można podzielić na cztery główne etapy: przygotowanie, zbieranie informacji, wdrażanie oraz raportowanie i działanie (rysunek 4.1).



Rysunek 4.1. Cztery główne etapy oceny w Zestawie narzędzi 2.0

4.1 ETAP 1 – PRZYGOTOWANIE

W pierwszym etapie budowane są fundamenty oceny. Niezbędny jest dobrze przemyślany plan, który poprowadzi przez proces oceny. Plan powinien jasno określać:

- kto będzie zaangażowany i jakie będą jego obowiązki, w tym obowiązki organizatora i zespołu wdrożeniowego (zob. rysunek 3.1),
- program i harmonogram przeprowadzania oceny,
- informację, jak przechowywać zebrane istotne informacje i udostępniać je uczestnikom przed, w trakcie i po zakończeniu oceny,
- w jaki sposób i komu zostaną przekazane wyniki oceny.

Należy ponadto zdecydować o poziomie oceny. Można wybrać:

- przeprowadzenie pełnego procesu oceny przy użyciu wszystkich 12 narzędzi,
- wykorzystanie niektórych narzędzi i uzupełnienie istniejących procesów monitorowania i ewaluacji,
- dokonanie częściowej oceny w oparciu o niektóre narzędzia i zaplanowanie pełnej oceny na przyszłość.

Aby zaplanować poziom oceny, można skorzystać z ramki 2.1. Warto pamiętać, że to jedynie wstępny wybór, ponieważ poziom oceny będzie również zależał od dostępnych informacji (do oceny w etapie 2).

Ocena przyniesie najlepsze rezultaty, jeśli będzie oparta na procesie współpracy, w którym uczestniczy wiele podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Istotne, aby współpraca rozpoczęła się w fazie przygotowawczej, bo stanowi ona podstawę dla pozostałej części procesu dokonywania oceny.

Najlepszym sposobem jest zorganizowanie sesji wprowadzającej, podczas której:

- poświęci się czas na przedstawianie i poznanie innych osób, ponieważ będą ściśle współpracować nad oceną,
- przedstawiony zostanie Zestaw narzędzi 2.0 wszystkim osobom, które będą zaangażowane w ocenę,

- wyjaśniony zostanie cel przeprowadzania oceny efektywności zarządzania,
- zidentyfikuje się gotowość i zdolność poszczególnych osób do udziału w ocenie,
- uzgodnione zostaną jasne zasady dotyczące sposobu prowadzenia dyskusji podczas oceny, sposobu wykorzystania wkładu poszczególnych osób oraz tego, czy wypowiedzi uczestników podlegają dobrowolnej, wcześniejszej i świadomej zgodzie lub innym względem prywatności i poufności,
- omówiony zostanie sposób zbierania niezbędnych informacji i danych na poparcie oceny,
- zapadnie decyzja, w jaki sposób uczestnicy oceny będą mogli uzyskać dostęp do zebranych informacji i w jaki sposób będą zaangażowani w cały proces,
- uzgodnione zostaną najważniejsze elementy, które pomogą zespołowi wdrożeniowemu opracować plan oceny, takie jak ramy czasowe, sposób podjęcia decyzji o poziomie oceny oraz co jeszcze należy zrobić, zanim rozpocznie się korzystanie z narzędzi oceny,
- podjęta zostanie decyzja, jak wnioski z oceny zostaną wykorzystane, w jaki sposób zostaną przekazane i – komu.

4.2 ETAP 2 – ZBIERANIE INFORMACJI

Aby odpowiednio ocenić, co działa dobrze, a z jakimi wyzwaniami należy się zmierzyć, ważne, aby oprzeć ocenę (w miarę możliwości) na istniejących, dobrze udokumentowanych informacjach. Należy zgromadzić odpowiednie dokumenty i dane, które można wykorzystać do uzupełnienia arkuszy związanych z narzędziami oceny – ustawy, rozporządzenia, plany zarządzania i inne instrumenty planowania, sprawozdania z monitorowania, raporty z ocen oddziaływania, oceny ryzyka związanego z klęskami żywiołowymi, projekty badawcze i plany operacyjne. W przypadku dóbr światowego dziedzictwa oznacza to przede wszystkim dokumentację nominacyjną, oceny organizacji doradczych, decyzje Komitetu Światowego Dziedzictwa, raporty ze sprawozdawczości okresowej, raporty o stanie zachowania i raporty z misji monitorowania reaktywnego tam, gdzie ma to zastosowanie.

W przypadku miejsc dziedzictwa posiadających tradycyjne systemy zarządzania, zwyczajowe praktyki i normy, należy dokładnie rozważyć odpowiednie źródła informacji – dostęp, gromadzenie i przechowywanie informacji od różnych podmiotów wiąże się z wieloma kwestiami (np. prawami własności intelektualnej), którymi należy się zająć na samym początku.

Podczas zbierania informacji można się na przykład dowiedzieć, że istnieją istotne braki, których nie da się natychmiast usunąć i które mogą mieć wpływ na poziom i skalę oceny, szczególnie jeśli ocena efektywności zarządzania jest przeprowadzana przy użyciu Zestawu narzędzi 2.0 po raz pierwszy. Nie powinno to jednak zniechęcać ani wzbudzać przekonania, że braki informacyjne są przeszkodą w kontynuowaniu procesu oceny. Należy dokładnie rozważyć, w jaki sposób dostosować ocenę, aby uwzględnić te ograniczenia. Można wykorzystać ocenę jako okazję do uwypuklenia braków informacyjnych i sposobów ich uzupełnienia w przyszłości.



Należy pamiętać, że niektóre braki w wiedzy i informacjach mogą zostać ujawnione dopiero na późniejszym etapie procesu oceny, kiedy faktycznie korzysta się z arkuszy roboczych podczas warsztatów oceniających. W takich przypadkach można odnotować braki informacyjne w odpowiednim wierszu arkusza i zdecydować, co można z nimi zrobić. Warto pamiętać, że jeśli natychmiast podejmie się próbę uzupełnienia braku informacyjnego, może zagrozić to jakości oceny. Dlatego należy dokładnie rozważyć, co można uzupełnić i przeanalizować w oparciu o doświadczenie zawodowe i wiedzę osób biorących udział w ocenie, a nad czym należy się pochylić w dalszej pracy lub badaniach.



Rysunek 4.2. Proces zbierania odpowiednich informacji i danych

4.3 ETAP 3 – WDRAŻANIE

W etapie 1 ustalono sposób przeprowadzenia, liczbę potrzebnych warsztatów i ramy czasowe oceny. Jeżeli osoby zaangażowane w ocenę nie są zaznajomione z niektórymi koncepcjami niezbędnymi podczas korzystania z *Zestawu narzędzi 2.0* (zob. 3.3), pomocne będzie wstępne zbudowanie potencjału.

Liczba i długość zorganizowanych warsztatów będzie zależała od skali i poziomu oceny. Jeśli *Zestaw narzędzi 2.0* jest stosowany po raz pierwszy i wykorzystuje się wszystkie narzędzia, najlepiej zorganizować kilka warsztatów, szczególnie jeśli zaangażowane są osoby i instytucje, które być może wcześniej ze sobą nie współpracowały. Takie podejście pozwoli podjąć określone zadania pomiędzy warsztatami i uzgodnić treść kolejnej rundy dyskusji. Należy jednak unikać rozbijania oceny na zbyt długi okres. Każdy warsztat powinien trwać co najmniej cały dzień, aby zapewnić wystarczająco dużo czasu na dogłębne omówienie zagadnień. Ponadto powinny odbywać się w odstępie nie większym niż dwa tygodnie, aby uczestnicy nie zapomnieli, co zostało wcześniej omówione.

Jeżeli podjęto decyzję o przeprowadzeniu procesu oceny w ramach jednego warsztatu, doświadczenie z badań testowych wykorzystanych do opracowania *Zestawu narzędzi 2.0* pokazuje, że pełna ocena zajmie co najmniej pięć pełnych dni roboczych, nie wliczając w to wszelkich prac przygotowawczych wymaganych podczas etapów 1 i 2 (zob. 4.1. i 4.2) oraz końcowego etapu oceny (zob. 4.4). Ponieważ każde dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa ma swoją własną charakterystykę, trudno jest oszacować, ile czasu może zająć wykorzystanie każdego z narzędzi, a co za tym idzie, całkowity czas wymagany do dokonania oceny.



W trakcie warsztatów fasilitatorzy powinni przedyskutować z uczestnikami, czy posiadają wystarczające informacje, aby wydać opinię dotyczącą konkretnej kwestii związanej z zarządzaniem. Jeżeli tak nie jest, uczestnicy nie powinni czuć presji, aby wypełnić tę część arkusza. Powinni to odnotować w odpowiedniej sekcji oraz podjąć decyzję w sprawie zaleceń i działań następczych, aby zaradzić temu problemowi.

4.4 ETAP 4 – RAPORTOWANIE I DZIAŁANIE NA PODSTAWIE WYNIKÓW

Ocenę warto przeprowadzać tylko wtedy, gdy prowadzi do konkretnych wniosków i gdy istnieje gotowość do wdrożenia zaleceń i działań następnych. Choć może się to wydawać oczywiste, istnieje ryzyko, że wypełnienie arkuszy roboczych zostanie uznane za koniec procesu oceny. Dobra ocena wymaga końcowej refleksji i odpowiedzi na pytanie – czego dowiedziano się przy użyciu różnych narzędzi.

Końcowa refleksja będzie prawdopodobnie wymagała warsztatów podsumowujących. Można je zaplanować po zebraniu przez zespół wdrożeniowy wszystkich informacji uzyskanych na różnych etapach dokonywania oceny, opracowaniu wniosków i określeniu jasnych i praktycznych zaleceń dotyczących działań. Zalecenia i działania następne (wynikające głównie z zastosowania narzędzia 12) powinny:

- być wystarczająco jasne i konkretne, aby poprawić działania w dziedzinie ochrony;
- być wystarczająco realistyczne, aby można było znaleźć wykonalne rozwiązania dla kwestii priorytetowych;
- obejmować krótko- i długoterminowe priorytety ze wskazaniem ram czasowych, niezbędnego budżetu i odpowiedzialności za wdrożenie (np. instytucji, działu lub grupy; należy także wskazać podmioty współpracujące).

Niektóre zalecenia będą stosunkowo proste do wdrożenia, a inne skomplikowane. Może to być na przykład potrzeba uzupełnienia braków w wiedzy, lepszego zrozumienia istniejących możliwości ludzkich i finansowych lub opracowania dodatkowych programów monitorowania. Czasami będą odnosić się do kwestii krytycznych i strategicznych, takich jak potrzeba lepszego zrozumienia wartości i atrybutów dobra światowego dziedzictwa lub potrzeba zrewidowania i dokładniejszego sformułowania celów zarządzających.

Analiza powinna również określić zakres, w jakim wyzwania wynikają z braku środków zarządczych, a nie z innych przyczyn, z których niektóre mogą być poza kontrolą zarządzających. Posiadanie dobrze rozwiniętego systemu zarządzania może nie wyeliminować całkowicie zagrożeń dla dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa, na przykład czynników związanych ze zmianami klimatycznymi lub dynamiką społeczną. I odwrotnie, niektóre dobra z nieodpowiednimi systemami zarządzania mogą nadal utrzymywać swoje wartości. Ważne, aby zrozumieć przyczyny sukcesu lub porażki systemu zarządzania, w przeciwnym razie próby poprawy mechanizmów zarządzania mogą być nieskuteczne.

Warsztat podsumowujący jest również okazją do omówienia sposobu przedstawienia wyników oceny w końcowym raporcie z oceny i sposobu przekazania go odpowiednim decydom, uprawnionym i kluczowym interesariuszom. Raport powinien zawierać następujące elementy:

- Wprowadzenie określające kontekst oceny, zastosowany proces i osoby zaangażowane.
- Zrozumiałe, napisane prostym językiem podsumowanie zawierające analizę wynikającą z zastosowania różnych narzędzi oraz kluczowe wnioski.
- Zidentyfikowane zalecenia i działania następne oraz osoby odpowiedzialne za ich wdrożenie.

Po zatwierdzeniu raportu z oceny przez wszystkich uczestników publikuje go zazwyczaj organizator, ale należy rozważyć, kto inny może być do tego odpowiedni. Ważne, aby udostępnić raport tak szybko, jak to możliwe.



Należy pamiętać, że Zestaw narzędzi 2.0 ma służyć jako metodologia samooceny. W związku z tym jest kluczowe, by wyniki raportu zostały uwzględnione podczas opracowywania przyszłych planów zarządzania i innych instrumentów planowania. Ważne, żeby zidentyfikować konkretne działania dla wyeliminowania braków oraz zapewnić niezbędną alokację zasobów i współpracę między zarządcami. Ocena będzie nieskuteczna, jeśli jej wyniki zostaną zignorowane, a zalecenia nie zostaną wdrożone.

To tym ważniejsze, jeśli wyniki oceny wskazują na liczne i poważne braki oraz zalecenia do wykonania. Poprawa sytuacji może wymagać znacznego wysiłku i czasu. Wdrożenie niektórych zaleceń może nie być możliwe w perspektywie krótko- lub średnioterminowej, nawet jeśli są wartościowe. Takie zalecenia powinny zostać udokumentowane, a plany opracowane dla poprawy zdolności i zasobów finansowych, by można je było wdrożyć w przyszłości. Ustalenia i zalecenia powinny być przedstawiane w pozytywny sposób, żeby zachęcić ludzi i instytucje do działania i zobowiązania się do poprawy wyników i skuteczności zarządzania w perspektywie długoterminowej.

5. NARZĘDZIA OCENY W ZESTAWIE NARZĘDZI 2.0

Ten rozdział opisze 12 narzędzi oceny, które składają się na *Zestaw narzędzi 2.0* – cel każdego z nich, rodzaj wymaganych informacji i analiz oraz konkretne zadania do wykonania. Każde narzędzie zawiera jeden lub więcej arkuszy roboczych z zestawem pytań przewodnich lub ustrukturyzowanym szablonem, który pomaga podsumować informacje i ustalenia dotyczące konkretnego elementu zarządzania.

Wytyczne zostały opracowane ze szczególnym uwzględnieniem osób, które wcześniej nie przeprowadzały oceny efektywności zarządzania z wykorzystaniem pierwszego wydania *Wzmacniania naszego dziedzictwa* lub innych metodologii efektywności zarządzania. Nawet jeśli jesteś zaznajomiony z oceną efektywności zarządzania, ważne, byś uważnie przeczytał wytyczne przed rozpoczęciem, ponieważ *Zestaw narzędzi 2.0* zawiera aspekty, które są omówione bardziej szczegółowo niż w innych metodologiach. Co najważniejsze, nie należy rozpoczynać wypełniania arkuszy bez niezbędnego zrozumienia zarówno celu każdego narzędzia, jak i związku między nimi.

Na początku wytycznych dotyczących każdego narzędzia znajdują się jego **konkretne cele i podstawowe informacje** wyjaśniające jego strukturę. Następnie wytyczne przedstawiają **sposoby wypełniania arkuszy roboczych** powiązanych z danym narzędziem. Arkusze, służąc jako punkt odniesienia dla przyszłych ocen, mają na celu udokumentowanie kluczowych informacji o różnych elementach systemu zarządzania, podsumowanie wyników dyskusji i pomoc w śledzeniu postępów.

Arkusze robocze wymagające głównie informacji zawierają również **zestaw pytań do przemyślenia**, które pomogą wyciągnąć wnioski i upewnić się, że ważne punkty nie zostały pominięte. Arkusze o strukturze kwestionariusza zawierają już pytania do refleksji i w ich przypadku należy wyciągnąć wnioski z komentarzy w ostatniej kolumnie arkusza. Ważne jest również rozważenie powiązań między różnymi pytaniami. Te końcowe partie są kluczową częścią ćwiczenia oceniającego, więc należy się upewnić, że przeznaczono wystarczająco dużo czasu i energii, aby wykonać je poprawnie.

Należy pamiętać, że arkusze robocze można dostosować, jeśli niektóre z elementów nie mają zastosowania lub nie są odpowiednie do rodzaju danego dobra światowego dziedzictwa lub miejsca dziedzictwa. Takie adaptacje powinny być jednak wyraźnie odnotowane i uzasadnione oraz nie powinny zmieniać celu narzędzia. Na końcu każdego arkusza roboczego znajduje się miejsce na podsumowanie kluczowych kwestii zidentyfikowanych podczas dyskusji, wyciągnięcie wniosków i określenie dalszych zaleceń i działań.

Korzystanie z *Zestawu narzędzi 2.0* będzie wymagało dużego zaangażowania ze strony wszystkich osób uczestniczących w ocenianiu. Choć na początku może się to wydawać trudne, ocena, jak dobrze zarządzane jest dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa ma kluczowe znaczenie dla utrzymania jego wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartości w perspektywie długoterminowej. Nie ma drogi na skróty do głębokiego, refleksyjnego myślenia podzielanego przez zbiorowość. Traktowanie całego procesu nie jako ćwiczenia technicznego, a okazji do słuchania i uczenia się – doprowadzi do najlepszych wyników.



NARZĘDZIE 1. WARTOŚCI, ATRYBUTY I CELE ZARZĄDCZE

Narzędzie to pomaga ustalić, czy istnieje jasne zrozumienie i identyfikacja wartości dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Ponadto stanowi podstawę do oceny skuteczności zarządzania i wykorzystania innych narzędzi z Zestawu narzędzi 2.0.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Ustalenie, czy istnieje dobre zrozumienie **wyjątkowej uniwersalnej wartości** (OUV) dobra światowego dziedzictwa i jego **atrybutów**.
- Zweryfikowanie, czy istnieje dobre zrozumienie, identyfikacja i udokumentowanie innych ważnych wartości dobra oraz atrybutów, które przekazują te wartości.
- Sprawdzenie, czy istnieją jasne **cele zarządcze** dobrem i czy cele te są wyraźnie oparte na wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartościach dobra.

INFORMACJE OGÓLNE:

Wyjątkowa uniwersalna wartość (OUV) dobra światowego dziedzictwa jest powodem, dla którego jest ono uznawane za mające powszechne znaczenie dla obecnych i przyszłych pokoleń i wpisane na Listę światowego dziedzictwa. Jednak wszystkie dobra mają szerszy zakres wartości na różnych poziomach uznania (międzynarodowym, krajowym lub lokalnym), które przyczyniają się do ogólnego znaczenia dobra. Dlatego ważne, by zidentyfikować i rozpoznać te inne ważne wartości oraz zapewnić, że są uwzględnione w systemie zarządzania dobrem.

Głównym celem zarządczym powinno być utrzymanie wyjątkowej uniwersalnej wartości, a także innych ważnych wartości dobra. W przypadku miejsc dziedzictwa niewpisanych na Listę światowego dziedzictwa obowiązuje podobna logika: podczas gdy niektóre wartości mogą mieć szerszy zakres uznania (np. jeśli miejsce jest wyznaczone na poziomie krajowym), społeczności lokalne mogą je cenić z różnych powodów. Te lokalne wartości mogą nawet różnić się między grupami danej społeczności. Zrozumienie pełnego zakresu wartości miejsca dziedzictwa, niezależnie od tego, czy jest wpisane na Listę światowego dziedzictwa, powinno znaleźć odzwierciedlenie w jasnych celach zarządczych, które kierują wszystkimi aspektami systemu zarządzania. Jasne cele zarządcze pomogą również skupić uwagę na tym, co najważniejsze, gdy trzeba będzie podjąć trudne decyzje i przydzielić ograniczone zasoby.

Należy przeanalizować i poddać ewaluacji w całym procesie oceny wartości, atrybuty i cele zarządcze dobra oraz ich połączenia. Dlatego narzędzie 1 zawiera dwa arkusze robocze:

- Arkusz 1a** ma na celu ocenę identyfikacji i dokumentacji wartości dobra oraz atrybutów, które przekazują te wartości.
- Arkusz 1b** ma na celu powiązanie wartości i atrybutów dobra z celami zarządczymi.



Należy wypełnić główne sekcje arkusza na podstawie informacji zebranych podczas etapu 2 oceny (zob. 4.2). Jeśli brakuje informacji lub są niewystarczające, należy pozostawić odpowiednią sekcję arkusza pustą lub niekompletną i zanotować przyczyny takiego stanu rzeczy w sekcji „Braki i wyzwania” na końcu arkusza.

Ustalenia narzędzia I będą stanowić podstawę analiz wymaganych dla innych narzędzi, a w szczególności dla narzędzia II, które wymaga oceny zakresu, w jakim atrybuty są zachowane, a wartości dobra utrzymywane. Dlatego ważne, aby podczas oceny poświęcić wystarczająco dużo czasu na szczegółowe wypełnienie arkusza 1a i 1b, zwłaszcza sekcji „Analiza i wnioski” oraz „Braki i wyzwania”.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 1A

Pierwszym zadaniem w arkuszu 1a jest wypisanie wartości i atrybutów dobra zgodnie z ich poziomem ważności (OUV, krajowy lub lokalny). Zrozumienie różnych poziomów powinno pomóc w: 1.) ustaleniu priorytetów działań w przypadku konfliktów między wartościami oraz 2.) uznaniu, że wartości są ze sobą powiązane, a ochrona innych ważnych wartości ma kluczowe znaczenie dla utrzymania wyjątkowej uniwersalnej wartości dobra.

Arkusz 1a pomoże również ocenić, czy atrybuty, które niosą wartości dobra, zostały wystarczająco zidentyfikowane, są dobrze rozumiane i czy są przedmiotem działań zarządczych.

Identyfikacja wartości i atrybutów, a w szczególności rozróżnienie między tymi dwoma pojęciami (zob. 3.3), nie jest łatwym zadaniem, ale ma kluczowe znaczenie, ponieważ pomoże w pełni wykorzystać inne narzędzia. Nie ma dobrego lub złego sposobu na wykonanie tego zadania, ponieważ wartości i atrybuty można ująć na różne sposoby. W razie wątpliwości należy skupić się na głównych celach narzędzia, a nie na szczegółach samych koncepcji.

Pytania do przemyślenia:

- Czy wyjątkowa uniwersalna wartość (OUV) dobra jest łatwa do zrozumienia, w tym przez osoby niebędące specjalistami w dziedzinie dziedzictwa? Jeśli nie, to czy można ją opisać za pomocą krótkich i prostych zdań, łatwiejszych do przekazania szerokiemu gronu odbiorców?
- Co z innymi ważnymi wartościami dobra? Czy zostały zidentyfikowane i udokumentowane lub zarejestrowane (w tym za pośrednictwem tradycyjnych lub zwyczajowych źródeł ustnych)? Czy źródła informacji są dostępne i/lub bezpiecznie przechowywane?
- Czy wartości opisane w źródłach informacji są regularnie wykorzystywane przez zarządców do kierowania zarządzaniem dobra? Na przykład – czy są uwzględnione w planie zarządzania lub innym podstawowym instrumencie planowania? Czy też są potwierdzone w dokumentach akademickich i badawczych, które nie zostały uwzględnione przez kierownictwo lub nie są łatwo dostępne?
- Jaki jest związek między innymi ważnymi wartościami a wyjątkową uniwersalną wartością dobra? Czy niektóre z tych wartości są współzależne? Czy niektóre z tych wartości są rozbieżne lub sprzeczne? Jeśli tak, to dlaczego i jak wpływa to na zarządzanie?
- Czy istnieją pewne kategorie wartości, które zostały przeoczone lub niewystarczająco udokumentowane lub zarejestrowane? Jeśli tak, to czy potrzebne są dodatkowe badania lub czy powinny zostać podjęte (oraz przez kogo) dalsze badania i dokumentacja?
- Czy uprawnieni i/lub społeczności lokalne były zaangażowane w identyfikację wartości dobra, szczególnie w czasie, gdy dobro było nominowane do wpisu na Listę światowego dziedzictwa?
- Czy atrybuty dobra są jasno i wystarczająco zidentyfikowane i udokumentowane?
- Czy procesy, praktyki i powiązania między nimi, a także inne elementy niematerialne zostały uznane za atrybuty, czy też identyfikacja atrybutów ogranicza się głównie do elementów fizycznych?
- Czy rozróżnienie między wartościami i atrybutami w źródłach informacji jest jasne?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 1B

Utrzymanie wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartości dobra powinno być głównym celem zarządzania, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w jasnych **celach zarządczych**. Każda wartość i związane z nią kluczowe atrybuty powinny zazwyczaj mieć jeden lub więcej powiązanych celów.

Zarządzanie dotyczy jednak również innych celów, takich jak połączenie dziedzictwa z życiem lokalnych społeczności, prezentacja dziedzictwa odwiedzającym czy jego wkład w zrównoważony rozwój. Takie cele powinny być również odzwierciedlone w celach zarządczych dobrem (zob. ramka 5.1). Jeśli jednak istnieje konflikt między różnymi celami, priorytetem powinno być zawsze zachowanie wartości dobra. Wartości, atrybuty i cele zarządcze powinny działać – łącznie – jako zasady przewodnie lub fundamenty całego **systemu zarządzania**.

Rozróżnienie między celami zarządczymi a tym, co ma zostać faktycznie osiągnięte w określonym czasie (czyli pożądanymi **wynikami** zarządzania) może powodować nieporozumienia. Cele zarządcze odnoszą się do głównych celów, które kierują zarządzaniem dobrem światowego dziedzictwa i zapewniają utrzymanie jego wartości w perspektywie długoterminowej. Ze względu na ich nadrzędny charakter, cele zarządcze same w sobie nie są wystarczające do precyzyjnego kierowania codziennym zarządzaniem. Muszą być uzupełnione wynikami zarządzania, które określają, co należy faktycznie osiągnąć w cyklu zarządzania lub w określonym czasie. Dzięki procesom planowania wyniki zarządzania pomagają przełożyć cele zarządcze na programy prac i wziąć pod uwagę, w jaki sposób czynniki wpływające na dobro wpływają (lub mogą potencjalnie wpływać) na atrybuty. Aby uzyskać więcej informacji na temat rozróżnienia między celami zarządczymi a pożądanymi wynikami zarządzania – zob. ramka 5.2 (a w razie potrzeby ponownie przeczytaj ustęp 3.3).



Ramka 5.1. Zarządzanie dziedzictwem a zrównoważony rozwój

Włączenie dziedzictwa do Celów Zrównoważonego Rozwoju (związanych z celem 11.4: „Wzmocnienie wysiłków na rzecz ochrony i zabezpieczenia światowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego”) to spóźnione uznanie jego roli w szerokiej agendzie rozwoju. Jednak rosnąca presja ze strony szeregu bezprecedensowych wyzwań dla dziedzictwa rodzi pytanie, jak znaleźć równowagę między ochroną a rozwojem, przy jednoczesnym zachowaniu wartości miejsc dziedzictwa. W jaki sposób zarządzanie dziedzictwem wiąże się ze zrównoważonym rozwojem, na poziomie politycznym lub operacyjnym?

Jeśli zadanie ochrony dobra i zarządzania nim ma być skuteczne, musi być powiązane z wysiłkami na rzecz poprawy zdrowia planety i wszystkich jej mieszkańców. Wymaga to dostosowania celów zarządczych dziedzictwa do celów rozwoju. W tym duchu Wytyczne w sprawie włączenia perspektywy zrównoważonego rozwoju do procesów Konwencji światowego dziedzictwa starają się wykorzystać potencjał dziedzictwa, aby przyczynić się do zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie zauważmy, że główny cel Konwencji światowego dziedzictwa – ochrona światowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego – nie powinien być zagrożony. Wytyczne określają cztery podstawowe wymiary: 1. rozwój społeczny sprzyjający włączeniu społecznemu (wspieranie praw człowieka, równości płci oraz ludności rdzennej i społeczności lokalnych), 2. zrównoważony rozwój środowiska (w tym odporność na katastrofy i zmiany klimatu), 3. rozwój gospodarczy sprzyjający włączeniu społecznemu oraz 4. pokój i bezpieczeństwo. Skuteczne wdrożenie wytycznych wymaga refleksji nad istniejącymi ramami zarządzania dziedzictwem i radykalnej zmiany podejścia do projektowania celów i mechanizmów zarządzania w miejscach dziedzictwa.



Ramka 5.2. Rozróżnienie między celami zarządczymi a oczekiwanymi wynikami zarządzania

Przykłady celów zarządczych:

- Zachowanie tradycyjnych technik budowlanych związanych z architekturą drewnianą.
- Ochrona lasów namorzynowych wzdłuż linii brzegowej dobra.
- Zachowanie historycznych terenów zieleni w centrum miasta.
- Zachowanie miejskiego charakteru tradycyjnej osady ludzkiej.
- Utrzymanie przemysłu winiarskiego jako kluczowej działalności gospodarczej w krajobrazie kulturowym.
- Zachowanie szlaków pielgrzymkowych do miejsc świętych.
- Zachowanie siedlisk niezbędnych do przetrwania zagrożonych gatunków.

Przykłady pożądanego wyniku zarządzania:

- Liczba wykwalifikowanych rzemieślników zwiększona o co najmniej 20% do 2026 r.
- Lasy namorzynowe przywrócone do 60% pierwotnego zasięgu do 2030 r.
- Historyczny ogród w północnej części historycznego centrum miasta w pełni zrehabilitowany do 2027 r.
- Znaczne ograniczenie przełowienia określonego gatunku (podać jakiego) przy współpracy ze społecznościami rybackimi do 2025 r.
- Zmiana sposobu opowiadania o dobru we współpracy z uprawnionymi – dla poprawy jakości wizyt z przewodnikiem na terenie dobra.
- Ogłoszenie zakończenia ewidencji obszarów objętych ochroną gminną w strefie buforowej dobra.
- Usprawnienie zarządzania odwiedzającymi poprzez budowę nowego centrum dla odwiedzających.

Jeśli nie podano ram czasowych dla uzyskania wyniku, należy założyć, że ma zostać osiągnięty przed datą zakończenia bieżącego planu zarządzania lub głównego instrumentu planowania.

Arkusz 1b ma pomóc w ocenie, czy są sformułowane jasne cele zarządcze i oczekiwane wyniki zarządzania dobrem. W niektórych dobrach światowego dziedzictwa może brakować obu tych elementów, zwłaszcza jeśli nie ma planu zarządzania lub plan ten nie został poddany przeglądowi. *Zestaw narzędzi 2.0*, a w szczególności narzędzie 1, nie jest metodą opracowywania celów zarządczych lub pożądanego wyniku zarządzania i nie może zastąpić skutecznych procesów planowania. Jeśli brakuje celów zarządczych, są niejasne lub nieodpowiednie, wskazuje to na potrzebę opracowania lub usprawnienia procesów planowania dla dobra i powinno zostać odnotowane w sekcji „Braki i wyzwania”. Jasne i dobrze określone cele zarządcze i pożądane wyniki zarządzania są podstawą planowania zarządzania. Nie da się ich szybko sformułować podczas procesu oceny.

Pytania do przemyslenia:

- Czy zidentyfikowano cele zarządcze dobra światowego dziedzictwa lub miejsca dziedzictwa?
- Czy cele są wyraźnie powiązane z wartościami i atrybutami dobra?
- Czy cele są wystarczająco szczegółowe, by ukierunkować system zarządzania dobrem?
- Czy cele odnoszą się również do tego, w jaki sposób dobro może przyczynić się do realizacji innych celów społecznych, takich jak zrównoważony rozwój, dobrobyt społeczności oraz generowanie usług i korzyści?
- Czy cele zarządcze można wyraźnie odróżnić od pożądanego wyniku zarządzania?
- Czy cele zarządcze można odróżnić od innych celów (takich jak cele organizacyjne lub wizja dla dobra)?
- Czy oczekiwane wyniki zarządzania zostały zidentyfikowane w ramach procesów planowania?
- Czy te pożądane wyniki są realistyczne i obiektywnie weryfikowalne?
- Czy pożądane wyniki zostały zdefiniowane w odniesieniu do celów zarządczych, a także czynników wpływających na dobro?

Arkusz 1a. Ocena wartości i atrybutów

Poziom rozpoznania	Wartości	Atrybuty	Wykorzystane źródła informacji
Wyjątkowa uniwersalna wartość (OUV)			
Krajowy			
Lokalny			
Analiza i wnioski			
Braki i wyzwania			
Możliwości, zalecenia i działania następcze			

Arkusz 1b. Ocena celów zarządczych

Cele zarządcze	Wartości i atrybuty	Wykorzystane źródła informacji	Uwagi
Pożądanе wyniki zarządzania	Wartości i atrybuty	Wykorzystane źródła informacji	Uwagi
Analiza i wnioski			
Braki i wyzwania			
Możliwości, zalecenia i działania następcze			



NARZĘDZIE 2. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA DOBRO

Narzędzie to ocenia, czy czynniki, które wpływają lub mogą potencjalnie wpływać na dobro światowego dziedzictwa są udokumentowane i czy ich wpływ na atrybuty jest jasno określony i dobrze zrozumiany. Narzędzie analizuje również adekwatność środków zarządczych dla zidentyfikowanych czynników.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Zweryfikowanie, czy istnieje dobre zrozumienie i dokumentacja **czynników wpływających na dobro dziedzictwa**, zarówno obecnych, jak i potencjalnych.
- Określenie czy lista czynników wpływających na dobro obejmuje te pochodzące spoza dobra (np. w strefie(-ach) buforowej(-ych) i/lub w szerszym otoczeniu).
- Sprawdzenie, czy zidentyfikowano przyczyny leżące u podstaw czynników.
- Zrozumienie złożoności i relacji między czynnikami wpływającymi na dobro, ich przyczynami i **oddziaływaniami**, jakie wywierają na atrybuty dobra.
- Zweryfikowanie, czy środki zarządcze i ramy czasowe zidentyfikowane w celu przeciwdziałania czynnikom i ich skutkom są odpowiednie oraz czy jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za wdrożenie zidentyfikowanych środków.
- Identyfikacja wyzwań i sposobów poprawy środków zarządczych.

INFORMACJE OGÓLNE

Dobra światowego dziedzictwa i inne miejsca dziedzictwa narażone są na działanie wielu czynników, które mogą wpływać na ich stan zachowania, a w konsekwencji na ich wartości. Chociaż istnieje tendencja do koncentrowania się na czynnikach negatywnych, powszechnie określanych jako zagrożenia, istnieją również czynniki, które mogą mieć pozytywne skutki, np. turystyka. Z jednej strony odpowiednio zarządzana i oparta na zrównoważonym podejściu turystyka może generować pozytywne korzyści, a z drugiej masowa turystyka lub nieplanowane i nieuregulowane działania turystyczne mogą prowadzić do przemieszczania się społeczności, utraty poczucia bezpieczeństwa lub szkód fizycznych. Co więcej, niektóre czynniki mogą być postrzegane negatywnie przez niektóre podmioty, a przez inne – pozytywnie.

Należy również uwzględnić czynniki powstałe (lub potencjalnie powstałe) w **strefie(-ach) buforowej(-ych)** i/lub w **szerszym otoczeniu**. Na przykład budowa zapory wodnej w pobliżu dobra może poważnie wpłynąć na przepływ wody. Podobnie budowa lotniska w pobliżu tradycyjnej osady ludzkiej może zwiększyć liczbę odwiedzających, co z kolei może prowadzić do wzrostu aktywności związanej z turystyką na terenie dobra oraz ograniczyć usługi i codzienną działalność handlową potrzebną lokalnym społecznościom. Pochodzenie czynnika nie jest często ważne, krytyczny jest raczej jego obecny lub potencjalny wpływ na stan zachowania atrybutów dobra, a tym samym na zdolność atrybutów do przekazywania wartości dobra.

Czynniki wpływające na dobro mają zazwyczaj złożony zestaw przyczyn i oddziaływań. Narzędzie pomaga zrozumieć relacje między przyczynami i oddziaływaniami czynników a zakresem i dotkliwością ich obecnych i potencjalnych oddziaływań na atrybuty danego dobra. Pomaga również ocenić, czy wdrożone środki zarządcze są wystarczające do zapobiegania lub minimalizowania takich oddziaływań.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 2

Chociaż arkusz może początkowo wydawać się stosunkowo prosty, okazuje się niekiedy skomplikowany do wypełnienia, zwłaszcza gdy istnieje trudność w rozróżnieniu między „czynnikami wpływającymi na dobro”, „przyczynami” tych czynników i ich „oddziaływaniem”. Podczas wypełniania arkusza i analizowania każdego czynnika lepiej – zamiast wypełniać każdy wiersz od lewej do prawej – poruszać się między różnymi kolumnami.

Definicje i relacje między czynnikami, przyczynami i oddziaływaniami przedstawiono w ramce 5.3. Niektóre sekcje można wypełnić, korzystając z profesjonalnych i osobistych doświadczeń osób zaangażowanych w ocenę (np. jeśli czynnik obecnie wpływa na dobro lub może potencjalnie wpłynąć na nie w przyszłości), inne zaś (np. „zakres” i „dotkliwość” skutków) lepiej popierać danymi i szczegółowymi źródłami informacji, a nie domysłami.



Ramka 5.3. Rozróżnienie czynników, przyczyn i skutków

Czynniki wpływające na dobro – wszelkie działania lub powiązane procesy, które mogą wpływać – pozytywnie i/lub negatywnie – na atrybuty dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Czynniki negatywne są zwykle nazywane zagrożeniami. Sposób, w jaki czynniki wpływają na dobro należy przeanalizować za pomocą szeregu parametrów – przyczyn leżących u źródła powstania czynnika, jego pochodzenia (w obrębie dobra lub poza nim), obecnego i potencjalnego wpływu wynikającego z czynnika oraz zakresu i dotkliwości wpływu na atrybuty dobra.

Przyczyny – przyczyny leżące u podstaw danego czynnika.

Oddziaływania – skutki lub konsekwencje wynikające z czynnika lub przez niego wywołane oraz sposób, w jaki wpływają na atrybuty i stan ich ochrony. Oddziaływania mogą być pozytywne lub negatywne, a także bezpośrednie lub pośrednie.

Przykład 1:

Czynnik – degradacja raf koralowych.

Przyczyny – zakwaszenie oceanów i nieuregulowane połowy komercyjne.

Oddziaływania – znikanie gatunków ryb.

Przykład 2:

Czynnik – znikanie tradycyjnych praktyk rolniczych.

Przyczyny – starzenie się populacji i mechanizacja praktyk rolniczych.

Oddziaływania – porzucanie pól uprawnych i utrata lokalnych odmian roślin uprawnych..

Należy zauważyć, że rozróżnienie między tymi trzema pojęciami zależy od tego, co początkowo definiuje się jako „czynnik”. Na przykład:

- **Przykład 1.** Jeśli rozpocznie się od wymienienia zakwaszenia oceanów jako czynnika, wówczas jedną z podstawowych przyczyn będzie zbyt wysoki poziom a atmosfery dwutlenku węgla rozpuszczającego się w oceanie. Gdy dojdzie się do kolumn dotyczących oddziaływań i środków zaradczych, może być trudno zidentyfikować konkretne i znaczące działania w odpowiedzi na ten czynnik na poziomie obszaru. Dlatego warto zacząć od wymienienia czynników, na które można zareagować konkretnymi i wykonalnymi działaniami.
- **Przykład 2.** Jeśli zidentyfikujesz „mechanizację praktyk rolniczych” jako czynnik, podstawową przyczyną mogą być wysokie koszty pracy lub brak wykwalifikowanych pracowników rolnych. W takim przypadku oddziaływanie można zdefiniować jako utratę tradycyjnych praktyk, a środki zaradcze musiałyby dotyczyć oddziaływania na tradycyjne praktyki (atrybut).

Pytania do przemyślenia:

- Czy czynniki wpływające na dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa zostały zidentyfikowane i udokumentowane w regularnie wykorzystywanych źródłach informacji (np. w planie zarządzania)?
- Czy panuje zrozumienie czynników wpływających na dobro oraz ich przyczyn i oddziaływań? Czy też dostępna wiedza ogranicza się głównie do listy czynników?
- Czy zidentyfikowano pozytywne czynniki? Czy też lista ogranicza się do czynników negatywnych lub zagrożeń?
- Czy zidentyfikowano potencjalne czynniki? Czy zidentyfikowano czynniki pochodzące spoza dobra, występujące np. w strefie(-ach) buforowej(-ych), w szerszym otoczeniu, a czasem nawet poza nim?
- W niektórych przypadkach ten sam czynnik może wpływać na wiele atrybutów, ale na różne sposoby. Czy różnice te są dobrze rozumiane?
- Czy uwzględniono relacje między czynnikami a potencjalnymi skutkami skumulowanymi i zwielokrotnionymi różnych oddziaływań?
- Czy zidentyfikowano odpowiednie środki zaradcze dla wszystkich czynników o dużym i bardzo dużym oddziaływaniu? Czy środki te są wdrażane?
- Czy środki zaradcze są jasno udokumentowane i monitorowane? Także informacje o tym, kto jest odpowiedzialny za ich wdrożenie i monitorowanie?
- Jakie są główne wyzwania i niedociągnięcia w odniesieniu do najbardziej krytycznych czynników (czyli czynników mających znaczące szkodliwe oddziaływanie na atrybuty)? Jak można im zaradzić?



NARZĘDZIE 3. GRANICE, STREFY BUFOROWE I SZERSZE OTOCZENIE

Narzędzie to ocenia, czy granice, rozmiar i ukształtowanie dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa są odpowiednie. Narzędzie to bada również adekwatność wszelkich istniejących stref buforowych oraz to, w jaki sposób interakcje między dobrem, jego strefą buforową i szerszym otoczeniem wpływają na zarządzanie tym dobrem.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Ustalenie, czy dobro światowego dziedzictwa obejmuje w swoich granicach wszystkie **atrybuty** stanowiące o jego wyjątkowej uniwersalnej wartości i czy ma odpowiednią wielkość, by chronić te atrybuty.
- Zweryfikowanie, czy wytyczenie granic dobra uwzględnia ważne relacje, dynamiczne funkcje i procesy, które są niezbędne do utrzymania jego wartości.
- Identyfikacja braków i wyzwań związanych z różnymi formami ochrony i różnymi granicami.
- Zbadanie, czy **strefa buforowa** jest odpowiednia i zapewnia dodatkową warstwę ochrony dobra.
- Rozważenie, czy istnieje dobre zrozumienie interakcji między dobrem, strefą(-ami) buforową(-ymi) i **szerszym otoczeniem** oraz w jaki sposób zarządzanie reaguje na te interakcje w różnych skalach.
- Określenie wyzwań związanych z zarządzaniem wynikających z powyższych interakcji.

INFORMACJE OGÓLNE

Lokalizacja i wytyczenie dobra światowego dziedzictwa, czyli jego granice i rozmiar, mogą znacząco wpłynąć na zdolność zarządców do skutecznego zarządzania nim, a w szczególności do zachowania jego integralności. Jest to szczególnie ważne w przypadku dóbr seryjnych i transgranicznych. Ponadto związki między dobrem, istniejącymi strefami buforowymi i szerszym otoczeniem określają, jakie czynniki wpływają (lub mogą potencjalnie wpływać) na to dobro.

Granice każdego dobra światowego dziedzictwa, a także wszelkich istniejących stref buforowych, są określane w momencie jego wpisu na Listę światowego dziedzictwa. Wszelkie zmiany granic muszą zostać zatwierdzone przez Komitet Światowego Dziedzictwa w ramach ustalonych procedur. W niektórych przypadkach na granice dobra i jego stref(y) buforowych(-ej) w momencie nominacji mogły mieć wpływ kwestie społeczne, gospodarcze, polityczne i administracyjne, których konsekwencje mogą stwarzać długoterminowe wyzwania w zakresie zarządzania.

Narzędzie to pomaga zidentyfikować niedociągnięcia związane z granicami dobra, a także granicami wszelkich istniejących stref buforowych oraz wskazać sposoby, jak zarządzanie może rozwiązać lub złagodzić powiązane kwestie. Obejmuje to identyfikację wyzwań wynikających z wielkości i wytyczenia granic zarówno dobra, jak i stref buforowych. Wyzwania mogą również wynikać ze związku między skalami (czyli wpływu procesów i dynamiki w jednej skali lub jednym obszarze na inną skalę lub obszar) między dobrem, strefą buforową i szerszym otoczeniem.

Wielkość dobra jest istotna w przypadku dóbr, w których procesy (np. biologiczne i ekologiczne lub rolnicze i przemysłowe) są ważnymi atrybutami. Dotyczy to w szczególności dóbr przyrodniczych, w których na przykład żywotność lub długoterminowe przetrwanie określonych gatunków może wymagać wielu rozległych ekosystemów. Rozmiar jest jednak również ważny w przypadku dóbr kulturowych, na przykład w przypadku tradycyjnego systemu nawadniania, którego funkcjonowanie zależy od obszaru zlewni.

Z jednej strony zawiłe lub skomplikowane granice mogą utrudniać ich łatwą identyfikację, ale z drugiej nadmiernie uproszczone granice (np. linie proste i prostokątne strefy), które nie odnoszą się do granic geograficznych, mogą również komplikować zarządzanie dobrem i jego strefami buforowymi. Wyrównanie granic z cechami fizycznymi lub działkami katastralnymi może być pomocne w identyfikacji i ochronie dobra.

Identyfikacja i (jeśli to możliwe) mapowanie atrybutów może być użytecznym sposobem określenia czy granice dobra są odpowiednie. Podejmując takie działania, należy jednak pamiętać o ryzyku skupienia się wyłącznie na atrybutach fizycznych i pominięciu ważnych procesów społecznych i/lub ekologicznych oraz elementów niematerialnych. Podczas badania adekwatności granic dobra i jego strefy buforowej należy również wziąć pod uwagę relacje między atrybutami (przeanalizowanymi w arkuszu roboczym 1a) a łącznością z krajobrazem.



Należy pamiętać, że w przypadku dóbr światowego dziedzictwa granice zostały określone dla uwzględnienia atrybutów, które zapewniają wyjątkową uniwersalną wartość. W pewnych okolicznościach granice te mogą zostać uznane za nieodpowiednie do ochrony innych ważnych wartości dobra. W takich przypadkach ochrona innych wartości może zostać uwzględniona przy wyznaczaniu strefy buforowej i/lub może wymagać uwzględnienia poprzez inne formy ochrony (na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym). Na przykład dobro światowego dziedzictwa może znajdować się w granicach znacznie większego obszaru chronionego – dobro chroni wyjątkową uniwersalną wartość, a granice większego obszaru chronionego obejmują istotne regionalne i krajowe wartości i atrybuty. W takim przypadku granice dobra światowego dziedzictwa nie muszą być zmieniane dla uwzględnienia innych ważnych wartości. ustą lub niekompletną i zanotować przyczyny takiego stanu rzeczy w sekcji „Braki i wyzwania” na końcu arkusza.

Zanim możliwe będzie zweryfikowanie, na ile granice są odpowiednie, konieczne będzie dobre rozpoznanie czynników wpływających na dobro i czy czynniki te pochodzą z dobra czy spoza niego (zob. narzędzie 2). Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa (2021) ugruntowują specjalny, pomagający reagować na owe czynniki, mechanizm w postaci strefy buforowej. Jednym z głównych celów strefy buforowej jest dodatkowa warstwa ochrony dobra i pomoc w radzeniu sobie z czynnikami zewnętrznymi. Dlatego narzędzie 3 pomaga ocenić adekwatność granic i wielkości strefy buforowej. W niektórych przypadkach nawet duża strefa buforowa nie będzie wystarczająca, żeby poradzić sobie ze wszystkimi czynnikami wpływającymi na dobro, ponieważ niektóre czynniki mogą pochodzić spoza zewnętrznych granic strefy buforowej. Dlatego też wytyczne operacyjne obejmują również pojęcie „szerszego otoczenia” oraz potrzebę zrozumienia interakcji między otoczeniem, dobrem i strefą buforową. Ponieważ czynniki pochodzące spoza dobra i jego stref(y) buforowych(-ej) są często poza bezpośrednią kontrolą zarządców odpowiedzialnych za dobro, należy ocenić, jakie umowy i inne mechanizmy istnieją lub powinny zostać wprowadzone, aby poradzić sobie z kwestiami wynikającymi z szerszego otoczenia dobra lub innego miejsca dziedzictwa.

Narzędzie to pomaga również ustalić, czy granice są powiązane z istniejącą ochroną prawną na innych poziomach i czy istniejące zabezpieczenia prawne ułatwiają zarządzanie. W niektórych okolicznościach może wystąpić sytuacja odwrotna. Na przykład istniejąca wcześniej forma ochrony na poziomie krajowym, która wykracza poza granice dobra światowego dziedzictwa, może podlegać zasadom i przepisom, które są niewystarczające dla potrzeb ochrony wyjątkowej uniwersalnej wartości dobra. Gdy istnieją różne formy ochrony (szczególnie na poziomie międzynarodowym), może to prowadzić do konfliktów między nimi. Należy wziąć pod uwagę potencjalne rozbieżności między różnymi formami ochrony.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 3

Ten arkusz roboczy zawiera zestaw pytań służących do zbadania trzech głównych aspektów:

- adekwatności granic i rozmiaru dobra dziedzictwa;
- adekwatności strefy buforowej, która działa jako dodatkowa warstwa ochrony dobra i przeciwdziała czynnikom zewnętrznym
- zakresu, w jakim związki między dobrem, strefą buforową i szerszym otoczeniem wpływają na zarządzanie dobrem.

Podczas gdy większość arkuszy roboczych dla innych narzędzi należy wypełnić na podstawie informacji uzyskanych z istniejących źródeł, wypełnienie arkusza 3 wymaga profesjonalnego doświadczenia i umiejętności analitycznych. Dlatego arkusz ma strukturę kwestionariusza. Bardzo ważne, by zawsze rozważać pytania w nim zawarte w odniesieniu do wartości dobra (arkusz 1a). Wprowadzając odpowiedzi do arkusza 3, należy upewnić się, że odzwierciedlają wyniki dyskusji wszystkich osób uczestniczących w dokonywaniu oceny i że odzwierciedlają, w miarę możliwości, konsensus między uczestnikami. Rozbieżne punkty widzenia należy wyraźnie zaznaczyć w odpowiedziach.

Ponieważ niniejszy arkusz ma strukturę kwestionariusza, nie zawiera pytań do refleksji. Zamiast refleksji zachęcamy do wyciągnięcia wniosków i określenia dalszych działań w oparciu o komentarze i zalecenia zidentyfikowane w ostatniej kolumnie.

Niniejszy arkusz może wymagać pewnych dostosowań w zależności od rodzaju i charakterystyki dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Na przykład jeśli pracuje się z dobrem światowego dziedzictwa, które nie ma strefy buforowej, nie można udzielić odpowiedzi na niektóre pytania zawarte w arkuszu. W przypadku seryjnych dóbr światowego dziedzictwa może być konieczne powtórzenie arkusza dla każdego komponentu, a następnie dla dobra jako całości. W przypadku miejsc dziedzictwa, które nie są wpisane na Listę światowego dziedzictwa, konieczne będzie dostosowanie pytań w odniesieniu do innych form ochrony (np. na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym lub lokalnym). Cała ta praca wymaga starannego przemyślenia, jak najlepiej dostosować arkusz roboczy do własnych potrzeb.

Arkusz 3. Ocena granic dobra, stref buforowych i szerszego otoczenia		
Pytanie	Odpowiedź/Wyjaśnienie	Zalecenia
Dobro światowego dziedzictwa		
1. Czy granice dobra zostały określone w odniesieniu do identyfikacji i mapowania atrybutów, które stanowią o jego wyjątkowej uniwersalnej wartości? Jakże inne względy zostały wykorzystane do określenia granic?		
2. Czy granice i wielkość dobra są odpowiednie do ochrony atrybutów zidentyfikowanych w odpowiedzi na pytanie 1? Czy granice i wielkość dobra zapewniają funkcjonalną, przestrzenną i/lub wizualną łączność między atrybutami?		
3. Czy granice i wielkość dobra są odpowiednie do ochrony jego innych ważnych wartości? (Jeśli nie, należy w odniesieniu do stref buforowych odpowiedzieć na to pytanie wraz z pytaniem 9 poniżej).		
4. Jeśli istnieją inne formy ochrony (na poziomie międzynarodowym, krajowym lub lokalnym), czy istnieją kwestie wynikające z różnych granic związanych z tymi innymi formami ochrony?		
5. Czy granice dobra światowego dziedzictwa są dobrze znane zarządcom i uprawnionym oraz czy łatwo je zidentyfikować?		
6. Czy istnieją nierozwiązane kwestie lub skargi związane z wytyczeniem granic dobra światowego dziedzictwa?		

Arkusz 3. Ocena granic dobra, stref buforowych i szerszego otoczenia		
Pytanie	Odpowiedź/Wyjaśnienie	Zalecenia
Strefa buforowa (jeśli dotyczy)		
7. Czy cel istnienia stref buforowych jest jasny? Czy granice stref buforowych są prawnie uznane?		
8. Czy granice stref buforowych są odpowiednie, aby zapewnić dodatkową warstwę ochrony dobra?		
9. Czy strefa buforowa została zdefiniowana w odniesieniu do ochrony innych ważnych wartości (oprócz jej celu jako dodatkowej warstwy ochrony dobra dziedzictwa)?		
10. Czy strefy buforowe są wystarczająco duże, aby przeciwdziałać zagrożeniom wynikającym z interakcji zewnętrznych, które mogą mieć negatywny wpływ na dobro dziedzictwa?		
11. Czy granice stref buforowych są dobrze znane i łatwe do zidentyfikowania przez zarządców i uprawnionych?		
12. Czy strefa buforowa jest zdefiniowana w taki sposób, że łączy się z szerszym otoczeniem, a także wspiera świadczenie usług i uzyskiwanie korzyści?		

Arkusz 3. Ocena granic dobra, stref buforowych i szerszego otoczenia		
Pytanie	Odpowiedź/Wyjaśnienie	Zalecenia
Interakcje z szerszym otoczeniem		
13. Czy zidentyfikowano wielkoskalową dynamikę przestrzenną i funkcjonalną, ważną dla utrzymania wartości i integralności dobra?		
14. Czy uwzględniono znaczenie identyfikacji i/lub zdefiniowania szerszego otoczenia i kontekstu dobra w odniesieniu do dynamiki przestrzennej i funkcjonalnej na dużą skalę?		
15. Czy w wystarczającym stopniu zidentyfikowano czynniki pochodzące spoza dobra i jego strefy buforowej?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 4. ZASADY ADMINISTROWANIA

Narzędzie to ocenia, czy role i obowiązki zarządców są jasno określone, czy istnieje skuteczna koordynacja i współpraca między zarządcami oraz poziom zaangażowania i udziału uprawnionych do zarządzania dobrem.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- a) Weryfikacja, czy dobrze rozumie się **podmioty** posiadające obowiązki w zakresie zarządzania dobrem (**zarządcy**), a także podmioty posiadające prawa (**uprawnieni**) oraz interesy lub wpływy (**interesariusze**) na dobro.
- b) Zrozumienie, czy role i obowiązki zarządców są jasno określone.
- c) Identyfikacja braków i wyzwań w zakresie skutecznej koordynacji i współpracy między zarządcami.
- d) Zbadanie, czy uprawnieni są odpowiednio uznawani i zaangażowani w zarządzanie dobrem.
- e) Rozważenie, czy istnieją kwestie związane z potencjałem, które wpływają na zdolność uprawnionych do uczestniczenia w procesach decyzyjnych, a tym samym – czy poziom zaangażowania uprawnionych ma pozytywny i/lub negatywny wpływ na zarządzanie dobrem.
- f) Określenie działań mających na celu wprowadzenie zarządzania opartego na szacunku i uczestnictwie w **administrowaniu** dobrem.

INFORMACJE OGÓLNE

Osiągnięcie skutecznego i sprawiedliwego administrowania i zarządzania wymaga koordynacji i współpracy między podmiotami mającymi obowiązki, prawa i interesy związane z dobrem. Poziomy uczestnictwa będą się różnić w zależności od uprawnień, możliwości i zasobów podmiotów oraz tego, czy i w jaki sposób ich prawa, role i obowiązki są uznawane i szanowane, a także czy dostępne są platformy i procesy ułatwiające uczestnictwo.

Narzędzie to bada dwa kluczowe aspekty relacji między różnymi podmiotami:

1. W jaki sposób władza i odpowiedzialność za zarządzanie dobrem jest podzielona współdzielona między zarządców oraz w jaki sposób ze sobą współpracują.
2. Poziom zaangażowania uprawnionych i społeczności lokalnych w zarządzanie dobrem.

Ogólne wykorzystanie tego narzędzia zależy od dobrego zrozumienia, kim są zarządcy, uprawnieni i interesariusze. W przypadku niektórych dóbr identyfikacja instytucji lub grup społecznie odpowiedzialnych za zarządzanie może być prosta. Jednak w przypadku coraz większej liczby dóbr ustalenia dotyczące zarządzania mogą być złożone i obejmować wiele instytucji i grup. W takich sytuacjach może nie być jasne, kto sprawuje lub powinien sprawować władzę i odpowiedzialność za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi.

Na decyzje dotyczące zarządzania różnymi kwestiami wpływają różne podmioty, które wspólnie zasilają system zarządzania dobrem. Dotyczy to w szczególności dóbr seryjnych, które mogą składać się z dużej liczby komponentów na rozległych obszarach geograficznych, a także dóbr transgranicznych, w przypadku których konieczne są formalne ustalenia dotyczące zarządzania między różnymi krajami. Podobnie krajobrazy kulturowe i osiedla miejskie są zazwyczaj zarządzane przez wiele podmiotów. W niektórych przypadkach można przypisać główną rolę zarządzania dobrem z perspektywy dziedzictwa jednej konkretnej organizacji, co wymaga formalnych mechanizmów koordynacji. Zarządzający mogą być upoważnieni przez prawo, praktyki kulturowe ustanowione z biegiem czasu lub połączenie instrumentów prawnych i zwyczajowych.

Narzędzie 4 składa się z trzech arkuszy:

- **Arkusz 4a** służy do określenia, które podmioty można uznać za zarządców. Oferuje również ustrukturyzowane ramy do analizy konkretnej roli lub uprawnień do zarządzania dobrem i istniejącymi strefami buforowymi każdego zarządcy, a także zakresu i poziomu ich zaangażowania w procesy decyzyjne. Jeśli pracuje się z dobrem, w którym jedna lub kilka instytucji (lub grup) jest odpowiedzialnych za większość (lub wszystkie) aspekty zarządzania, warto przedyskutować zasadność wykorzystania arkusza roboczego.
- **Arkusz 4b** bada, czy istnieje skuteczna współpraca i współdziałanie między zarządcami. Podobnie jak w przypadku arkusza 4a wykorzystanie arkusza 4b należy określić w odniesieniu do złożoności ustaleń dotyczących zarządzania.
- **Arkusz 4c** najpierw ocenia, czy istnieje odpowiednia wiedza na temat różnych grup uprawnionych. Po ustaleniu powyższego, arkusz jest wykorzystywany do zbadania poziomów zaangażowania i uczestnictwa różnych grup uprawnionych w zarządzaniu dobrem. Po pewnym dostosowaniu arkusz może być również wykorzystany do przeprowadzenia podobnej analizy dla różnych grup interesariuszy.

Ogólnie rzecz biorąc, arkusze pomagają ocenić niektóre kluczowe aspekty ustaleń dotyczących zarządzania dobrem światowego dziedzictwa. Narzędzia 5 i 8 („Ramy prawne, regulacyjne i zwyczajowe” oraz „Procesy zarządzania”) badają inne aspekty różnorodności i jakości administrowania.



Na potrzeby *Zestawu narzędzi 2.0* termin „zarządca” odnosi się do instytucji lub grupy osób pracujących razem dla wspólnego celu i związanych zasadami i normami, zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi. „Zarządca” to lepsze określenie niż termin „zarządca miejsca” z trzech powodów. Po pierwsze, ponieważ termin „zarządca miejsca” jest często kojarzony z jedną osobą, często szefem organizacji lub grupy, podczas gdy zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa, niezależnie od złożoności, wymaga zaangażowania wielu osób i różnych organizacji na różnych poziomach administracyjnych. Po drugie, „zarządca miejsca” jest zazwyczaj kojarzony z podmiotem, który posiada uprawnienia specyficzne dla dziedzictwa kulturowego lub naturalnego. Jednak niektóre aspekty zarządzania dobrami światowego dziedzictwa podlegają mandatowi podmiotów pracujących w innych obszarach jurysdykcji (np. planowanie, leśnictwo, rolnictwo, infrastruktura itp.) lub mają na nie wpływ. W związku z tym należy uznać role i obowiązki różnych podmiotów zarządzających. Po trzecie, termin „miejsce” jest postrzegany jako odnoszący się do samego dobra światowego dziedzictwa i wyklucza zarządzanie strefą(-ami) buforową(-ymi), tymczasem oba obszary muszą być brane pod uwagę przy stosowaniu narzędzia 4. Dlatego też termin „zarządca” jest lepszy – bierze pod uwagę szeroki zakres podmiotów i ich obowiązków.

W przypadku nieporozumień wynikających z używania terminu „zarządca” w odniesieniu do szerokiego zakresu podmiotów, można stworzyć własną terminologię w celu rozróżnienia między: (a) zarządcami ponoszącymi główną odpowiedzialność za całe dobro lub jego dużą część z perspektywy dziedzictwa oraz (b) zarządcami odpowiedzialnymi za ograniczone obszary dobra, tylko niektóre rodzaje zasobów dziedzictwa i/lub posiadającymi uprawnienia, które nie są związane z dziedzictwem. Należy również dostosować terminologię do tych używanych w danym kraju i/lub języku(-ach) ojczystym(-ych).

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 4A

Przed rozpoczęciem wypełniania tego arkusza ważne, aby wszystkie osoby zaangażowane w ocenę miały jasność co do tego, kto ma być uznany za „zarządcę”, ponieważ różne rozumienie tego terminu może powodować nieporozumienia. Tylko instytucje lub grupy posiadające (1) prawne lub zwyczajowe uprawnienia lub (2) społecznie uznane obowiązki w zakresie zarządzania dobrem światowego dziedzictwa i istniejącymi strefami buforowymi, w całości lub w części, powinny być identyfikowane jako zarządcy. Uprawnienia i obowiązki zarządców mogą, ale nie muszą być związane z dziedzictwem. Na przykład za zarządzanie strefą buforową dobra dziedzictwa kulturowego może być odpowiedzialna agencja zajmująca się naturalnymi obszarami chronionymi. Podobnie uprawnienia do regulowania użytkowania gruntów w krajobrazie kulturowym lub miejscu geologicznym mogą należeć do wydziału planowania przestrzennego gminy lub władz powiatowych, a uprawnienia do zarządzania konkretnym budynkiem religijnym mogą leżeć w gestii instytucji religijnej. Aby wszystkie te podmioty zostały uznane za zarządców, konieczne, by inne podmioty uznały je za takie i w konsekwencji pociągnęły je do odpowiedzialności za ich obowiązki w zakresie zarządzania dobrem.

Jeśli istnieje kilka grup i instytucji uznanych za zarządców, należy szczegółowo wypełnić arkusz roboczy przy pierwszym przeprowadzaniu oceny efektywności zarządzania. Jednak w przyszłych ocenach nie trzeba powtarzać tego procesu, jeśli ustalenia dotyczące administrowania pozostaną zasadniczo niezmiennione. Chociaż możesz zdecydować się na wypełnienie ostatnich wierszy sekcji „Analiza i wnioski” oraz „Możliwości, zalecenia i działania następcze”, aby udokumentować wszelkie zmiany lub postępy poczynione od poprzedniej oceny. Ale jeśli od poprzedniej oceny nastąpiła znaczna restrukturyzacja lub istotne zmiany w ustaleniach dotyczących administrowania i zarządzania dobrem oraz wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi, należy szczegółowo wypełnić cały arkusz roboczy. Przykłady istotnych zmian to na przykład uznanie uprawnionych za zarządców, choćby z powodu zwrotu ziemi rdzennej ludności lub ustawowego uznania praw społeczności lokalnych.

Jeśli nie dokonano wcześniejszego mapowania ustaleń dotyczących administrowania światowym dziedzictwem lub innym miejscem dziedzictwa (a także istniejącymi strefami buforowymi), ten arkusz roboczy jest niezbędny. Wiele wyzwań związanych z zarządzaniem wynika ze słabych lub niejasnych ustaleń dotyczących administrowania. Podczas identyfikacji zarządców ważne jest, aby wziąć pod uwagę informacje udokumentowane w arkuszu 1a (dotyczącym wartości i atrybutów) oraz arkuszu 2 (dotyczącym czynników wpływających na dobro). Warto skorzystać z arkusza 1a, aby ustalić, czy obowiązki zidentyfikowanych zarządców obejmują pełen zakres wartości dobra lub innego miejsca dziedzictwa. W razie potrzeby skorzystaj z kolumny „odpowiedzialność” z arkusza 2, aby określić, kto jest zarządcą.

Pytania do przemyślenia:

- Czy jest jasne, które podmioty są zarządcami? Jeśli nie, to dlaczego?
- Czy każdy zarządca jest uznawany za takiego przez inne podmioty (zwłaszcza jeśli jest on odpowiedzialny za zarządzanie tylko częścią dobra światowego dziedzictwa lub strefy buforowej, lub tylko niektórymi zasobami dziedzictwa)? Jeśli nie, to dlaczego?
- Czy jest jasno określone, jakie instrumenty i uprawnienia przyznają każdemu zarządcy władzę, rolę i obowiązki w odniesieniu do dobra i/lub strefy buforowej? W jaki sposób te instrumenty i uprawnienia czynią ich odpowiedzialnymi wobec innych podmiotów?
- W przypadkach, gdy istnieje kilku zarządców, czy jest jasne, kto ponosi główną odpowiedzialność za zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa z perspektywy dziedzictwa? Czy ten zarządca jest również odpowiedzialny za zarządzanie strefą buforową? Jeśli nie, jakie wyzwania wynikają z rozdzielenia odpowiedzialności za zarządzanie dobrem i strefą buforową?
- Czy uprawnienia głównego zarządcy dobra są adekwatne do wymaganej roli? Czy to upoważnienie i instrumenty, którymi dysponuje, przyznają zarządcy uprawnienia niezbędne do skutecznego przyjęcia głównej odpowiedzialności za zarządzanie dobrem dziedzictwa?
- Czy istnieją konflikty lub czy nakładają się obowiązki różnych zarządców?
- Czy istnieją sytuacje, w których niektórzy zarządcy nie są w stanie lub nie chcą wykonywać swoich obowiązków? Jeśli tak, to dlaczego? Co można zrobić, aby zaradzić tej sytuacji?
- Czy struktura zarządzania, w tym niezbędne interakcje między różnymi zarządcami, jest jasno udokumentowana, przejrzysta i dostępna? Czy jest jednoznacznie określone, kto ma główne uprawnienia decyzyjne (lub ostateczne zdanie) w odniesieniu do różnych procesów zarządzania?
- Czy ustalenia dotyczące zarządzania są zgodne z wartościami dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 4B

Arkusz 4a został wykorzystany do identyfikacji zarządców, natomiast arkusz 4b służy do oceny, jak dobrze współpracują ze sobą różni zarządcy. Nawet jeśli ustalenia dotyczące administrowania dobrem są stosunkowo jasne i obejmują ograniczoną liczbę zarządców, wypełnienie tego arkusza jest nadal przydatnym ćwiczeniem.

Gdy istnieje kilku zarządców, którzy mają uprawnienia i ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie dobrem i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi w całości lub w części, konieczne jest zapewnienie wzajemnej skutecznej współpracy i koordynacji. Kontekst społeczny, ekonomiczny, polityczny i administracyjny, w którym działają zarządcy, może sprzyjać poczuciu separacji i konkurencji, a nie koordynacji i współpracy. Może to prowadzić do tego, że każdy zarządca będzie dążył do realizacji własnych celów, szczególnie w sytuacji, gdy nie określono celów zarządczych dobrem lub są one nieodpowiednie do kierowania całym systemem zarządzania. Ustalenia z arkusza 1b są istotne, ponieważ taki sposób pracy może prowadzić do rywalizacji o zasoby i powielanie wysiłków.

Znacznie więcej można osiągnąć, gdy zarządcy współpracują ze sobą, szczególnie poprzez budowanie skutecznych partnerstw na różnych szczeblach administracyjnych. W ten sposób mogą łączyć zasoby, by uzyskiwać wyniki, które wcześniej wydawały się niemożliwe lub trudne do osiągnięcia, a także by wspólnie poszukiwać kreatywnych rozwiązań dla wyzwań związanych z zarządzaniem.

Arkusz 4b jest zorganizowany wokół zestawu pięciu obszarów tematycznych (lub wątków), które mogą ułatwiać lub utrudniać współpracę między zarządcami. Można połączyć niektóre z sugerowanych tematów i/lub uwzględnić inne tematy, które najlepiej pasują do konkretnych kontekstów administrowania i zarządzania. Ocena jest przeprowadzana poprzez przegląd mocnych stron i wyzwań dla każdego tematu lub wątku. Tabela 5.1 zawiera szereg pytań przewodnich do rozważenia podczas wypełniania arkusza 4b.

Tabela 5.1. Pytania do rozważenia podczas wypełniania arkusza 4b

Aspekty/Tematy	Pytania
Platformy, porozumienia, umowy, procedury i zasoby finansowe na potrzeby koordynacji i współpracy	➔ Czy istnieje platforma lub mechanizm umożliwiający regularne spotkania zarządców w celu omówienia kwestii związanych z zarządzaniem i ułatwieniem podejmowania decyzji? Jeśli nie, czy taka platforma jest potrzebna? Jeśli tak, to czy działa dobrze i czy zidentyfikowano i przydzielono niezbędne zasoby? ➔ Czy plan zarządzania (lub podobny instrument planistyczny) dla dobra zawiera opis ustaleń dotyczących zarządzania nim i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi? ➔ Jeśli pracuje się z dobrem seryjnym, czy istnieją ramy planowania zarządzania dla całego dobra? Jeśli tak, w jaki sposób ramy te są wdrażane? Czy istnieje specjalna agencja lub organ odpowiedzialny za ich wdrożenie? ➔ Czy istnieją formalne porozumienia między zarządcami dla ułatwienia wymiany informacji na temat zarządzania dobrem i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi? Jeśli takie porozumienia nie istnieją, to czy funkcjonują szersze porozumienia, które mogłyby zostać wykorzystane jako podstawa ułatwiająca wspólne zarządzanie? ➔ Tam, gdzie takie umowy istnieją, nawet jeśli nie są odpowiednie, czy określają role i obowiązki każdego zarządcy oraz zasoby potrzebne do wdrażania umów? ➔ Czy istnieją nieformalne umowy lub porozumienia o współpracy między zarządcami? Jeśli to konieczne, w jaki sposób można wzmocnić takie nieformalne praktyki i rozszerzyć je na innych zarządców?
Dzielenie się istotnymi informacjami przez zarządców	➔ Czy ważne informacje są udostępniane wszystkim zarządcom, czy tylko niektórym z nich? ➔ Czy zarządcy są zobowiązani do dzielenia się określonymi rodzajami informacji? Jeśli nie, to czy informacje są udostępniane w sposób nieformalny? ➔ W jaki sposób informacje są zbierane i archiwizowane? W jaki sposób informacje są udostępniane wszystkim zarządcom?
Zgodność zasad i planów	➔ Czy najważniejsze zasady i plany są zgodne, czy też nakładają się na siebie, lub czasem są nawet ze sobą sprzeczne? ➔ Czy istnieją jasne zasady i procedury, w jaki sposób plan zarządzania dobrem i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi ma być zintegrowany i/lub dostosowany do wszystkich innych instrumentów planowania? ➔ Gdy różni zarządcy opracowują zasady i plany, które będą miały wpływ na zarządzanie dobrem, czy ich treść jest konsultowana z innymi zarządcami? Czy wymagane są przynajmniej konsultacje z zarządcą ponoszącym główną odpowiedzialność za dobro światowego dziedzictwa z perspektywy dziedzictwa? ➔ W przypadku konfliktów między zasadami i planami opracowanymi przez różnych zarządców, czy jest jasne, która zasada lub plan ma pierwszeństwo?
Koordynacja – zdolność do współpracy w zaplanowany i zorganizowany sposób	➔ Czy istnieją formalne lub nieformalne protokoły lub umowy wspierające koordynację między zarządcami? ➔ Czy istnieje jasne zrozumienie obszarów, w których role i interesy różnych zarządców są zbieżne i gdzie może wystąpić potencjalny konflikt? ➔ Kto ponosi główną odpowiedzialność za zapewnienie koordynacji i stałego dialogu między wszystkimi zarządcami?
Współpraca – zdolność do współpracy w oparciu o wspólne cele i projekty oraz mechanizmy planowania i monitorowania	➔ Czy wśród zarządców istnieje jasne zrozumienie różnicy między konsultacjami, współpracą i wymianą informacji? ➔ Jakie są sposoby współpracy zarządców? ➔ Czy istnieją jasne, wspólne i uzgodnione cele zarządcze dobrem lub innym miejscem dziedzictwa? Czy wszyscy zarządcy zobowiązali się do realizacji uzgodnionych celów? ➔ Czy istnieją uzgodnione procesy i praktyki identyfikacji, planowania i wdrażania wspólnych projektów? ➔ Czy istnieją uzgodnione procesy i praktyki monitorowania stanu zachowania i ochrony dobra oraz oceny efektywności zarządzania?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 4C

Efektywne zarządzanie wymaga aktywnego zaangażowania uprawnionych w procesy decyzyjne i inne procesy zarządzania. Podczas gdy arkusze 4a i 4b analizują relacje między zarządcami, arkusz 4c bada poziom zaangażowania uprawnionych w zarządzanie dobrem i wszystkimi istniejącymi strefami buforowymi.

Korzystanie z arkusza 4c zależy od wcześniejszej identyfikacji różnych grup uprawnionych oraz zaangażowanych w zarządzanie dobrem i wszystkimi istniejącymi strefami buforowymi, zwykle poprzez tak zwaną „analizę interesariuszy”. Należy jednak pamiętać, że analiza interesariuszy jest zwykle przeprowadzana dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w pracę z danym dobrem, w tym zarządców, dla opisu interesów i wpływu każdego z nich. Arkusz 4c koncentruje się na uprawnionych i ich zaangażowaniu w zarządzanie dobrem. Należy pamiętać, że uprawnieni ze społecznie uznaną odpowiedzialnością za zarządzanie dobrem (lub jego częścią) powinni zostać zidentyfikowani jako zarządcy (arkusz 4a). Aby zostać uznanym za zarządcę, ważne, by obowiązki każdej grupy (grup) uprawnionych zostały uznane przez inne podmioty. Jako zarządcy uprawnieni są odpowiedzialni za wypełnianie swoich obowiązków opiekuńczych i/lub prawnych związanych z zarządzaniem dobrem lub innym miejscem dziedzictwa.

Wypełnienie arkusza 4c wymaga dogłębnego (a nie ogólnego) zrozumienia różnych grup uprawnionych zarówno w obrębie dobra, jak i jego stref buforowych. Na przykład w krajobrazie kulturowym uprawnionymi mogą być rdzenni mieszkańcy i społeczności lokalne posiadające prawa zwyczajowe, a także właściciele gruntów, właściciele firm lub grupy religijne posiadające prawa. Każda grupa może mieć inny związek z krajobrazem kulturowym i jego atrybutami, a zatem różne oczekiwania i potrzeby związane z zarządzaniem nim. Przydatne jest rozpoznanie różnorodności wśród każdej grupy uprawnionych, w tym wieku, płci i zakresu władzy. Dlatego też, aby kompleksowo wypełnić arkusz 4c, należy zastanowić się nad poziomem swojej wiedzy odnośnie każdej grupy uprawnionych.

Jeśli wiedza na temat grupy uprawnionych jest niewystarczająca (co może stać się oczywiście podczas wypełniania arkusza 4a), należy pozostawić kolumnę dla tej grupy pustą, czyli wypełnić wiersze i kolumny tylko dla grup uprawnionych, o których posiada się wystarczającą wiedzę. Następnie należy odnotować potrzebę szczegółowej identyfikacji lub analizy uprawnionych w wierszach „Braki i wyzwania” oraz „Możliwości, zalecenia i działania następce”.

Arkusz ten jest przedstawiony w formie macierzy, z różnymi grupami uprawnionych wymienionymi na górze każdej kolumny oraz z wierszami zawierającymi serię pytań dla każdej zidentyfikowanej grupy. Choć ma formę kwestionariusza (ponieważ musisz odpowiedzieć na te same pytania dla każdej grupy), ważne, by wyciągnąć ogólne wnioski z analizy informacji w nim zawartych. Poniżej znajduje się lista pytań do przemyślenia, która może okazać się pomocna w wykonaniu tego zadania.

Jeśli jest to pomocne w zrozumieniu skuteczności zarządzania, można również wypełnić arkusz roboczy dla grup interesariuszy. Jednak w takiej sytuacji niektóre pytania w arkuszu 4c mogą wymagać dostosowania. Należy pamiętać, że w pewnych sytuacjach niektórzy interesariusze mogą mieć znaczną władzę nad zarządzaniem dobrem (lub jego częścią), nawet jeśli nie mają społecznie uznanych obowiązków lub praw do tego.

Pytania do przemyślenia:

- Czy zidentyfikowano wszystkie grupy uprawnionych? Czy prawa każdej grupy są dobrze rozumiane?
- Czy prawa różnych grup są respektowane przez wszystkich zarządzających? Czy prawa zwyczajowe są respektowane w takim samym stopniu, jak te wynikające z przepisów prawa?
- Czy praktyka niektórych praw zwyczajowych jest sprzeczna z celami zarządczymi dobra?
- W jaki sposób władza jest rozdzielana pomiędzy różne grupy uprawnionych (i w ich obrębie)? Czy niektóre grupy mają większą władzę niż inne?
- Czy praktyki stosowane przez uprawnionych pozytywnie przyczyniają się do ochrony i zarządzania dobrem?
- Czy potrzeby uprawnionych są skutecznie zaspokajane w ramach systemu zarządzania dobrem? Jeśli tak, to czy korzyści zapewniane przez dobra światowego dziedzictwa są dzielone sprawiedliwie i/lub uczciwie między różne grupy? Jeśli nie, jakie są główne konflikty, które należy rozwiązać?
- Czy wpływ sposobu zarządzania na uprawnionych jest pozytywny lub przynajmniej neutralny?
- Czy wszystkie grupy uprawnionych są zaangażowane w zarządzanie dobrem dziedzictwa, czy też niektóre czują się wykluczone?

Arkusz 4a. Ocena ról i obowiązków zarządców					
Grupa lub instytucja uznana za zarządcę	Szczegółowa rola, uprawnienia i obowiązki w zakresie zarządzania dobrem	Kluczowe instrumenty i uprawnienia, którymi dysponują zarządcy w celu realizacji mandatu	Stopień zaangażowania w procesy decyzyjne	Komentarze/wyjaśnienia	
Podaj nazwę instytucji lub grupy	Opisz krótko konkretne role / uprawnienia / obowiązki w zakresie zarządzania dobrem i strefą buforową	Podaj konkretne instrumenty prawne, regulacyjne lub zwyczajowe, którymi dysponują zarządzający; krótko podsumuj kluczowe uprawnienia zarządców	Podaj, w jakim stopniu zarządca jest odpowiedzialny za rozwój, koordynację i podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania dobrem i strefą buforową		
Analiza i wnioski					
Braki i wyzwania					
Możliwości, zalecenia i działania następcze					

Arkusz 4b. Ocena koordynacji i współpracy pomiędzy zarządcami			
Aspekty/Tematy	Mocne strony	Wyzwania	Komentarze/Wyjaśnienia
Istnienie platform, porozumień, kontraktów, procedur i zasobów finansowych na potrzeby koordynacji i współpracy			
Dzielenie się istotnymi informacjami pomiędzy zarządcami			
Dostosowanie powiązanych zasad i planów			
Koordynacja – umiejętność wspólnej pracy w sposób zaplanowany i zorganizowany			
Współpraca – umiejętność współpracy w oparciu o wspólne cele, wspólne projekty oraz mechanizmy planowania i monitorowania			
Analiza i wnioski			
Braki i wyzwania			
Możliwości, zalecenia i działania następcze			

Arkusz 4c. Ocena zaangażowania uprawnionych w zarządzanie				
Pytanie	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Komentarze/Wyjaśnienia
1. Jakie są główne kwestie dotyczące grupy?				
2. W jakim stopniu grupa jest świadoma swoich praw (w tym praw do określonych zasobów dziedzictwa i ich wykorzystania), obowiązków lub wpływu w odniesieniu do dobra i jego strefy (stref) buforowej(-ych)?				
3. W jaki sposób i w jakim stopniu prawa i wiedza grupy są uznawane i szanowane przez zarządców, a także przez inne grupy uprawnionych?				
4. Jaki jest charakter i zakres wszelkich negatywnych skutków dla atrybutów, autentyczności i integralności dobra wynikających ze związków tej grupy z dobrem?				
5. Czy zarządzanie dobrem i jego strefami buforowymi negatywnie wpływa lub podważa praktyki lub przekonania grupy (w tym dostęp do zasobów)? Jeśli tak, jakie są negatywne skutki dla tej grupy?				
6. Jaki jest charakter i zakres pozytywnego wpływu grupy i jej praktyk na atrybuty, autentyczność i integralność dobra?				
7. Jakie są bezpośrednie korzyści generowane przez dobro dla grupy? W jakim stopniu grupa jest zależna od dobra w zakresie korzyści ekonomicznych lub innych?				
8. Jaka jest gotowość i zdolność grupy do uczestniczenia w procesach decyzyjnych dotyczących zarządzania dobrami i ich strefami buforowymi? Na jakich warunkach?				

Arkusz 4c. Ocena zaangażowania uprawnionych w zarządzanie				
Pytanie	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Wstaw nazwę grupy uprawnionych	Komentarze/Wyjaśnienia
9. Jaka jest względna polityczna lub kulturowa siła nacisku lub wpływ grupy na zarządzanie dobrem i jego strefami buforowymi?				
10. W jaki sposób i w jakim stopniu grupa jest zorganizowana pod względem zaangażowania i uczestnictwa w zarządzanie? Czy istnieją konkretne mechanizmy ułatwiające zaangażowanie grupy?				
11. Opisz charakter i zakres, w jakim grupa przyczynia się do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem dobrem. Czy istnieją formalne lub nieformalne umowy lub ustalenia dotyczące zarządzania w tym zakresie?				
12. Opisz faktyczne zaangażowanie grupy w zarządzanie dobrem.				
13. W oparciu o powyższe informacje, przedstaw krótki przegląd zaangażowania grupy i jej zdolności do uczestniczenia w zarządzaniu dobrem.				
Analiza i wnioski				
Braki i wyzwania				
Możliwości, zalecenia i działania następcze				



NARZĘDZIE 5. RAMY PRAWNE, REGULACYJNE I ZWYCZAJOWE

Narzędzie to ocenia, w jaki sposób prawo, regulacje i zasady zwyczajowe wspierają lub utrudniają ochronę i zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- a) Sprawdzenie, w jaki sposób połączenie różnych **instrumentów** politycznych, prawnych, regulacyjnych i zwyczajowych – na różnych poziomach – wpływa na ochronę i zarządzanie dobrem.
- b) Zrozumienie, czy **ramy prawne** zapewniają jasne i wystarczające przepisy dotyczące ochrony i zarządzania dobrem oraz jego strefami buforowymi.
- c) Ocena, czy międzynarodowe obowiązki i zobowiązania są skutecznie włączane do krajowej polityki i ustawodawstwa oraz czy istnieje odpowiednie wsparcie rządowe dla realizacji takich obowiązków.
- d) Ocena zdolności do promowania zgodności i wdrażania środków egzekwowania prawa zgodnie z odpowiednimi przepisami, regulacjami oraz tradycyjnymi mechanizmami i zasadami.
- e) Określenie sposobów wzmocnienia ram prawnych i ich wdrażania.

INFORMACJE OGÓLNE

Każdy kraj wykorzystuje różnorodne instrumenty w celu identyfikacji, ochrony i zarządzania dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa. Instrumenty te obejmują zarówno przepisy prawne, jak i niepisane zasady i tradycje przekazywane z pokolenia na pokolenie (zob. ramka 5.4). Niezależnie od ich rodzaju, instrumenty te stanowią istotną część systemu zarządzania dobrami światowego dziedzictwa lub innymi miejscami dziedzictwa. Dlatego ważne, by zrozumieć, czy są odpowiednie do zapewnienia długoterminowej ochrony dobra, czy są skutecznie egzekwowane i wdrażane oraz czy są wystarczająco dobrze znane i stosowane przez zarządców (arkusz 4a).

Aby ułatwić korzystanie z tego narzędzia, termin „ramy prawne” jest używany poza jego ścisłą definicją w odniesieniu do prawa ustawowego i zwyczajowego, i odnosi się do kombinacji instrumentów prawnych, regulacyjnych, zwyczajowych i politycznych, które mają zastosowanie do dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. W niektórych okolicznościach rozróżnienie między instrumentami prawnymi (narzędzie 5) a instrumentami planowania (narzędzie 6, które bada skuteczność ram planowania zarządzania) może być trudne. Na przykład niektóre instrumenty mogą być istotne zarówno dla narzędzia 5, jak i narzędzia 6, ponieważ wiele planów ma status prawny, a zatem są zarówno instrumentami prawnymi, jak i planistycznymi.

Narzędzie 5 ma dwa główne cele:

1. Ocena adekwatności ram prawnych dla skutecznego zarządzania dobrem światowego dziedzictwa i jego strefami buforowymi. Arkusz 5a ma na celu zrozumienie, w jaki sposób różne instrumenty wspierają i wpływają na ochronę i zarządzanie dobrem na różnych poziomach (np. międzynarodowym, krajowym i lokalnym). Przegląd obejmuje instrumenty bezpośrednio dotyczące ochrony dziedzictwa, a także inne przepisy prawne, regulacyjne lub zwyczajowe, które mogą mieć wpływ na ochronę i zarządzanie dobrem (np. użytkowanie gruntów, rozwój przemysłu lub rolnictwa, górnictwo, turystyka i podatki). Pomaga również zidentyfikować te aspekty ram prawnych, które mogłyby zostać ulepszone, oraz sposób, w jaki takie ulepszenia można realistycznie wdrożyć w perspektywie krótko- i średnioterminowej.
2. Sprawdzenie, czy instrumenty są skutecznie stosowane i konsekwentnie egzekwowane oraz określenie głównych wyzwań związanych z ich przestrzeganiem i wdrażaniem (arkusz 5b).



Celem nie jest krytyka różnych instrumentów, ale ocena, w jaki sposób wspierają one lub utrudniają zarządzanie dobrem, w jaki sposób (i czy) są stosowane oraz w jaki sposób pomagają zarządcom w reagowaniu na czynniki wpływające na dobro. Taka analiza może dotyczyć delikatnych kwestii. Dlatego od samego początku należy być świadomym i gotowym do omówienia tych kwestii sposób otwarty, oparty na współpracy i szacunku.



Ramka 5.4. Rodzaje instrumentów prawnych, regulacyjnych i politycznych

Osoby i instytucje korzystają z różnorodnych instrumentów prawnych, regulacyjnych, zwyczajowych i politycznych, aby korzystać ze swoich praw, podejmować decyzje i przyjmować na siebie obowiązki związane z zarządzaniem dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Obejmują one:

- **Międzynarodowe konwencje, zalecenia i inne porozumienia** dotyczące ochrony kultury i przyrody w ogóle, a także dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego w szczególności, które prowadzą do zobowiązań, obowiązków i odpowiedzialności Państw Stron, które akceptują lub ratyfikują te instrumenty. Aby niektóre z tych obowiązków i odpowiedzialności mogły zostać wypełnione i wdrożone, należy je przenieść do ustawodawstwa krajowego. Tego typu instrumenty obejmują również wytyczne dotyczące sposobu, w jaki Państwa Strony mają wdrażać te porozumienia, takie jak *Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa*.
- **Ustawodawstwo krajowe i inne przepisy prawne** – uznane w prawie stanowionym – takie jak przepisy konstytucyjne, ustawy, dekrety lub rozporządzenia. W każdym kraju obowiązuje inna hierarchia instrumentów prawnych. Obejmują one instrumenty pomocnicze, takie jak rozporządzenia, regulaminy i inne dokumenty wywołujące skutek prawny.
- **Tradycyjne i zwyczajowe zasady oraz praktyki** ludności rdzennej i społeczności lokalnych, w tym praktyki, procesy, tradycje, zasady postępowania, mechanizmy użytkowania gruntów i ograniczenia w korzystaniu z zasobów, które zależą od lokalnej wiedzy i umiejętności. Tego typu instrumenty przyczyniają się do ochrony dobra lub innego miejsca dziedzictwa i zarządzania nimi, chociaż nie zawsze wynikają z ustawodawstwem i przepisów prawnych.
- **Polityki, strategie i powiązane plany** są zazwyczaj definiowane w odrębnej deklaracji politycznej i/lub w krajowych strategiach i planach działania (np. strategiach kulturowych, strategiach zrównoważonego rozwoju, strategiach różnorodności biologicznej, krajowych strategiach energetycznych, strategiach rozwoju obszarów miejskich, krajowych planach adaptacji do zmian klimatycznych).
- **Mechanizmy finansowe**, które zwykle podlegają innym instrumentom prawnym i są związane z zachętami finansowymi. Na przykład obniżenie podatków od nieruchomości, zachęty podatkowe lub płatności na rzecz właścicieli dobra dla promowania działań ochronnych lub zdolność instytucji zarządzających do zatrzymania opłat turystycznych i wpisowych na potrzeby ochrony.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 5A

Każde dobro światowego dziedzictwa lub miejsce dziedzictwa ma swoje własne ramy prawne, zwykle obejmujące określoną kombinację i różnorodność instrumentów. Arkusz 5a pomoże uzyskać przegląd różnych instrumentów i ich powiązań poprzez wyszczególnienie wszystkich odpowiednich instrumentów oraz ich wpływu na system zarządzania dobrem i wszelkimi istniejącymi strefami buforowymi.

Należy szczegółowo wypełnić arkusz, gdy przeprowadza się ocenę efektywności zarządzania po raz pierwszy. Przy kolejnym ocenianiu może wystarczyć aktualizacja lub niewielka korekta części arkusza. Instrumenty prawne są rzadko zmieniane lub zastępowane. Ale arkusz odnosi się również do tradycyjnych i zwyczajowych praktyk, które mogą ewoluować i zmieniać się, zatem aspekty te będą musiały zostać dokładnie sprawdzone w przyszłych ocenach.

Tabela 5.2 zawiera serię pytań, które pomogą wyciągnąć wnioski dotyczące różnych typów instrumentów i zidentyfikować kluczowe kwestie wymagające uwagi, na przykład niektóre instrumenty mogą kwestionować lub utrudniać wysiłki mające na celu ochronę i zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Dlatego też w ostatniej kolumnie arkusza 5a należy wyciągnąć wnioski na temat interakcji różnych instrumentów oraz funkcjonowania ram prawnych jako całości. Jeżeli konkretny instrument stwarza szczególne wyzwania, należy wyjaśnić, w jaki sposób to robi. Nie zapomnij określić pożądanych działań następczych, nawet jeśli niektóre z nich wykraczają poza uprawnienia zarządców (np. zmiany w przepisach). W takich przypadkach można określić, w jaki sposób zarządca może współpracować z innymi podmiotami, aby zrównoważyć wymogi prawne i skuteczną realizację celów zarządzania.

Tabela 5.2. Pytania do rozważenia przy wypełnianiu arkusza 5a

Rodzaj instrumentu	Pytania do rozważenia
Międzynarodowe konwencje, zalecenia i porozumienia	➤ Czy zobowiązania i obowiązki przyjęte przez kraj na mocy odpowiednich konwencji i traktatów ratyfikowanych przez rząd znajdują odzwierciedlenie w prawie krajowym? ➤ Czy zarządcy znają i rozumieją zasady i obowiązki odnoszące się do dobra wynikające z konwencji i traktatów?
Ustawodawstwo i regulacje dotyczące dziedzictwa dotyczące zarządzania dobrem i wszelkimi strefą(-ami) buforową(-ymi)	➤ W jakim stopniu ustawodawstwo dotyczące dziedzictwa jest odpowiednie do identyfikowania różnych kategorii dziedzictwa (np. tradycyjnych osiedli ludzkich, krajobrazów kulturowych, dziedzictwa przemysłowego lub dziedzictwa XX wieku)? ➤ Czy ustawodawstwo zawiera mechanizmy umożliwiające skuteczną realizację wymogów tego ustawodawstwa, czy też jest uzupełnione innymi instrumentami określającymi szczegółowo sposób wdrażania prawa? ➤ Czy ustawodawstwo uwzględnia koncepcję strefy buforowej? Jeżeli nie, czy zawiera przepisy dotyczące identyfikacji i ochrony obszarów otaczających każde dobro światowego dziedzictwa lub miejsce dziedzictwa? ➤ Czy ustawodawstwo zawiera jasne wytyczne dotyczące koordynacji i uprawnień różnych instytucji? Czy dyrektywy przynoszą korzyści dziedzictwu? ➤ Czy ustawodawstwo zawiera postanowienia dotyczące przekazania lub decentralizacji uprawnień decyzyjnych i alokacji zasobów w celu ułatwienia zarządzania? ➤ Czy istnieją przepisy umożliwiające formalne zawarcie umów o wspólnym zarządzaniu z innymi agencjami rządowymi, organizacjami pozarządowymi, podmiotami publicznymi lub prywatnymi, społecznościami lokalnymi i ludnością tubylczą? ➤ Czy ustawodawstwo zawiera wymogi dotyczące ocen oddziaływania? ➤ Czy prawo przewiduje jasne i konkretne sankcje za nieprzestrzeganie przepisów?
Inne ustawodawstwo i regulacje dotyczące zarządzania dobrem, jego strefą(-ami) buforową(-ymi) i szerszym otoczeniem	➤ Czy ramy prawne obejmują przepisy dotyczące swobodnej, uprzedniej i świadomej zgody, sprawiedliwości środowiskowej, udziału społeczeństwa i zasady ostrożności? ➤ Jaka jest względna siła prawodawstwa dotyczącego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego w porównaniu z innymi przepisami (np. dotyczącymi rozwoju, energii, transportu)? ➤ Czy ramy prawne zapewniają, że ochrona dóbr światowego dziedzictwa ma pierwszeństwo przed innymi interesami?
Polityki i strategie	➤ Czy dziedzictwo ma wysoki priorytet w ramach prawnych i politycznych? Jakie są główne konkurencyjne interesy? ➤ Czy podjęto wysiłki w celu zintegrowania i zharmonizowania ochrony dziedzictwa w ramach prawnych i politycznych (np. w odniesieniu do środowiska, wydobywania zasobów, rozwoju infrastruktury i turystyki)? ➤ Czy istnieją polityki i strategie rządowe, które działają przeciwko lub podważają ochronę wartości dobra?

Tabela 5.2. Pytania do rozważenia przy wypełnianiu arkusza 5a (cd.)

Rodzaj instrumentu	Pytania do rozważenia
Zwyczajowe zasady i praktyki	➔ Czy ustawodawstwo i polityka umożliwiają uprawnionym i społecznościom lokalnym dostęp do dobra i jego zasobów bez szkody dla ochrony jego wartości? Jeśli nie, jakie są przeszkody, aby tak się stało? ➔ Czy ramy prawne uwzględniają wiedzę zwyczajową i tradycyjne systemy zarządzania? Czy obejmują one przepisy uznające ludność rdzenną i społeczności lokalne za podmioty prawne oraz umożliwiające zawieranie umów o współzarządzaniu? ➔ Czy zwyczajowe zasady i praktyki obejmują mechanizmy umożliwiające skuteczne uczestnictwo w umowach o współzarządzaniu i ich wdrażanie? ➔ Czy istnieją zwyczajowe zasady i praktyki, które przeciwdziałają lub osłabiają ochronę wyjątkowej uniwersalnej wartości dobra? ➔ Czy tradycyjni opiekunowie i grupy uprawnione, posiadający społecznie uznane obowiązki w zakresie zarządzania określonymi zasobami dziedzictwa są formalnie uznawani za zarządców? Jeśli tak, czy istnieją mechanizmy wspierające i wzmacniające ich zdolność do uczestnictwa i wypełniania zwyczajowych obowiązków?
Mechanizmy finansowe, zachęty i czynniki zniechęcające	➔ Czy istnieją jasne instrumenty prawne zapewniające, że rząd wywiązuje się ze swoich obowiązków w zakresie ochrony dóbr światowego dziedzictwa i zarządzania nimi? Jeśli tak, czy takie instrumenty prawne są włączone do prawodawstwa dotyczącego dziedzictwa, czy też do odrębnych instrumentów? ➔ Czy istnieją mechanizmy finansowe wspierające uprawnionych w opiece nad zasobami dziedzictwa, do których mają prawa i obowiązki? ➔ Czy istnieją instrumenty finansowe, w tym zachęty lub czynniki zniechęcające, które negatywnie wpływają na krótko- lub długoterminową ochronę dobra i zarządzanie nim?
Instrumenty wpływające na zaangażowanie uprawnionych w zarządzanie i podział korzyści	➔ Czy istnieją przepisy prawne obejmujące konsultacje społeczne i udział w planowaniu zarządzania lub innych procesach zarządzania? ➔ Czy istnieją przepisy prawne nakazujące rządowi konsultowanie się, współpracę i/lub współpracę z ludnością rdzenną w procesach i praktykach zarządzania? Czy obejmuje to wymóg uzyskania dobrowolnej, wcześniejszej i świadomej zgody? ➔ Czy istnieją przepisy prawne lub polityki mające na celu znaczące zaangażowanie społeczności lokalnych i uprawnionych w ochronę miejsc dziedzictwa i zarządzanie nimi? ➔ Czy istnieją ustalenia legislacyjne lub polityczne dotyczące podziału korzyści pomiędzy zarządców i uprawnionych?

Pytania do przemyślenia:

- Czy prawna forma ochrony dobra na poziomie krajowym jest adekwatna do jego wyjątkowej uniwersalnej wartości (OUV)? Na przykład jeśli dobro jest wpisane na Listę światowego dziedzictwa jako krajobraz kulturowy, czy kategoria ta jest uznawana w ustawodawstwie krajowym?
- Czy dobro jest w całości objęte tą samą formą ochrony prawnej? Jeśli nie, jakie rodzi to wyzwania?
- Ogólnie rzecz biorąc, czy ramy prawne są odpowiednie do długoterminowej ochrony dobra? Czy różne instrumenty tworzące te ramy prawne są dobrze zintegrowane?
- Czy ramy prawne są odpowiednie do zarządzania istniejącymi strefami buforowymi w odniesieniu do wartości dobra?
- Czy ramy prawne ułatwiają efektywne zarządzanie, czy też zawierają przepisy, zasady i/lub regulacje, które utrudniają zarządzanie?
- Czy istnieją niespójności lub różnice pomiędzy zasadami i przepisami dotyczącymi dziedzictwa, a tymi zawartymi w innych instrumentach? Jeśli tak, czy przepisy i praktyki dotyczące instrumentów innych niż odnoszące się do dziedzictwa mogą negatywnie wpływać na ochronę dobra i zarządzanie nim?
- Czy instrumenty prawne są zgodne ze zwyczajowymi zasadami i praktykami i je wspierają?
- Czy ramy prawne są odpowiednie, aby zapewnić zaangażowanie i udział uprawnionych w administrowaniu dobrem i jego strefą buforową oraz zarządzaniem nim?
- Jakie aspekty ram prawnych można ulepszyć? Które z tych aspektów leżą w kompetencjach zarządców?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 5B

Często wyzwania wynikają nie z samych instrumentów, a z wdrażania nich. Arkusz pomaga ocenić, czy główne instrumenty prawne i zwyczajowe dotyczące ochrony dobra i jego stref buforowych oraz zarządzania nim oraz jego strefami buforowymi są skutecznie stosowane i egzekwowane, a także identyfikuje główne wyzwania związane z przestrzeganiem przepisów. Dlatego też, by wypełnić arkusz 5b, należy wybrać kluczowe instrumenty (spośród tych wymienionych w arkuszu 5a), które kierują zarządzaniem z perspektywy dziedzictwa; a zwłaszcza te, które określają, jakie sposoby użytkowania i działania są dozwolone (lub nie) w obrębie dobra i jego stref buforowych. Warto wybrać te instrumenty, które mogą pomóc w uwzględnieniu najważniejszych czynników wpływających na dobro, jak określono w narzędziu 2.

Skuteczna kontrola zastosowań i działań zależy od połączenia świadomości, dobrowolnego stosowania zasad i przepisów, zachęt i konsekwentnego egzekwowania przepisów ustawowych i wykonawczych. Jeśli zasady i przepisy są skomplikowane lub niejasne i/lub ich wdrożenie jest kosztowne, ludzie niechętnie będą ich przestrzegać. Istnieje wiele sposobów promowania przestrzegania zasad, na przykład tworzenie jasnych i zrozumiałych norm i przepisów oraz szerokie ich komunikowanie (w tym poprzez kampanie informacyjne lub prowadzenie programów mających na celu zmianę zachowań). Zachęty finansowe w postaci obniżek podatków, zachęt i dotacji mogą również zachęcać do przestrzegania przepisów.

Kiedy ludzie dobrowolnie nie przestrzegają zasad lub niechętnie je przestrzegają, wówczas rządy i/lub zarządzający potrzebują mechanizmów umożliwiających ich egzekwowanie. Lepszym rozwiązaniem niż poleganie na groźbie ścigania i kary jest promowanie przestrzegania przepisów. Egzekwowanie zasad i przepisów wymaga zdolności do kontrolowania nielegalnych działań i nakładania kar.

Arkusz 5a. Ocena ram prawnych					
Instrumenty	Nazwa instrumentu	Krótki opis instrumentu	Główny podmiot odpowiedzialny za wdrożenie	Kluczowe kwestie /uwagi	
Międzynarodowe konwencje, zalecenia i traktaty					
Ustawodawstwo i regulacje dotyczące dziedzictwa dotyczące zarządzania dobrem i wszelkimi strefą(-ami) buforową(-ymi)					
Inne ustawodawstwo i regulacje dotyczące zarządzania dobrem, jego strefą(-ami) buforową(-ymi) i szerszym otoczeniem					
Polityki i strategie					
Zwyczajowe zasady i praktyki					
Mechanizmy finansowe, zachęty i czynniki zniechęcające					
Instrumenty wpływające na zaangażowanie uprawnionych do zarządzania i podział korzyści					
Analiza i wnioski					
Braki i wyzwania					
Możliwości, zalecenia i działania następcze					

Arkusz 5b. Ocena zgodności i egzekwowania ram prawnych

Pytanie		Odpowiedź/Wyjaśnienie	Możliwości i rekomendacje
Znajomość i przejrzystość zasad			
1. Czy zasady są jasne w odniesieniu do działań / praktyk / zachowań zabronionych na terenie dobra i jego stref(-y) buforowych(-ej)?			
2. Czy zasady są jasno komunikowane (np. za pośrednictwem publikacji lub platform internetowych) osobom zobowiązanym do ich przestrzegania? Czy w przypadku systemów tradycyjnych zwyczajowe zasady i zakazy są znane, rozumiane i przestrzegane?			
Akceptacja, przestrzeganie i zapobieganie			
3. Czy do przestrzegania zasad i wymogów prawnych wymagany jest znaczny wysiłek (administracyjny, finansowy, techniczny)?			
4. Jeżeli zasady i wymagania prawne są liczne i złożone, czy istnieją mechanizmy pomagające ludziom je zrozumieć? Na przykład czy informacje na ten temat zostały opublikowane i szeroko rozpowszechnione? Czy regularnie podnosi się świadomość na temat nielegalnych działań?			
5. Czy istnieją zachęty (np. obniżki podatków, dotacje lub wsparcie techniczne i zawodowe), aby pomagać ludziom w spełnianiu wymogów prawnych i regulacyjnych?			

Arkusz 5b. Ocena zgodności i egzekwowania ram prawnych		
Pytanie	Odpowiedź/Wyjaśnienie	Możliwości i rekomendacje
Akceptacja, przestrzeganie i zapobieganie		
6. Czy ludzie mogą łatwo kontaktować się w celu wyjaśnienia wątpliwości dotyczących tego, co jest dozwolone z władzami, które wydają lub egzekwują zasady?		
7. Czy społeczności lokalne pomagają w działaniach zapobiegawczych?		
Uprawnienia wykonawcze i koordynacja między podmiotami		
8. Czy zarządcy mają uprawnienia prawne do egzekwowania całości lub części ram prawnych i zwyczajowych (np. poprzez nakładanie sankcji lub kar finansowych), czy też polegają w tym celu na innych instytucjach lub podmiotach?		
9. Jeżeli za egzekwowanie zasad i wymogów prawnych odpowiadają różne podmioty, czy jest jasny mandat i jurysdykcja każdego podmiotu?		
10. Kiedy konieczna jest współpraca w celu egzekwowania regulacji i przepisów prawa, czy istnieją jasne procedury współpracy między podmiotami? Czy procedury są przestrzegane?		

Arkusz 5b. Ocena zgodności i egzekwowania ram prawnych

Pytanie	Pytanie	Możliwości i rekomendacje
Możliwość egzekwowania		
11. Czy podmioty posiadające uprawnienia wykonawcze mają odpowiednie uprawnienia do wykonywania swojego mandatu? Czy podmioty są odpowiednio finansowane? Jeśli nie, czy problemem jest korupcja?		
12. Czy łatwo jest wykryć niezgodność i nielegalne działania? Czy istnieją metody inspekcji, patroli i nadzoru? Czy społeczności lokalne mają swój wkład w tym zakresie?		
13. Czy istnieją wystarczające zasoby techniczne i finansowe, aby odpowiednio egzekwować przepisy (inspekcje, patrole, nadzór)?		
Kary		
14. Czy w przypadku wykrycia niezgodności lub nielegalnych działań konsekwentnie stosowane są procedury prawne? Czy władze publiczne (w tym sądownictwo) stosują spójny i systematycznie stosowany proces egzekwowania prawa w celu nakładania kar?		
15. Czy kary są systematycznie nakładane po wykryciu niezgodności lub nielegalnych działań?		
16. Jak skuteczne są kary i procedury prawne jako środki odstraszające w przypadku ponownego wystąpienia naruszeń i przestępstw?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 6. RAMOWE PRZEPISY DOTYCZĄCE PLANOWANIA ZARZĄDZANIA

Narzędzie to pomaga stworzyć przegląd efektywności ram planowania i ocenić, czy plan zarządzania lub inny główny instrument planowania jest odpowiedni do kierowania zarządzaniem dobrem.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Zweryfikowanie, w jaki sposób różne instrumenty planowania – na różnych poziomach organizacyjnych i w różnych skalach geograficznych – wpływają na ochronę i zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa oraz jego strefą(-ami) buforową(-ymi).
- Zrozumienie, czy różne plany specyficzne dla dobra są dobrze zintegrowane w odniesieniu do szerszych instrumentów planowania.
- Ocena adekwatności planu zarządzania lub innego instrumentu planowania stosowanego do kierowania zarządzaniem dobrem.

INFORMACJE OGÓLNE

Większość dóbr światowego dziedzictwa podlega różnorodnym planom, zwłaszcza jeśli obejmują duże obszary, takie jak przyrodnicze obszary chronione, krajobrazy kulturowe lub osiedla miejskie. Plany te są zazwyczaj opracowywane przez różne instytucje i mają zastosowanie do różnych obszarów geograficznych, skal przestrzennych i stref administracyjnych. Nawet na poziomie dobra mogą istnieć różne plany, takie jak plan zarządzania, plan ochrony, plan zarządzania ryzykiem związanym z klęskami żywiołowymi lub plan zarządzania gatunkami inwazyjnymi. W efekcie plany mogą się pokrywać. W niektórych sytuacjach postanowienia zawarte w jednym planie mogą być spreczne lub przeciwdziałać środkom zalecanym w innym planie.

Narzędzie 6 służy identyfikacji i przeglądowi planów dotyczących dobra, jego stref buforowych i szerszego otoczenia. Służy także sprawdzeniu skuteczności **ram planowania** w zakresie ochrony dobra i zarządzania nim. Wśród różnych planów centralną rolę odgrywa plan zarządzania dobrem. Należy pamiętać, że w przypadku niektórych dóbr plan ten może mieć inną nazwę (np. plan ochrony). Arkusz 6a skupia się na ramach planowania istotnych dla dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa.

Posiadanie planu zarządzania lub podobnego instrumentu planowania samo w sobie nie gwarantuje, że odpowiednie procesy planowania istnieją i są skuteczne. Na przykład plan zarządzania może być nieaktualny, nieodpowiedni pod względem treści i jakości lub nie jest wdrażany. Arkusz 6b pomaga przeanalizować adekwatność planu zarządzania lub podobnego podstawowego instrumentu planowania pod kątem:

- jego zakresu i integracji z szerszymi ramami planowania;
- przejrzystości i praktyczności tego, co ma zostać osiągnięte w określonych ramach czasowych i w ramach dostępnych zasobów;
- znaczenia oczekiwanych wyników i planowanych działań w odniesieniu do wartości dobra, celów zarządczych i czynników wpływających na dobro;
- sposobu w jaki należy monitorować i oceniać realizację planu.

Jeśli nie istnieje żaden plan zarządzania ani podobny instrument planowania, wypełnienie arkusza 6b nie będzie możliwe. Zamiast tego warto przedyskutować powód braku planu, rodzaj potrzebnego planu i pracę, którą należy wykonać, aby opracować skuteczny plan. Można wykorzystać ostatnie wiersze arkusza do udokumentowania wniosków i dalszych działań, pozostawiając resztę arkusza pustą. W przypadku dóbr seryjnych oprócz planu zarządzania potrzebne będą również nadrzędne ramy planowania zarządzania (czasami nazywane „strategią”), które zharmonizują zarządzanie ze wszystkimi komponentami, szczególnie jeśli są one zlokalizowane w różnych jurysdykcjach.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 6A

Ramy planowania mogą się znacznie różnić w zależności od rodzaju i wielkości dobra światowego dziedzictwa lub miejsca dziedzictwa. Na przykład pojedynczy zabytek będzie prawdopodobnie objęty mniejszą liczbą planów niż osada miejska lub duży rezerwat przyrody. Arkusz gromadzi informacje na temat zakresu i złożoności ram planowania i pomaga przeanalizować, w jaki sposób różne plany wpływają i wspierają ochronę dobra i zarządzanie nim. Pomaga także zrozumieć hierarchię pomiędzy planami, m.in. pod względem ich zakresu, ram czasowych i statusu prawnego. Zapewnia dobrą podstawę do ustalenia, czy plan zarządzania lub główny instrument planowania jest dobrze zintegrowany z ramami planowania (co jest istotne przy wypełnianiu arkusza 6b).

Arkusz 6a ma podobną strukturę jak arkusz 5a (Ramy prawne, regulacyjne i zwyczajowe). Ogólnie rzecz biorąc, zakres planowania jest węższy niż ramy prawne, co oznacza, że przedmiotem analizy będą najprawdopodobniej plany na poziomie województwa, regionu i lokalnie (typowe ramy planowania przedstawiono na Rysunku 3.2). Chociaż arkusz wymaga skupienia się na planach, które kierują zarządzaniem dobrem lub wywierają na nią głęboki wpływ, nie należy wykluczać planów szerszych, ponieważ niektóre z nich mogą obejmować elementy, które mogą znacząco wpłynąć na dobro (np. budowa lotniska lub innego ważnego obiektu).

Dla każdego planu w ostatniej kolumnie („Główne kwestie/komentarze”) należy wyciągnąć krótkie wnioski dotyczące: i) sposobu w jaki plan wpływa na ochronę dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa i zarządzanie nim; ii) sposobu w jaki plan ten odnosi się do planu zarządzania dobrem i jego strefą buforową lub na niego wpływa; oraz iii) wszelkich kwestii wynikających z treści i realizacji planu. Korzystając z poniższych pytań do przemyślenia, w ostatnich trzech wierszach arkusza należy opracować ogólne wnioski na temat adekwatności ram planowania i określić potrzebne działania następcze. Podczas opracowywania wniosków ważne jest, aby szczegółowo rozważyć powiązania pomiędzy planem zarządzania lub podstawowym instrumentem planowania dobra a innymi planami.

Pytania do przemyślenia:

- Czy jest jasno określone, który instrument planowania jest głównym, który kieruje zarządzaniem dobrem? Czy nazywa się to planem zarządzania (lub czy ma równoważny tytuł)?
- Czy plan zarządzania jest dobrze zintegrowany z innymi instrumentami planowania, które wpływają na zarządzanie dobrem (w tym planami o szerokim zakresie terytorialnym, takimi jak plan zagospodarowania przestrzennego, regionalny plan turystyki lub plan ogólny)?
- Jeżeli istnieją rozbieżności pomiędzy postanowieniami zawartymi w planie zarządzania a postanowieniami innych planów, czy jasne jest, że postanowienia planu zarządzania powinny mieć pierwszeństwo?
- Czy ogólne ramy planowania są odpowiednie do skutecznego zarządzania dobrem dziedzictwa?
- Czy ramy planowania są odpowiednie do skutecznego zarządzania istniejącą(-mi) strefą(-ami) buforową(-ymi)?
- Jakie aspekty ram planowania można ulepszyć? Które z tych aspektów leżą w kompetencjach zarządców odpowiedzialnych za dobro dziedzictwa lub mogących na nie wpływać?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 6B

W tym arkuszu sprawdza się adekwatność planu zarządzania dobrem i jego strefą buforową. W zasadzie plan zarządzania powinien być głównym instrumentem planowania, który wyznacza kierunki zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Niekiedy plan zarządzania może mieć alternatywny tytuł (np. plan konserwatorski, plan ochrony).

Plan zarządzania powinien być sporządzony w oparciu o kompleksowe procesy planowania zarządzania. Kontekst i charakter planów zarządzania mogą się znacznie różnić w zależności od rodzaju dobra. Plan zarządzania będzie również zależał od charakterystyki systemu zarządzania dobrem. W niektórych przypadkach będzie istniał formalny plan zarządzania zatwierdzony przez odpowiedni organ, a w innych może być mniej formalny i stanowić dokument przewodni. Dobra posiadające tradycyjne systemy zarządzania często nie mają pisemnych planów zarządzania, ale mogą posiadać alternatywne instrumenty i/lub procesy planowania. Chociaż plany zarządzania nie są obowiązkowe w przypadku dóbr światowego dziedzictwa, są (lub powinny być) kluczowym elementem każdego skutecznego systemu zarządzania.

Arkusz 6b ma formę kwestionariusza pomagającego ocenić adekwatność planu zarządzania. W związku z tym arkusz koncentruje się głównie na strukturze, prezentacji i treści planu. Zagadnienia związane z adekwatnością procesów planowania zarządzania zostaną szerzej przeanalizowane w narzędziu 8 („Procesy zarządcze”). Narzędzie 9 („Wdrażanie środków zarządczych”) pomaga ocenić, czy plan jest skutecznie wdrażany. W przypadku braku planu zarządzania lub równoważnego instrumentu planowania zastosowanie narzędzi 8 i 9 będzie prawdopodobnie ograniczone.

Arkusz 6a. Ocena ramowych przepisów dotyczących planowania zarządzania							
Nazwa planu	Zasięg terytorialny planu	Poziom zatwierdzenia*	Rok finalizacji instrumentu lub ostatniego przeglądu	Rok rozpoczęcia realizacji	Rok określony dla zakończenia wdrażania lub kolejnego przeglądu	Krótki opis planu	Główne kwestie/uwagi
* wybierz z listy: – plan ma moc prawną – plan został zatwierdzony przez władze, ale nie jest instrumentem prawnym – plan został zatwierdzony, ale nie jest uznawany przez władze za oficjalny instrument – plan został sfinalizowany, ale nie został formalnie zatwierdzony lub nie jest wdrażany – plan jest wersją roboczą – okres obowiązywania planu oficjalnie minął, ale nadal jest używany							
Analiza i wnioski							
Braki i wyzwania							
Możliwości, zalecenia i działania następcze							

Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania

Nazwa ocenianego instrumentu planowania:

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Wymogi prawne, ustawowe i inne		
1. Czy plan jest wymogiem prawnym lub ustawowym?		
2. Czy ramy czasowe / okres obowiązywania planu są określone przepisami prawa lub innymi instrumentami ustawowymi? Jeżeli nie, w jaki sposób ustala się ramy czasowe? Czy ramy czasowe są wystarczające?		
3. Czy podmioty odpowiedzialne za opracowanie i wdrożenie planu są jasno określone w przepisach lub innych instrumentach ustawowych? Jeżeli nie, czy jest jasne, kto jest odpowiedzialny za opracowanie planu i w jaki sposób? Jakże ma to konsekwencje dla przygotowania, treści i wdrożenia planu?		
4. Czy plan uwzględnił procesy partycypacyjne? Czy konsultacje społeczne, w tym upublicznienie projektu planu, są wymogiem prawnym?		
5. Czy proces zatwierdzania jest jasny i obejmuje informację, kto powinien być w niego zaangażowany? Czy proces ten jest stosunkowo prosty, czy też skomplikowany i czasochłonny, co może opóźnić realizację planu?		

Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania		
Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Kontekst planowania i integracja z innymi instrumentami planowania		
6. Czy istnieją dostępne określone środki finansowe na opracowanie planu, czy też przygotowanie planu zależy od wyjątkowego finansowania (np. poprzez dotacje darczyńców)?		
7. Czy cel i zakres są jasno określone w odniesieniu do ogólnych ram planowania? Czy plan odpowiednio uwzględni wymagania Światowego dziedzictwa (np. utrzymanie OUV)?		
8. Czy plan jest zharmonizowany i zintegrowany z innymi instrumentami planowania, które wpływają na zarządzanie dobrem światowego dziedzictwa lub miejscem dziedzictwa?		
9. Czy plan został opracowany w procesie współtworzenia (tj. czy zaangażowano w niego wszystkich zarządców odpowiedzialnych za jego wdrożenie)?		
10. Czy uprawnieni i kluczowi interesariusze byli zaangażowani w opracowywanie planu?		

Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Prezentacja i treść planu		
11. Czy plan jest dostępny w lokalnym języku (językach)? Czy jest łatwo dostępny dla uprawnionych, interesariuszy i ogółu społeczeństwa?		
12. Czy plan jest dobrze przedstawiony i napisany prostym i jasnym językiem? Czy plan jest łatwo zrozumiały przez osoby zobowiązane do jego wdrażania (tj. wykwalifikowanych pracowników, technicznych i administratorów wyższego szczebla)?		
13. Czy plan respektuje i jest spójny ze zwyczajami i tradycjami uprawnionych, którzy wspierają ochronę i konserwację dobra oraz jego strefy buforowej?		
14. Czy plan opiera się na odpowiedniej bazie informacji, w tym, w stosownych przypadkach, na wiedzy tradycyjnej?		
15. Czy treść planu jasno wyznacza kierunki ogólnego zarządzania dobrem? Czy treść planu jest zrozumiała, jeśli ma być wdrażany przez wielu zarządców?		

Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Prezentacja i treść planu		
16. Czy w planie wyraźnie określono wartości i cele zarządcze dobra lub miejsca dziedzictwa? Czy są powiązane z pożądanymi rezultatami i określonymi ramami czasowymi?		
17. Czy plan ustala pożądane rezultaty w zakresie zarządzania dobrem, czy też określa jedynie działania?		
18. Czy plan zakłada pożądane rezultaty związane ze zrównoważonym rozwojem oraz korzyści dla uprawnionych i społeczności lokalnych? Czy którykolwiek z tych poświadanych rezultatów jest sprzeczny z ochroną wartości dobra lub podważa je?		
19. Czy plan zawiera informacje o czynnikach oddziałujących na dobro? Czy pożądane rezultaty i zidentyfikowane działania zarządcze wyraźnie odnoszą się do tych czynników?		
20. Czy określone w planie pożądane rezultaty i działania zarządcze stanowią odpowiednią reakcję na najważniejsze i pilne czynniki oddziałujące na dobro?		

Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania

Pytanie		Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Zasoby, zaangażowanie i możliwość realizacji			
21. Czy istnieje wola polityczna i instytucjonalna wdrożenia planu? Czy ma to miejsce w przypadku, gdy plan nie jest instrumentem prawnym? Czy tak jest w przypadku, gdy plan ma być wdrażany przez różnych zarządców?			
22. Czy plan zawiera dobrze zdefiniowany program działań? Czy każde działanie ma określone ramy czasowe i priorytet, przydzielone środki finansowe i jasne określenie odpowiedzialności za jego realizację?			
23. Czy ten program działań jest realistyczny pod względem ram czasowych oraz możliwości ludzkich i finansowych? Czy program działań można łatwo przełożyć na roczne (lub wieloletnie) plany pracy?			
Monitorowanie i przegląd			
24. Czy plan przewiduje proces monitorowania i przeglądu w trakcie realizacji planu?			
25. Czy plan zawiera wskaźniki lub inne sposoby oceny, w jaki sposób osiągnięte są pożądane rezultaty, czy też opiera się jedynie na liście wdrożonych działań i uzyskanych wyników?			

Arkusz 6b: Ocena podstawowego instrumentu planowania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Monitorowanie i przegląd		
26. Czy plan wymaga przeprowadzenia oceny przed zmianą lub sporządzeniem nowego planu? Czy jest to wymóg prawny? Jeżeli wymagana jest ocena końcowa, czy w bieżącym planie uwzględniono niezbędny czas i zasoby?		
27. Czy cykl zarządzania zapewnia wystarczającą ilość czasu na opracowanie i zatwierdzenie nowego planu przed zakończeniem ram czasowych poprzedniego planu?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 7 POTRZEBY I NAKŁADY

Narzędzie to ocenia, czy obecne możliwości ludzkie oraz zasoby finansowe, rzeczowe i technologiczne są wystarczające do efektywnego zarządzania dobrem.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Zrozumienie, czy przeprowadzono wszechstronną ocenę potrzeb w celu określenia **nakładów** (*inputs*) wymaganych do skutecznego zarządzania dobrem, oraz stworzenie punktu odniesienia do oceny potrzeb (*needs*) w porównaniu z bieżącymi zasobami.
- Ocena istniejących możliwości i kompetencji ludzkich w porównaniu z potrzebami.
- Ocena obecnego poziomu finansowania w porównaniu z potrzebami oraz ocena bezpieczeństwa finansowania.
- Weryfikacja adekwatności infrastruktury, sprzętu, obiektów i systemów informatycznych w porównaniu do potrzeb.
- Sprawdzenie, czy istnieją wystarczające zasoby, aby skutecznie zarządzać dobrem i czy zasoby te są wykorzystywane w najbardziej efektywny sposób.

INFORMACJE OGÓLNE

Nakłady (lub zasoby) stanowią „paliwo” dla systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Aby ocenić adekwatność istniejących zasobów – potencjału ludzkiego, finansowania, obiektów, sprzętu i systemów informatycznych – trzeba zrozumieć:

- poziom wymaganych zasobów;
- stopień dostępności tych zasobów;
- czy istniejące zasoby są wykorzystywane w możliwie najbardziej efektywny sposób.

Poziom, adekwatność i spójność dostępnych zasobów będą znacząco wpływać na zdolność do skutecznego zarządzania dobrem i wszelkimi istniejącymi strefą(-ami) buforową(-ymi). Jednak nie wszystkie problemy wynikają z braku wystarczających zasobów – mogą odnosić się do sposobu alokacji zasobów w porównaniu z potrzebami zarządzania lub z jakością zasobów. Na przykład liczba pracowników może być ogólnie odpowiednia, ale ludzie mogą nie posiadać odpowiednich kompetencji i/lub może brakować wsparcia instytucjonalnego, aby zastosować niektóre z posiadanych kompetencji.

Narzędzie 7 wymaga sprawdzenia dostępności i adekwatności zasobów w całym systemie zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Dlatego sposób korzystania z tego narzędzia i powiązanych arkuszy zależy od złożoności ustaleń dotyczących zarządzania dobrem i liczby zaangażowanych zarządców. Prace podjęte w ramach arkusza 4a, dotyczące identyfikacji zarządców, stanowią dobrą podstawę do wykorzystania narzędzia 7. Jeżeli za dobro i wszelkie istniejące strefy buforowe odpowiada kilku zarządców, najlepiej będzie, po pierwsze, zrozumieć zasoby dostępne dla każdego zarządcy, po drugie, zebrać i ocenić wszystkie dostępne zasoby. Oznacza to, że należy ocenić zarówno adekwatność zasobów dostępnych dla każdego zarządcy, jak i łącznie dla całego systemu zarządzania. Ten zbiorowy pogląd jest ważny, ponieważ w niektórych sytuacjach braki w zasobach zidentyfikowane u jednego zarządcy można wypełnić poprzez lepsze wykorzystanie zasobów dostępnych innemu.

Ponadto, aby w pełni zrozumieć, czy istniejące zasoby dostępne dla każdego zarządcy są wystarczające, należy ustalić, jaki poziom zasobów jest dla niego wystarczający, aby skutecznie wykonywał swoje obowiązki. Nie jest to proste zadanie i wymaga tak zwanej „oceny potrzeb” w celu ustalenia punktu odniesienia, z którym można następnie porównać dostępne zasoby.

Zapotrzebowanie na zasoby, na poziomie każdego zarządcy i zbiorowo, może zmieniać się w czasie w zależności od stanu zachowania dobra i czynników na niego wpływających. Dobro światowego dziedzictwa, wobec którego nie istnieje wiele zagrożeń może funkcjonować przy pewnym poziomie zasobów, ale jeśli zagrożenia te wzrosną, niezbędne będą większe zasoby. Sezonowo mogą być potrzebne różne poziomy zasobów, na przykład odpowiadające okresom wzmózonego ruchu odwiedzających.

Zrozumienie potrzeb w zakresie zasobów wymaga skorzystania z analiz i wniosków z poprzednich narzędzi. Na przykład jeśli w narzędziu 1 stwierdzono, że dana kategoria wartości nie jest dostatecznie rozpoznana i udokumentowana, może to oznaczać, że kompetencje personelu nie są dobrze dostosowane do wartości dobra lub nie przydzielono zasobów na ochronę takich wartości. A jeśli w narzędziu 2 zidentyfikowano czynniki, które negatywnie oddziałują na niektóre atrybuty i oddziaływania te nie są obecnie uwzględniane (lub są uwzględniane w niewystarczającym stopniu), wówczas mogą być potrzebne większe zasoby lub może zaistnieć potrzeba zmiany priorytetów istniejących zasobów i ich przeniesienia.

Oszacowanie, jakie zasoby są potrzebne, powinno również opierać się na procesach planowania i tym, co należy osiągnąć w bieżącym i/lub następnym cyklu zarządzania. Dlatego też narzędzie 7 zostaje umieszczone zaraz po analizie ram planowania zarządzania w narzędziu 6.

Z tych powodów narzędzie 7 składa się z trzech arkuszy:

- **Arkusz 7a** bada potencjał ludzki.
- **Arkusz 7b** ocenia zasoby finansowe.
- **Arkusz 7c** bada adekwatność zasobów materialnych (infrastruktury, obiektów i sprzętu) oraz systemów informacyjnych.

Chociaż arkusze wydają się proste do wypełnienia, w rzeczywistości mogą stanowić wyzwanie, zwłaszcza jeśli wcześniej nie przeprowadzono szczegółowej oceny potrzeb.



W przypadku dobra światowego dziedzictwa o złożonych ustaleniach dotyczących zarządzania, obejmujących wielu zarządców, należy najpierw ocenić, czy posiada się wystarczające informacje, aby wypełnić arkusze robocze związane z tym narzędziem dla każdego z zarządców zidentyfikowanych w arkuszu 4a. Jeśli tak nie jest, wypełnia się arkusze tylko w odniesieniu do zarządców pełniących najważniejsze role i obowiązki.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 7A

Ten arkusz analizuje istniejący potencjał ludzki pod względem składu personelu i kompetencji potrzebnych do zarządzania dobrem. Należy pamiętać, że termin „personel” jest tutaj używany w szerokim znaczeniu i może obejmować na przykład wykonawców i tradycyjnych opiekunów. Należy wziąć pod uwagę wszystkie kategorie pracowników, stałych i tymczasowych, sezonowych i wolontariuszy. Konieczne jest uwzględnienie pracowników, którzy zajmują się wyłącznie zarządzaniem dobrem lub innym miejscem dziedzictwa, a także osoby, które poświęcają temu tylko część swojego czasu pracy.

Liczba pracowników może się znacznie różnić w zależności od wielkości i złożoności dobra światowego dziedzictwa. W związku z tym najlepiej jest analizować skład personelu pod kątem szerokiej wiedzy specjalistycznej (np. archeolodzy, biolodzy, architekci, strażnicy), a nie wymieniać poszczególne stanowiska pracowników. Należy uwzględnić lokalizację personelu, gdyż w niektórych sytuacjach personel, który przyczynia się do zarządzania dobrem, może znajdować się na miejscu lub w innej lokalizacji.

W celu zweryfikowania czy liczba i skład personelu są odpowiednie, należy oszacować ilość wymaganej pracy, a tym samym liczbę potrzebnych stanowisk. Na przykład, stwierdzono, że do skutecznego zarządzania dobrem potrzeba pięciu architektów, ale są tylko cztery takie stanowiska, oznacza to więc niedobór potencjału ludzkiego. Alternatywnie, może być pięć obsadzonych stanowisk, ale tylko dwóch pracowników pracuje w pełnym wymiarze godzin, a trzech w niepełnym wymiarze godzin. Bez takiego punktu odniesienia dla porównania trudno jest ustalić, czy istniejący potencjał ludzki jest odpowiedni.

Weryfikacja liczby i składu personelu powinna być stosunkowo prosta, natomiast ocena, czy mają niezbędne kompetencje do wykonywania swojej pracy jest trudniejsza i wiąże się z pewnym stopniem subiektywności. Arkusz umożliwia ustalenie, w oparciu o sugerowany system punktacji, czy istniejące kompetencje personelu są wystarczające. Bardziej szczegółową ocenę kompetencji personelu można przeprowadzić przy użyciu innych narzędzi (zob. ramka 5.5).

Warto skorzystać z sugerowanych poniżej pytań do przemyślenia, aby wyciągnąć wnioski i określić, jakie działania następcze mogą być potrzebne. Pytania mogą być wykorzystane w przypadku:

- Pojedynczego zarządcy, gdy istnieje instytucja odpowiedzialna za większość aspektów zarządzania dobrem i istniejącą(-ymi) strefą(-ami) buforową(-ymi).
- Różnych zarządców, gdy istnieje kilku zarządców i przeprowadza się ocenę dla każdego z nich.
- Całego lub zbiorowego systemu zarządzania i stworzenia przeglądu istniejących i wymaganych zasobów dla wszystkich zarządców odpowiedzialnych za dobro i strefę(-y) buforową(-e).

Pytania do przemyślenia:

- Czy liczba pracowników jest wystarczająca do skutecznego zarządzania dobrem światowego dziedzictwa i istniejącymi strefą(-ami) buforową(-ymi)? Jeśli nie, jakie są główne braki i jakie są ich przyczyny?
- Jak można zaradzić zidentyfikowanym brakom? Czy niektóre braki można wyeliminować poprzez wzmocnienie współpracy między zarządcami lub poprzez zwiększenie zaangażowania uprawnionych w zarządzanie dobrem?
- Czy równowaga między poziomami zatrudnienia w różnych kategoriach zawodowych jest odpowiednia do zarządzania dobrem?
- Czy kompetencje pracowników są odpowiednie w stosunku do wartości dobra?
- Czy pracownicy posiadają kompetencje wymagane do wypełniania swoich ról i obowiązków? Czy kompetencje te są dostosowane do obecnych i przyszłych wymagań w zakresie zarządzania? Jeśli nie, jakie rodzaje budowania potencjału są niezbędne?
- Jeśli pewne kompetencje są potrzebne tylko od czasu do czasu, czy w celu zaspokojenia tych potrzeb zatrudniani są pracownicy tymczasowi i/lub zewnętrzni konsultanci?
- Czy czas pracowników jest kierowany na działania zarządcze o najwyższym prioryecie, zidentyfikowane w arkuszu 2 („Czynniki wpływające na dobro”)?



Ramka 5.5. Ocena kompetencji i identyfikacja priorytetowych potrzeb w zakresie rozwoju potencjału

Jakie wytyczne są dostępne w celu ustalenia czy personel dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa posiada kompetencje niezbędne do właściwego wypełniania swoich ról? Podczas gdy potrzeby będą w dużej mierze zależeć od wartości, skali i złożoności dobra, ważne, by osoby zajmujące się dziedzictwem i inni specjaliści zaangażowani w planowanie i wdrażanie środków zarządczych posiadali umiejętności, wiedzę i postawy umożliwiające im wykonywanie pracy zgodnie z obowiązującymi standardami i dobrymi praktykami.

Dwie uzupełniające się publikacje oferują wytyczne dla zarządców w zakresie identyfikacji kompetencji i potrzeb poszczególnych praktyków, a także organizacji:

- *Globalny rejestr kompetencji praktyków zajmujących się obszarami chronionymi* (Appleton, 2016). Opublikowany przez IUCN rejestr wyszczególnia ponad 300 kompetencji związanych z zarządzaniem obszarami chronionymi. Kompetencje są podzielone na cztery poziomy stanowisk (dyrektor wykonawczy, kierownik wyższego szczebla, kierownik średniego szczebla / specjalista techniczny, pracownik wykwalifikowany) i podzielone na 15 kategorii funkcjonalnych obejmujących zarządzanie organizacją, zarządzanie obszarami chronionymi i ogólne umiejętności związane z pracą.
- *Ramy kompetencji w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym. Przewodnik po niezbędnych umiejętnościach i wiedzy dla praktyków zajmujących się dziedzictwem* (UNESCO Bangkok Office, 2021). Ramy te, oparte na rejestrze IUCN, zapewniają punkty odniesienia dla praktyki zawodowej w sektorze dziedzictwa kulturowego. Definiują cztery główne grupy kompetencji: podstawowe, kierownicze, osobiste i specjalistyczne techniczne. Te cztery grupy można dalej podzielić na wiele specjalistycznych kompetencji.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 7B

Większość zarządców dóbr światowego dziedzictwa, nawet w stosunkowo zamożnych krajach, będzie twierdzić, że istniejące poziomy finansowania są niewystarczające do skutecznego wypełniania ich mandatów i obowiązków. Dlatego też głównym celem tego arkusza jest ocena: 1.) czy budżet jest wystarczający do przeprowadzenia działań zarządczych o wysokim priorytecie oraz 2.) czy istniejące zasoby finansowe są efektywnie alokowane. Celem arkusza nie jest określenie idealnego lub „doskonałego” poziomu finansowania, ale realistyczną ocenę dostępnych środków na odpowiednie i skuteczne zarządzanie dobrem lub innym miejscem dziedzictwa.

W przypadku dóbr zarządzanych przez jednego (lub jednego głównego) zarządcę z budżetem przeznaczonym wyłącznie lub głównie na zarządzanie dobrem, wypełnienie tego arkusza powinno być proste. Jednak w większości przypadków zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa zależy od różnych źródeł finansowania prowadzonych przez wielu zarządców (zidentyfikowanych i przeanalizowanych w arkuszu 4a). Oznacza to, że każdy zarządca będzie musiał wypełnić arkusz indywidualnie, zanim wszyscy zarządcy wspólnie przeprowadzą analizę i ocenę zasobów finansowych w całym systemie zarządzania.

W przypadku arkusza 7b dane dotyczące finansowania będą najbardziej przydatne, jeśli zostaną skategoryzowane według potrzeb zarządzania, a nie rodzajów wydatków, ponieważ daje to wskazówkę co do kierunków i priorytetów zarządzania. Takie informacje finansowe mogą być jednak trudno dostępne. W takim przypadku można oprzeć ocenę na kategoriach wydatków. Informacje zawarte w planie zarządzania i rocznym (lub wieloletnim) planie pracy lub planach operacyjnych pomogą ocenić potrzeby finansowe w stosunku do rzeczywistych budżetów. Podczas wypełniania tego arkusza należy zwrócić uwagę na okres objęty różnymi pozycjami budżetowymi, ponieważ może się on różnić w zależności od kategorii wydatków.

Szczegółowe wypełnianie arkusza 7b po raz pierwszy może stanowić wyzwanie. Nie należy się zniechęcać, jeśli początkowo udaje się wypełnić tylko niektóre sekcje. Jest to arkusz, z którego można korzystać często, np. raz w roku (zob. 2.5). W ciągu kilku lat wypełniania arkusza 7b będzie można uzyskać pełniejszy obraz sytuacji finansowej dobra. Można również poczynić cenne spostrzeżenia, choćby w temacie długoterminowych trendów w alokacjach budżetowych i rzeczywistych wydatkach, zwłaszcza jeśli zostaną przeanalizowane pod kątem osiągnięcia pożądanych rezultatów.

Jeśli wypełnienie tego arkusza wydaje się zbyt trudne (np. nie ma planu zarządzania ani rocznych planów pracy specyficznych dla zarządzania dobrem), można skorzystać z pytań do przemyślenia, aby zidentyfikować podstawowe przyczyny takiego stanu rzeczy, w tym wyzwania związane z uzyskaniem dokładnych informacji na temat alokacji finansowych i wydatków. Następnie można wyciągnąć ogólne wnioski na temat adekwatności istniejących zasobów finansowych w oparciu o doświadczenie zawodowe osób zaangażowanych w przeprowadzenie procesu oceniania.



Należy pamiętać, że niektórzy zarządcy mogą nie być w stanie udostępnić informacji na temat zasobów finansowych, a czasem robią to niechętnie. Powodów może być wiele, na przykład to, że instytucja ma pod opieką obszar większy niż dobro światowego dziedzictwa, co utrudnia dokładne obliczenie, jakie zasoby są przeznaczone na zarządzanie tym dobrem.

Należy zachęcać ludzi do ujawniania tylko tych informacji, przy ujawnianiu których czują się komfortowo przy innych uczestnikach zaangażowanych w ocenę. Należy pamiętać, że wypełnianie tych arkuszy nie powinno być postrzegane jako ćwiczenie techniczne, ale raczej jako okazja do poprawy aspektów systemu zarządzania dobrem. Gdy zasoby są ograniczone, poszukiwanie sposobów na połączenie wysiłków, a także wykorzystanie alternatywnych źródeł finansowania, może mieć znaczący i pozytywny wpływ.

Pytania do przemyślenia:

- Czy istnieje szczegółowa ocena potrzeb w zakresie zasobów finansowych, które są wymagane do skutecznego zarządzania dobrem jako całością i w odniesieniu do każdego zaangażowanego zarządcy? Jeśli tak, to czy ocena ta opiera się na dogłębnym zrozumieniu obecnych i przyszłych potrzeb zarządczych i jest powiązana z priorytetowymi działaniami w zakresie zarządzania określonymi w arkuszu 2? Jeśli nie, to dlaczego, i czy możliwe jest przeprowadzenie takiej oceny potrzeb?
- Czy systematycznie gromadzone są informacje na temat istniejących zasobów finansowych, które pozwoliłyby ci monitorować zmiany w dostępności zasobów w czasie? Czy jest możliwość monitorowania sposobu wykorzystania zasobów finansowych w podziale na: 1) koszty personelu, 2) rutynowe działania lub operacje związane z zarządzaniem, 3) działania lub operacje związane z zarządzaniem oparte na projektach, oraz 4) działania związane z zarządzaniem reagowaniem kryzysowym?
- Czy na podstawie dostępnych informacji i doświadczenia zawodowego uważa się, że istniejące zasoby finansowe są wystarczające do zaspokojenia najważniejszych potrzeb w zakresie zarządzania? Jeśli nie, jakie są główne braki w finansowaniu?
- Czy istniejące źródła finansowania są bezpieczne i czy prawdopodobnie pozostaną takie w dającej się przewidzieć przyszłości? Jeśli nie, w jaki sposób wpływa to na zdolność do planowania ciągłych i przyszłych działań oraz potrzeb w zakresie zarządzania?
- Czy podejmowane są wysiłki w celu zmobilizowania lub pozyskania funduszy poza tradycyjnymi źródłami finansowania?
- Czy zasoby finansowe są przydzielane zgodnie ze zidentyfikowanymi priorytetami zarządzania i w odpowiedzi na te krytyczne czynniki, które mają wpływ na atrybuty dobra?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 7C

Arkusz 7c pomaga ocenić adekwatność zasobów w odniesieniu do infrastruktury, obiektów, sprzętu i systemów informatycznych. Te rodzaje zasobów można łatwo przeoczyć, ale mają zasadnicze znaczenie dla dobrego wykonywania pracy przez pracowników. Zbudowany wokół kwestionariusza arkusz oferuje zestaw pytań, które pomogą ci uzyskać ogólne zrozumienie 1.) dostępności tych zasobów oraz 2.) sposobu, w jaki są one wykorzystywane do wspierania zarządzania dobrem.

Ze względu na zwiększone wykorzystanie stale rozwijającej się technologii, zarządzanie informacjami stało się kluczowym narzędziem wspierającym planowanie, podejmowanie decyzji i monitorowanie. Nowoczesne technologie ułatwiają gromadzenie i dostęp do wysokiej jakości danych i dużych ilości informacji. Takie informacje mogą być łatwo udostępniane zarządcom oraz, w stosownych przypadkach, odpowiednim podmiotom praw i zainteresowanym stronom. Gdy potencjał ludzki i zasoby finansowe są ograniczone, systemy informatyczne mogą pomóc w wykonywaniu zadań i zapewnić dostęp do informacji i wiedzy, które w przeciwnym razie byłyby kosztowne do zebrania i trudne w udostępnianiu. Gromadzenie danych, informacji i wiedzy nie powinno być postrzegane jako cel sam w sobie, dlatego systemy informatyczne muszą być zaprojektowane z uwzględnieniem ograniczeń, takich jak możliwości ludzkie do ich obsługi oraz zapewnienia bezpiecznego przechowywania i regularnego tworzenia kopii zapasowych. Dlatego podczas wypełniania arkusza 7c należy zastanowić się nad związkami między wykorzystaniem wszystkich rodzajów zidentyfikowanych i przeanalizowanych zasobów.

Arkusz 7a. Ocena potencjału ludzkiego							
Kategoria personelu	Wymagana liczba pracowników	Aktualna liczba pracowników	Procent czasu poświęcanego na zarządzanie dobrem	Wymagane główne kompetencje	Poziom kompetencji*	Uwagi/Wyjaśnienia	
* Bardzo dobry: ponad 75% pracowników posiada co najmniej podstawowe lub średnie kompetencje do wykonywania wymaganych czynności. Dobry: od 50 do 75% pracowników posiada co najmniej podstawowe lub średnie kompetencje do wykonywania wymaganych czynności. Zadowolający: mniej niż 25% pracowników posiada co najmniej podstawowe lub średnie kompetencje do wykonywania wymaganych czynności. Słaby: mniej niż 25% pracowników posiada co najmniej podstawowe lub średnie kompetencje do wykonywania wymaganych czynności.							
Analiza i wnioski							
Braki i wyzwania							
Możliwości, zalecenia i działania następcze							

Arkusz 7b. Ocena zasobów finansowych						
Potrzeby w zakresie zarządzania / Kategorie wydatków	Wymagany budżet	Rzeczywisty dostępny budżet	Okres objęty rzeczywistym budżetem	Źródło(-a) finansowania	Uwagi/Wyjaśnienia	
Analiza i wnioski						
Braki i wyzwania						
Możliwości, zalecenia i działania następcze						

Arkusz 7c. Ocena innych zasobów

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Zasoby materialne (infrastruktura, obiekty i sprzęt)		
1. Czy infrastruktura i obiekty (np. drogi/dojścia, ogrodzenia, biura, zakwaterowanie personelu) są odpowiednie do potrzeb dobra?		
2. Czy obiekty dla odwiedzających (np. centra dla odwiedzających, audioprzewodniki itp.) są odpowiednie dla danego typu dobra i wystarczające do przekazania jego wartości?		
3. Czy pracownicy mają do dyspozycji sprzęt niezbędny do właściwego wykonywania swoich obowiązków (np. pojazdy, komputery, oprogramowanie, telefony, biurka, drony, czujniki itp.)?		
4. Czy sprzęt jest regularnie konserwowany, aby uniknąć niepotrzebnych i kosztownych wymian?		

Arkusz 7c. Ocena innych zasobów		
Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Systemy informatyczne		
5. Czy istnieją odpowiednie systemy informatyczne wspierające przechowywanie wiedzy, planowanie i podejmowanie decyzji (np. GIS, bazy danych itp.)?		
6. Czy istnieją odpowiednie systemy informacyjne (np. archiwa, inwentaryzacje, GIS, bazy danych itp.) i sprzęt (np. drony, czujniki itp.) do monitorowania stanu zachowania dobra?		
7. Czy istnieje wystarczająca wiedza specjalistyczna i możliwości technologiczne, aby skutecznie korzystać z istniejących systemów informatycznych i utrzymywać powiązany sprzęt?		
8. Czy informacje i dane są odpowiednio przechowywane, bezpieczne i łatwo dostępne? Jakie środki są stosowane w odniesieniu do danych wrażliwych kulturowo (i politycznie)?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 8. PROCESY ZARZĄDZANIA

Narzędzie to ocenia adekwatność procesów zarządzania poprzez sprawdzenie, czy istnieją odpowiednie polityki i procedury oraz czy są one wdrażane zgodnie z dobrymi praktykami i oczekiwanymi standardami.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Sprawdzenie, czy zasady i procedury kierujące **procesami zarządzania** są jasne i czy są przestrzegane.
- Określenie, w jaki sposób można usprawnić istniejące procesy zarządzania i czy wymagane są dodatkowe procesy zarządzania.

INFORMACJE OGÓLNE

W zarządzaniu chodzi o procesy, czyli o to, co jest robione w ramach realizacji określonych celów. Sposób, w jaki ludzie podejmują działania (jakość procesów) może mieć czasami większe znaczenie niż wyniki samych procesów. Czy procesy są jasne, świadome i partycypacyjne, czy też są niejasne i podejmowane doraźnie przez kilka osób? W którym momencie procesy zarządzania stają się powszechnie akceptowane i wdrażane w oparciu o uzgodnione zasady i procedury?

Liczba, złożoność i rodzaj procesów zarządzania mogą się znacznie różnić w poszczególnych dobrach światowego dziedzictwa. Procesy te mogą również nakładać się na siebie i być wdrażane na wielu poziomach, co czyni je wzajemnie powiązanymi i trudnymi do rozróżnienia. Narzędzie 8 pomaga zbadać najbardziej krytyczne procesy skutecznego zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa.

Procesy zarządzania mogą być formalne – oparte na politykach, przepisach i regulacjach – lub nieformalne, oparte na tradycjach, praktykach kulturowych, relacjach społecznych i zaufaniu. We wszystkich przypadkach procesy powinny opierać się na szeregu zaakceptowanych (pisemnych i niepisanych) zasad i procedur, tak aby wszyscy zaangażowani byli świadomi, co obejmuje każdy proces, w jaki sposób jest wdrażany i czego się od niego oczekuje. Dlatego też narzędzie to ocenia skuteczność i adekwatność formalnych i nieformalnych procesów zarządzania – „skuteczność” (efficiency) dotyczy zdolności do wykonywania zadań w uzgodniony sposób, a „adekwatność” (appropriateness) dotyczy przydatności w odniesieniu do konkretnego kontekstu dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa.

Wypełnienie narzędzia 8 pomoże odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania:

- Czy istnieją kluczowe procesy zarządzania i czy są oparte na jasnych i uzgodnionych zasadach, odpowiednich politykach i procedurach oraz na dobrych praktykach konserwatorskich?
- Jakie aspekty istniejących procesów zarządzania wymagają przeglądu i czy można je ulepszyć, aby lepiej zarządzać dobrem?

Narzędzie to składa się z dwóch arkuszy:

- **Arkusz 8a** to kwestionariusz wielokrotnego wyboru, w którym każda wymagana odpowiedź oparta jest na systemie oceny. Arkusz koncentruje się na trzech głównych procesach: podejmowaniu decyzji, planowaniu i zaangażowaniu społeczności. Odpowiedzi pozwolą ocenić, czy dobre praktyki są przestrzegane i wdrażane.
- **Arkusz 8b** ma również strukturę kwestionariusza, ale każde pytanie wymaga prostej odpowiedzi. Procesy zawarte w tym arkuszu są równie ważne jak te w arkuszu 8a, ale są analizowane mniej szczegółowo, ponieważ istnieją inne metodologie, które mogą pomóc w dalszej analizie pytań (ramka 5.6).

Procesy zawarte w arkuszach nie wyczerpują zagadnienia. W związku z tym można dostosować arkusze, dodając dodatkowe pytania i/lub wymieniając inne procesy, które uważa się za ważne w odniesieniu do systemu zarządzania, z którym się pracuje. Większość procesów wymienionych w arkuszach jest istotna dla większości dóbr światowego dziedzictwa i innych miejsc dziedzictwa. W przypadku uznania niektórych pytań za nieistotne, można je wykluczyć z arkusza, lecz pod warunkiem uzasadnienia.

Pytania zawarte w arkuszach 8a i 8b mają na celu przedstawienie ogólnego zarysu adekwatności procesów zarządzania. Tam, gdzie wymagana jest większa szczegółowość w odniesieniu do jednego procesu zarządzania, można skorzystać z innych istniejących materiałów źródłowych (zob. ramka 5.6).

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 8A

Jak wspomniano powyżej, sposób podejmowania decyzji może być równie ważny jak to, kto je podejmuje, np. czy decyzje podejmowane są w oparciu o przejrzyste, inkluzywne procesy, z poszanowaniem praw i zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami? Czy uprawnieni, na których decyzja ma znaczący wpływ, mają możliwość wypowiedzenia się na jej temat? Procesy decyzyjne mają kluczowe znaczenie dla skutecznego i sprawiedliwego zarządzania, podobnie jak procesy planowania zarządzania. Planowanie obejmuje podejmowanie decyzji dotyczących pożądaných rezultatów zarządzania, określanie działań i czynności, które należy podjąć w celu osiągnięcia tych wyników, definiowanie ram czasowych i przydzielanie odpowiednich zasobów.

Często planowanie sprowadza się do opracowania planu zarządzania. Planowanie jest jednak procesem, więc należy zbadać jego adekwatność. Chociaż plan zarządzania może być głównym wynikiem procesu planowania, równie ważne jest rozważenie, w jaki sposób plan został opracowany. Faktyczne wdrożenie planu często zależy od procesu planowania, który za nim stoi. W niektórych sytuacjach ludzie mogą czuć się mniej zaangażowani we wdrażanie planu, do którego opracowania się nie przyczynili. Kwestie wdrażania są omówione bardziej szczegółowo w narzędziu 9.

Aktywne i znaczące zaangażowanie społeczności lokalnych i rdzennej ludności w zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa zależy od istniejących procesów, które pozwalają im korzystać ze swoich praw, przyczyniać się do podejmowania decyzji i czerpać korzyści z wysiłków na rzecz ochrony. Procesy partycypacyjne, w których społeczności dzielą się uprawnieniami decyzyjnymi i odpowiedzialnością, choć często złożone, mogą zmniejszyć konflikty i poprawić rezultaty ochrony.

Arkusz 8a oferuje kwestionariusz wielokrotnego wyboru i stosuje system oceny, co może spowodować szybkie przejście przez te pytania bez należytej refleksji. Dlatego ważne jest, aby uzasadnić powody każdego wyboru i szczegółowo wypełnić dwie ostatnie kolumny. Analizując różne procesy, warto upewnić się, że ustanowiono niezbędne powiązania z poprzednimi narzędziami, w szczególności z narzędziem 4 („Zasady administrowania”) i narzędziem 6 („Ramowe przepisy dotyczące planowania zarządzania”).

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 8B

Jak wspomniano wcześniej, rodzaje, złożoność i zakres procesów zarządzania mogą się znacznie różnić w zależności od dobra światowego dziedzictwa. Arkusz 8b uzupełnia arkusz 8a, ale jest bardziej ogólny, ponieważ odnosi się do innych procesów zarządzania, które można zbadać bardziej szczegółowo za pomocą innych istniejących narzędzi, np. poradników światowego dziedzictwa: *Wytyczne i zestaw narzędzi do ocen oddziaływania w kontekście światowego dziedzictwa* (2022) czy *Zarządzanie ryzykiem katastrof w światowym dziedzictwie* (2010) (ramka 5.6).

Arkusz 8b odnosi się również do tego, co można nazwać „procesami organizacyjnymi związanymi z funkcjami administracyjnymi”, które umożliwiają zarządom wypełnianie ich obowiązków. Inne procesy, takie jak zarządzanie ruchem odwiedzających, komunikacja, edukacja i interpretacja oraz badania, są również uwzględnione w arkuszu 8b, ponieważ ochrona polega również na zapewnieniu, że dziedzictwo odgrywa rolę w życiu lokalnych społeczności i wzbogaca doświadczenie odwiedzających.

Zarządzanie turystyką i odwiedzającymi może stanowić wyzwanie dla wielu dóbr światowego dziedzictwa, wymagające określonych i szczegółowych procesów, strategii i narzędzi. Z tego powodu pod kierownictwem Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO opracowano specjalny program, który zapewnia szczegółowe wsparcie. Ramka 5.6 zawiera informacje na temat tych zasobów, a także innych narzędzi, metodologii i publikacji, które mogą pomóc w bardziej szczegółowym zbadaniu tematów poruszonych w arkuszu 8b.


Ramka 5.6. Narzędzia, metodologie i publikacje wspierające dalszą analizę procesów zarządzania

- *Wytyczne i zestaw narzędzi do ocen oddziaływania w kontekście światowego dziedzictwa* (Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, 2022). Te poprawione wytyczne pomagają Państwom Stronom, zarządom dziedzictwa, decydentom, projektodawcom i społecznościom w sytuacjach, w których proponowane są lub podejmowane są działania transformacyjne w dobrze światowego dziedzictwa lub w jego pobliżu, w szczególności te związane z projektami inwestycyjnymi lub wydobywaniem zasobów, mogące oddziaływać na jego wyjątkową uniwersalną wartość. Wytyczne wyjaśniają jasny proces przeprowadzania oceny oddziaływania na środowisko i społeczeństwo i/lub oceny oddziaływania na dziedzictwo (HIA), wraz z narzędziami i listami kontrolnymi do zastosowania.
- *Zarządzanie ryzykiem katastrof w światowym dziedzictwie* (Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, 2010). Ten poradnik pomaga organizacjom rządowym i pozarządowym, zarządom i społecznościom, w identyfikacji, ocenie i ograniczaniu mogącego mieć wpływ na wyjątkową uniwersalną wartość dobra ryzyka związanego z klęskami żywiołowymi w dobrach światowego dziedzictwa, wynikającego z zagrożeń naturalnych lub spowodowanych przez człowieka, w tym wynikających ze zmian klimatycznych. Przedstawia metodologie i narzędzia do oceny ryzyka, gotowości, reagowania i odbudowy dóbr światowego dziedzictwa, a także wyjaśnia, w jaki sposób te dobra mogą przyczynić się do budowania odporności na katastrofy.
- Program Zrównoważonej Turystyki w światowym dziedzictwa UNESCO. Program ten, oferujący szereg narzędzi służących poprawie zarządzania odwiedzającymi w dobrach światowego dziedzictwa, reprezentuje nowe podejście, w którym planowanie turystyki i zarządzanie dziedzictwem są zintegrowane na poziomie miejsca. Przewodniki z serii „Jak to zrobić” oferują zarządom wskazówki, które pomagają zidentyfikować rozwiązania typowych problemów i zmaksymalizować korzyści płynące z turystyki.

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania				
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podejmowanie decyzji				
1. Jeśli uprawnia i odpowiedzialność za zarządzanie dobrem są podzielone między różnych zarządców, czy istnieją jasne zasady i procedury kierujące koordynacją i współpracą?	Bardzo dobrze: Uzgodnione zasady i procedury dotyczące koordynacji i współpracy między zarządcami istnieją i są wdrażane			
	Dobrze: Istnieją zasady i procedury dotyczące koordynacji i współpracy, ale nie zawsze są one przestrzegane			
	Zadawalająco: Koordynacja i współpraca odbywa się w sposób nieformalny i zależy głównie od relacji osobistych			
	Słabo: Koordynacja i współpraca między zarządcami jest minimalna (np. ma miejsce tylko wtedy, gdy pojawiają się poważne problemy) lub nie istnieje			
2. Czy istnieją jasne procedury wymiany informacji między szczeblami administracyjnymi i instytucjami?	Bardzo dobrze: Procedury wymiany informacji związanych z zarządzaniem dobrem pomiędzy różnymi szczeblami administracyjnymi i instytucjami zostały opracowane i są wdrażane			
	Dobrze: Istnieją procedury wymiany informacji między szczeblami administracji, ale nie zawsze są przestrzegane			
	Zadawalająco: Nie istnieją procedury wymiany informacji między zarządcami, ale odbywa się ona w sposób nieformalny			
	Słabo: Wymiana informacji odbywa się rzadko i/lub tylko wtedy, gdy jest to wymagane przez prawo			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania

Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podjęmowanie decyzji				
3. Czy istnieją jasne wymogi dotyczące udziału społeczności lokalnych, ludności rdzennej i innych uprawnionych w ważnych procesach planowania i podejmowania decyzji (np. za pośrednictwem wielostronnych organów doradczych i decyzyjnych)?	Bardzo dobrze: Istnieją jasne i powszechnie przestrzegane zasady i polityki angażowania społeczności lokalnych i uprawnionych w procesy decyzyjne			
	Dobrze: Istnieją pewne zasady i polityki angażujące społeczności i uprawnionych, ale można je ulepszyć			
	Zadawalająco: Istnieją pewne zasady i polityki, ale głównie wymagają od zarządców informowania społeczności i uprawnionych o decyzjach po ich podjęciu			
	Słabo: Nie ma wymogów dotyczących angażowania lokalnych społeczności i uprawnionych w procesy decyzyjne związane z zarządzaniem dobrem			
4. Czy wyniki kluczowych procesów decyzyjnych są publiczne i/lub dostępne i/lub rozpowszechniane?	Bardzo dobrze: Wyniki kluczowych procesów decyzyjnych są publicznie – oraz łatwo – dostępne			
	Dobrze: Wyniki kluczowych procesów decyzyjnych są publicznie dostępne, ale dostęp do nich może być utrudniony dla ogółu społeczeństwa			
	Zadawalająco: Możliwe jest uzyskanie informacji o kluczowych procesach decyzyjnych, ale tylko poprzez skomplikowane procedury administracyjne			
	Słabo: Ogólnie rzecz biorąc, procesy decyzyjne nie są dokumentowane, a decyzje nie są udostępniane			
5. Czy w przypadku konfliktów między zarządcami a uprawnionymi lub interesariuszami istnieją mechanizmy umożliwiające ich rozwiązywanie?	Bardzo dobrze: Istnieją mechanizmy rozwiązywania konfliktów i są stosowane			
	Dobrze: Mechanizmy rozwiązywania konfliktów istnieją, ale są tylko częściowo skuteczne			
	Zadawalająco: Istnieją mechanizmy rozwiązywania konfliktów, ale są nieskuteczne lub rzadko stosowane			
	Słabo: Nie istnieją żadne mechanizmy rozwiązywania konfliktów			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania

Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podejmowanie decyzji				
6. Czy planowanie zarządzania dobrem opiera się na jasnym i ugruntowanym cyklu zarządzania?	Bardzo dobrze: Istnieje jasny cykl planowania zarządzania i jest dobrze wyartykułowany w ogólnych ramach planowania			
	Bardzo dobrze: Istnieje jasny cykl planowania zarządzania i jest dobrze wyartykułowany w ogólnych ramach planowania			
	Zadawalająco: Nie określono uzgodnionego cyklu planowania, a planowanie dla dobra jest zgodne z określonymi wymaganiami prawnymi (np. plan zarządzania dobrem jest regularnie przeglądany)			
	Słabo: Procesy planowania specyficzne dla zarządzania dobrem nie istnieją lub są niewystarczające			
7. Czy istnieją jasne zasady lub procedury dotyczące sposobu dostosowania planu zarządzania dobrem do przepisów innych instrumentów planowania?	Bardzo dobrze: Istnieją jasne zasady i procedury, które szczegółowo określają sposób dostosowania planu zarządzania do innych instrumentów planowania			
	Dobrze: Istnieją zasady i procedury dotyczące sposobu dostosowania planu zarządzania do innych instrumentów planowania, ale niektóre aspekty mogłyby zostać wzmocnione			
	Zadawalająco: Zasady i procedury dotyczące sposobu dostosowania planu zarządzania do innych instrumentów planowania są niejasne, dlatego w praktyce plan zarządzania nie jest zintegrowany z innymi instrumentami planowania			
	Słabo: Nie ma zasad ani procedur dotyczących dostosowania planu zarządzania do innych instrumentów planowania			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania				
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podjmowanie decyzji				
8. Czy opracowanie planu zarządzania odbywa się poprzez procesy partycypacyjne wymagające zaangażowania wszystkich (lub większości) zarządzających, a także różnych źródeł wiedzy specjalistycznej?	Bardzo dobrze: Plan zarządzania jest opracowywany w ramach procesów partycypacyjnych i interdyscyplinarnych z udziałem szerokiego grona podmiotów			
	Dobrze: Plan zarządzania jest opracowywany w ramach procesów partycypacyjnych, ale niektóre aspekty mogłyby zostać wzmocnione			
	Zadawalająco: Plan zarządzania jest opracowywany głównie przez ograniczoną grupę osób, ale inne podmioty mają możliwość zgłaszania uwag na niektórych etapach			
	Słabo: Plan zarządzania jest opracowywany głównie przez ograniczoną grupę osób (często konsultantów spoza odpowiedzialnej instytucji), a konsultacje są ograniczone do tego, co jest wymagane prawem			
9. Czy istnieją jasne zasady i procedury angażowania lokalnych społeczności i uprawnionych na wszystkich etapach procesu planowania?	Bardzo dobrze: Zasady i procedury wymagają, aby uprawnieni byli aktywnie zaangażowani w cały proces planowania i aby ich wkład był odzwierciedlony w treści planu			
	Dobrze: Zasady i procedury wymagają, aby uprawnieni byli zaangażowani w główne etapy procesu planowania, ale ich wkład nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w treści planu			
	Zadawalająco: Zasady i procedury wymagają, aby uprawnieni byli zaangażowani w niektóre etapy procesu planowania, głównie poprzez konsultacje społeczne na końcowych etapach tworzenia planu			
	Słabo: Nie ma zasad i procedur, które wymagałyby zaangażowania uprawnionych w proces planowania			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania				
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podjmowanie decyzji				
10. Czy istnieją jasne zasady i procedury zatwierdzania i/ lub poparcia planu zarządzania na różnych szczeblach administracyjnych i decyzyjnych?	Bardzo dobrze: Istnieją jasne zasady i procedury zatwierdzania i/ lub zatwierdzania planu zarządzania na różnych szczeblach administracyjnych i decyzyjnych, bez nadmiernej biurokracji lub nieuzasadnionych opóźnień			
	Dobrze: Istnieją jasne zasady i procedury zatwierdzania planu zarządzania na różnych szczeblach administracyjnych i decyzyjnych, ale mogą obejmować złożone i długotrwałe procesy			
	Zadowalająco: Istnieją pewne zasady i procedury zatwierdzania planu zarządzania na różnych szczeblach administracyjnych i decyzyjnych, ale nie są jasne i dlatego nie zawsze są przestrzegane			
	Słabo: Nie ma konkretnych zasad lub procedur dotyczących zatwierdzania planu zarządzania na różnych szczeblach administracyjnych i decyzyjnych			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania					
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze	
Podjmowanie decyzji					
11. Czy wartości i cele zarządzające dobra są uważane za kluczowe elementy w procesie planowania?	Bardzo dobrze: Wartości i cele zarządzające są dobrze rozumiane i zdefiniowane oraz służą jako podstawa procesu planowania.				
	Dobrze: Wartości i cele zarządzające nie są wyraźnie wykorzystywane jako podstawa procesu planowania, ale mimo to stanowią jego podstawę				
	Zadawalająco: Wartości i cele zarządzające są uwzględnione w treści planu zarządzania, ale nie są wykorzystywane jako kluczowe elementy kierujące procesem planowania				
	Słabo: Wartości i cele zarządzające są niewystarczająco rozumiane i zdefiniowane, a zatem nie są brane pod uwagę podczas procesu planowania				
12. Czy proces planowania opiera się na realistycznych prognozach finansowania?	Bardzo dobrze: Bezpieczeństwo finansowe i zrównoważony rozwój pozwalają zarządcom planować większość działań w oparciu o bezpieczne źródła finansowania				
	Dobrze: Bezpieczeństwo finansowe pozwala zarządcom planować priorytetowe działania w oparciu o regularne źródła finansowania, ale realizacja innych działań zależy od możliwości pozyskania dodatkowych zasobów				
	Zadawalająco: Źródła finansowania nie są pewne i mogą ulegać wahaniom, co utrudnia planowanie działań z jakąkolwiek pewnością				
	Słabo: Źródła finansowania nie są bezpieczne i dlatego nie są brane pod uwagę przy planowaniu działań				

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania				
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Podjęmowanie decyzji				
13. Czy monitorowanie i ocena są traktowane jako część cyklu zarządzania? Czy istnieją jasne zasady i procedury dotyczące monitorowania i oceny, zapewniające uwzględnienie wyników w przyszłym planowaniu?	Bardzo dobrze: Monitorowanie i ocena wdrażania planu zarządzania (i innych instrumentów planowania) jest pomyślana od wczesnych etapów procesu planowania, w oparciu o jasne metody gromadzenia informacji. Ustalenia wykorzystywane są do poprawy systemu zarządzania w miarę potrzeb			
	Dobrze: Monitorowanie i ocena są włączone w cykl zarządzania, ale określone procedury i metody nie są systematycznie przestrzegane lub wyniki nie są wykorzystywane do dostosowania wdrażania			
	Zadawalająco: Prowadzony jest doraźny monitoring i ocena planowanych działań, ale nie ma systematycznych metod zbierania informacji i podejmowania działań na podstawie ustaleń			
	Słabo: Nie ma monitoringu i oceny wdrażania planu			
14. Czy istnieją jasne zasady lub wytyczne dotyczące sposobu wyrażania i integrowania określonych podprocesów planowania (np. zarządzania ryzykiem katastrof, zarządzania turystyką) z ogólnym procesem planowania zarządzania dobrem?	Bardzo dobrze: Podrzędne procesy planowania są dobrze powiązane z ogólnym procesem planowania zarządzania dobrem, a treść różnych planów jest dobrze zintegrowana			
	Dobrze: Procesy planowania pomocniczego są dobrze powiązane z ogólnym procesem planowania zarządzania dobrem, ale niektóre aspekty mogłyby zostać wzmocnione			
	Zadawalająco: Procesy planowania pomocniczego są niewystarczająco wyartykułowane w ramach ogólnego procesu planowania zarządzania dobrem, w wyniku czego treść planów nie jest dobrze wyartykułowana, a ich wdrażanie odbywa się w różnych cyklach			
	Słabo: Pomocnicze procesy planowania są opracowywane w całkowitym oderwaniu od ogólnego procesu planowania zarządzania dobrem, a każdy plan jest opracowywany oddzielnie			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania				
Pytanie	Możliwe odpowiedzi	Ocena	Komentarze/Wyjaśnienia	Zalecenia i działania następcze
Zaangażowanie społeczne				
15. Czy istnieją inicjatywy i programy, które uwzględniają dobrobyt społeczności lokalnych i/lub określają, w jaki sposób mogą czerpać korzyści z ochrony i zarządzania dobrem? Czy takie programy są opracowywane w ramach procesów integracyjnych i partycypacyjnych?	Bardzo dobrze: Istnieją programy mające na celu zapewnienie, że społeczności lokalne odnoszą korzyści z ochrony i zarządzania dobrem oraz że są głównymi beneficjentami inwestycji społeczno-gospodarczych dotyczącymi samego dobra i jego otoczenia			
	Dobrze: Istnieją programy zapewniające lokalnym społecznościom korzyści z ochrony i zarządzania dobrem, ale są niewystarczające lub mogłyby zostać wzmocnione			
	Zadawalająco: Podejmowane są wysiłki w celu zapewnienia lokalnym społecznościom korzyści z ochrony i zarządzania dobrem, ale wyniki nie spełniają oczekiwań			
	Słabo: Brak jest konkretnych inicjatyw lub programów mających na celu zapewnienie lokalnym społecznościom korzyści z ochrony i zarządzania dobrem			
16. Czy istnieją jasne zasady, wytyczne i/lub protokoły dotyczące sposobu uzyskiwania dostępu i odpowiedniego wykorzystywania wiedzy ludności rdzennej i lokalnej?	Bardzo dobrze: Istnieją jasne wytyczne i protokoły określające sposób uzyskiwania dostępu do wiedzy ludności rdzennej i lokalnej oraz korzystania z niej (w tym konieczność uzyskania dobrowolnej, uprzedniej i świadomej zgody) i są ściśle stosowane			
	Dobrze: Istnieją wytyczne i protokoły dotyczące sposobu uzyskiwania dostępu do wiedzy ludności rdzennej i lokalnej oraz korzystania z niej (w tym potrzeby uzyskania dobrowolnej, uprzedniej i świadomej zgody), ale nie są systematycznie stosowane			
	Zadawalająco: Istnieją ogólne zasady lub ogólna świadomość na temat tego, jak uzyskać dostęp do wiedzy ludności rdzennej i lokalnej, i jak z niej korzystać, ale nie są wystarczająco szczegółowe, a zatem prawa nie zawsze są przestrzegane			
	Słabo: Nie istnieją żadne wytyczne ani protokoły, które wskazywałyby, jak uzyskać dostęp do wiedzy ludności rdzennej i lokalnej oraz jak z niej korzystać			

Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania		
Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Zaangażowanie społeczne		
17. Czy tradycyjne praktyki, które przyczyniają się do ochrony dobra, są szanowane i włączane do procesów zarządzania? Czy istnieją protokoły, które to zapewniają?	Bardzo dobrze: Tradycyjne praktyki, które przyczyniają się do ochrony dobra są uznawane i włączane do procesów zarządzania	
	Dobrze: Tradycyjne praktyki, które przyczyniają się do ochrony dobra, są uznawane, ale nie są formalnie włączane do procesów zarządzania	
	Zadawalająco: Niektóre tradycyjne praktyki są postrzegane jako przyczyniające się do ochrony dobra, ale niekoniecznie są uznawane przez zarządców, a zatem nie są włączane do procesów zarządzania	
	Słabo: Tradycyjne praktyki nie są lub są niewystarczająco uznawane za przyczyniające się do ochrony dobra	
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		

Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania

Pytanie		Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Organizacyjne (programowanie pracy, administracja i sprawozdawczość)			
1. Czy istnieją jasne zasady i procedury przygotowywania rocznych (lub wieloletnich) planów pracy i budżetów?			
2. Czy istnieją jasne zasady lub wytyczne dotyczące tego, kto jest odpowiedzialny za monitorowanie i sprawozdawczość (np. na poziomie krajowym i/lub międzynarodowym)? Czy jest jasno określony sposób, w jaki takie raporty mają być opracowane i prezentowane?			
3. Czy istnieją instytucjonalne normy i standardy dotyczące zamówień, budżetów, zarządzania finansami i/lub audytu?			
4. Czy istnieją ustalone procedury określania potrzeb personelu, przeprowadzania ocen wyników i określania potrzeb w zakresie budowania potencjału?			
5. Czy istnieją jasne zasady i procedury zapewniające standardy etycznego postępowania dla pracowników, wykonawców i wolontariuszy?			

Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania

Pytanie		Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Komunikacja, edukacja i interpretacja			
6. Czy istnieje strategia lub plan komunikacji dotyczący tego, jakie informacje mają być przekazywane różnym podmiotom (zarządcom, uprawnionym i interesariuszom) oraz kiedy i w jaki sposób informacje te mogą być udostępniane?			
7. Czy istnieje program uświadamiający i edukacyjny skierowany do wszystkich odbiorców (dzieci, młodzieży, dorosłych, osób różnej płci, osób posługujących się różnymi językami), który przyczynia się do lepszego zrozumienia dobra i jego wartości?			
8. Czy zasady korzystania z logo światowego dziedzictwa są przestrzegane, odpowiednio zintegrowane z kontekstem lokalnym i egzekwowane?			
9. Czy kluczowe informacje na temat zarządzania dobrem są udostępniane opinii publicznej – a w szczególności uprawnionym (np. plan zarządzania jest dostępny online lub wydarzenia konsultacyjne są szeroko komunikowane za pośrednictwem różnych mediów)?			

Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Ocena oddziaływania, zarządzanie ryzykiem oraz łagodzenie zmiany klimatu i przystosowanie się do niej		
10. Czy istnieją jasne zasady i procedury dotyczące tego, kiedy należy uruchamiać procesy oceny oddziaływania i w jaki sposób należy je przeprowadzać?		
11. Czy istnieje plan zarządzania ryzykiem związanym z katastrofami, oceny, łagodzenia, przygotowania, reagowania i odbudowy po różnych katastrofach spowodowanych zagrożeniami naturalnymi i spowodowanymi przez człowieka (takimi jak trzęsienia ziemi, powodzie, pożary, wandalizm itp.)? Czy plan ten jest dobrze zintegrowany z ramami planowania zarządzania dobrem?		
12. Czy istnieje strategia łagodzenia zmian klimatycznych i adaptacji do nich? Jeśli tak, to czy strategia ta jest dobrze zintegrowana z ramami planowania dla dobra? Czy strategia łagodzenia zmiany klimatu i adaptacji do niej jest zgodna z uzgodnionymi celami międzynarodowymi i krajowymi?		
13. Czy myślenie o odporności jest zintegrowane z długoterminowymi procesami planowania?		

Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Dostęp, turystyka i zwiedzanie		
14. Czy istnieje strategia turystyczna lub podobny instrument służący do zarządzania odwiedzającymi, działalnością turystyczną i jej skutkami gospodarczymi, społeczno-kulturowymi i środowiskowymi? Jeśli taka strategia istnieje jako odrębny instrument, czy jest dobrze dostosowana do planu zarządzania dobrem?		
15. Czy liczba odwiedzających i inne istotne wskaźniki związane z turystyką są regularnie monitorowane? Czy uzyskane w ten sposób dane i informacje są wykorzystywane do poprawy zarządzania odwiedzającymi i poprawy informowania o decyzjach?		
16. W jakim stopniu informacje na temat wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartości dobra są prezentowane turystom i odwiedzającym?		

Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
Badania		
17. Czy istnieje plan programu badań (lub agenda badawcza) dla dobra, który jest ukierunkowany na potrzeby zarządzania i/lub poprawę zrozumienia wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartości dobra? Czy jest włączony lub dostosowany do planu zarządzania?		
18. Czy istnieją jasne zasady, w jaki sposób partnerzy zewnętrzni i/lub instytucje mogą prowadzić badania związane z dobrem oraz w jaki sposób wyniki badań mają być udostępniane i rozpowszechniane?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 9. WDRAŻANIE ŚRODKÓW ZARZĄDCZYCH

Narzędzie to ocenia postępy we wdrażaniu planu zarządzania, planów pomocniczych i odpowiednich programów prac.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Zweryfikowanie, czy plan zarządzania (lub podstawowy instrument planowania) jest wdrażany zgodnie z określonym programem działań.
- Sprawdzenie, czy plany pomocnicze i strategie są skutecznie wdrażane.
- Analiza, czy budżety i plany prac (roczne lub wieloletnie) zostały opracowane w oparciu o program działań i/lub inne środki zaradcze zawarte w planie zarządzania i planach pomocniczych.
- Ocena mechanizmów, innych niż budżet i/lub plan(y) prac, mających na celu zapewnienie wdrożenia planu zarządzania oraz planów i strategii pomocniczych.
- Identyfikacja braków i wyzwań związanych z wdrażaniem środków zaradczych.

INFORMACJE OGÓLNE

Plany zarządzania są nieskuteczne, jeśli nie są wdrażane lub są ignorowane w codziennych operacjach. Zazwyczaj efektywność planów zarządzania jest oceniana w odniesieniu do ich treści (omówionej w narzędziu 6), ale w mniejszym stopniu w odniesieniu do zakresu, w jakim planowane działania są wdrażane i osiągają oczekiwane wyniki. Podobne mankamenty można znaleźć we wdrażaniu planów pomocniczych i innych uzupełniających strategii lub instrumentów (np. plan zarządzania ryzykiem katastrof, plan przeciwpożarowy, plan dotyczący gatunków inwazyjnych, strategia turystyczna, strategia biznesowa, strategia komunikacji i programy edukacyjne).

Planowanie, wdrażanie oraz monitorowanie i ocena są wzajemnie powiązanymi i równie ważnymi procesami cyklu zarządzania. Jednak na poziomie planowania często zakłada się, że po przygotowaniu i zatwierdzeniu planu zarządzania (lub innego instrumentu planowania) wdrożenie nastąpi „naturalnie”. Na ogół tak nie jest, ponieważ 1) osoby odpowiedzialne za wdrożenie planu mogły nie być zaangażowane w jego opracowanie, a zatem mogą nie czuć się zobowiązane do jego wdrożenia, 2) plan jest zbyt ambitny, a zasoby wymagane do jego wdrożenia są niewystarczające, lub 3) okoliczności zmieniają się w czasie, a jeśli wdrożenie nie jest ściśle monitorowane, a program działań odpowiednio dostosowany, może nie być już możliwe przestrzeganie ram czasowych i osiągnięcie pożądanych rezultatów. W przypadku dóbr światowego dziedzictwa lub innych miejsc dziedzictwa o złożonych strukturach zarządzania, w tym tam, gdzie wielu zarządców jest odpowiedzialnych za wdrażanie planów, zapewnienie wdrożenia może być złożone i wymaga skutecznej współpracy.

Regularne monitorowanie wdrażania planu zarządzania i innych instrumentów planowania ma zatem kluczowe znaczenie dla osiągnięcia pożądanych rezultatów. Dlatego też narzędzie 9 może być stosowane co rok lub dwa lata, a nie co pięć lub sześć lat (jak w przypadku większości innych narzędzi w tym zestawie narzędzi). Regularne monitorowanie powinno być włączone do opracowywania budżetów i planów pracy (rocznych lub wieloletnich), aby zapewnić, że są one dostosowane do treści instrumentów planowania. Jeśli monitorowanie nie jest planowane lub regularnie podejmowane, istnieje ryzyko, że plany pracy będą opracowywane na zasadzie ad hoc, co może utrwalać powtarzające się problemy, utrudniać sprostanie wyzwaniom, które można rozwiązać jedynie poprzez działania długoterminowe oraz co może uniemożliwić osiągnięcie pożądanych rezultatów.

Procesy planowania obejmują założenia dotyczące przyszłości, a takie założenia wiążą się z pewnym stopniem niepewności (szczególnie w szybko zmieniającym się świecie). W związku z tym konieczne jest regularne i ciągłe monitorowanie w celu gromadzenia nowych informacji, przeglądu i rewizji wcześniejszych założeń oraz dokonywania niezbędnych korekt i dostosowań. Im więcej kwestii związanych z zarządzaniem nie jest monitorowanych, tym trudniejsze może stać się reagowanie na nie. Jeśli konieczne dostosowania są postrzegane jako zbyt wymagające, ludzie mogą nawet ich nie próbować, na przykład gdy procedury biurokratyczne i administracyjne mające na celu dostosowanie lub zmianę planu są postrzegane jako zbyt złożone. W dłuższej perspektywie takie trudności mogą stworzyć atmosferę niechęci do angażowania się w przyszłe procesy planowania.

Narzędzie 9 składa się z dwóch arkuszy roboczych, których celem jest pomoc w zidentyfikowaniu, co działa dobrze i jakie są wyzwania związane z wdrażaniem środków zarządczych:

- **Arkusz 9a** pomaga ocenić postępy we wdrażaniu planu zarządzania lub innego planu pomocniczego, lub strategii poprzez sprawdzenie czy działania, czynności i środki zarządcze są realizowane zgodnie z przewidywanymi ramami czasowymi. Struktura arkusza jest ogólna i może być stosowana do różnych rodzajów instrumentów planowania.
- **Arkusz 9b** pomaga zbadać szersze kwestie związane z wdrażaniem. Arkusz ten, mający formę kwestionariusza, służy trzem głównym celom. Po pierwsze sprawdza, w jaki sposób opracowywane są budżety finansowe i plany pracy oraz czy są one dostosowane do pożądaných wyników i działań określonych w planie zarządzania i/lub innych planach pomocniczych. Po drugie bada, jakie mechanizmy monitorowania są stosowane w celu zapewnienia, że środki zarządcze są wdrażane. Po trzecie bada sposób radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami i wyzwaniami związanymi z wdrażaniem.

Narzędzie 9 ma strukturę dostosowaną do „typowego” systemu zarządzania administracją publiczną i może wymagać dostosowania (na przykład do tradycyjnego systemu zarządzania).

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 9A

Arkusz ten powinien być wykorzystywany przede wszystkim do śledzenia wdrażania planu zarządzania (lub innego podstawowego instrumentu planowania) dla dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Następnie można go powtórzyć lub ponownie zastosować do innych istniejących planów pomocniczych i strategii specyficznych dla dobra (zob. rysunek 3.2 ilustrujący typową hierarchię ram planowania). Chociaż arkusz jest ogólny i może być wykorzystywany do oceny wdrażania różnych rodzajów planów, kluczowym celem jest ocena wdrażania tych planów, które są najważniejsze i specyficzne dla kierowania zarządzaniem na poziomie dobra. Powtórzenie tego arkusza dla innych instrumentów planowania pomoże monitorować, w jaki sposób wdrażanie planów pomocniczych jest zgodne z wdrażaniem planu zarządzania, a tym samym wzmacnia synergię między różnymi planami.

Arkusz 9a umożliwia przegląd i ocenę każdego działania lub środka zarządczego określonego w instrumencie planowania oraz przypisanie do niego kategorii statusu (np. od „Działanie nie zostało rozpoczęte” do „Działanie zostało zakończone”). Pomoże to śledzić postępy i zweryfikować, czy działania są wdrażane w przewidywanych ramach czasowych. Najlepiej byłoby, gdyby tego typu ocena była przeprowadzana corocznie, aby jak najszybciej określić, czy wdrażanie przebiega zgodnie z oczekiwaniami i czy konieczne są korekty.

Analiza arkusza ga opiera się na pięciu kategoriach, które można dostosować do własnych potrzeb:

- Działania nie zostały rozpoczęte.
- Trwają prace przygotowawcze wymagane do wdrożenia działania (np. uzyskano niezbędne zgody, ale same prace nie zostały rozpoczęte).
- Rozpoczęto wdrażanie działania.
- Wdrażanie działania jest w toku i poczyniono znaczne postępy.
- Działanie zostało zakończone.

Wdrożenie niektórych działań zajmie więcej czasu niż wdrożenie innych, w zależności od ich złożoności, kosztów i skali. Dlatego dla śledzenia postępów ważny jest sposób definiowania działań. Na przykład jeśli zdefiniujesz działanie jako „budowę centrum dla odwiedzających”, może to potrwać wiele lat, a działanie zostanie sklasyfikowane jako „rozpoczęte” lub że poczyniono przez dłuższy okres „znaczny postęp”. Jeśli jednak działanie zostanie podzielone na bardziej szczegółowe działania (np. przeprowadzenie konkursu architektonicznego na centrum dla odwiedzających, zakończenie przetargu publicznego na budowę, zakończenie planowania i zatwierdzania przed rozpoczęciem budowy itp.), monitorowanie wdrożenia będzie prostsze i bardziej szczegółowe.

Ogólnie rzecz biorąc, ten rodzaj analizy pomoże zidentyfikować, czy wdrażanie niektórych działań postępuje wolniej niż innych oraz czy wdrażanie ogólnego programu działań przebiega zbyt wolno, aby umożliwić ukończenie wszystkich działań w początkowo przewidywanych ramach czasowych. Należy pamiętać, że celem jest regularne i systematyczne monitorowanie postępów oraz odpowiednie dostosowywanie programu działań. Wraz z upływem czasu i zdobywaniem doświadczenia może być konieczna mniejsza liczba korekt. Jednak nierealistyczne jest myślenie, że żadne korekty nie będą potrzebne, ponieważ przyszłość rzadko kiedy okazuje się zgodna z oczekiwaniami lub planami.

Poniższe pytania będą najbardziej pomocne, jeśli ocena zostanie powtórzona dla kilku instrumentów planowania. Pytania te pomogą odnieść się do zależności między instrumentami i zidentyfikować kwestie, których nie można rozwiązać poprzez proste dostosowanie ram czasowych programu działań zawartych w planach. Mogą wymagać szerszych rozważań na temat istniejącego systemu zarządzania.



Należy pamiętać, że niektóre plany zarządzania mogą nie obejmować szczegółowego programu działań, ale mogą wymagać oddzielnych rocznych procesów planowania pracy. W takich przypadkach należy wypełnić arkusz roboczy w oparciu o plany pracy opracowane w wyniku tych procesów. Dlatego ważne jest, aby sprawdzić, czy plan zarządzania określa oczekiwane wyniki (czyli co należy osiągnąć w ramach czasowych planu w wyniku wdrożenia różnych działań) i czy wyniki te są wykorzystywane jako podstawa do opracowywania rocznych planów pracy.

Pytania do przemyślenia:

- Czy wdrożone działania są zgodne z oczekiwanymi wynikami określonymi w planie zarządzania lub innym podstawowym instrumencie planowania?
- Jeśli wdrażanie nie przebiega zgodnie z planem, jakie są tego główne przyczyny? Czy program działań jest zbyt ambitny lub oparty na błędnych założeniach dotyczących dostępności zasobów? A może problemy wynikają z braku woli politycznej i/lub profesjonalnej motywacji do wdrożenia planu? Jeśli tak jest, jakie są tego przyczyny?
- Jeśli za realizację działań odpowiedzialni są różni zarządcy, czy ich obowiązki są jasno określone w programie działań?
- Jeśli niektóre działania zostały zlecone wykonawcom zewnętrznym, czy zidentyfikowano potencjalne ryzyko w odniesieniu do określonych ram czasowych dla tych działań?
- Czy program działań został opracowany z wystarczającą elastycznością, aby umożliwić wprowadzenie niezbędnych korekt? Jeśli jedno działanie nie przebiega zgodnie z planem, czy istnieje ryzyko, że może to wpłynąć na realizację innych działań i/lub je opóźnić?
- Czy działania są rozpoczynane tylko wtedy, gdy dostępne są niezbędne zasoby i warunki, lub gdy przynajmniej istnieje wystarczająca pewność, że zasoby te będą dostępne w razie potrzeby? Czy też niektóre działania są rozpoczynane, a następnie wstrzymywane z powodu braku zasobów?
- Czy monitorowanie realizacji planu jest postrzegane jako wysoki priorytet? Jeśli nie, to dlaczego? Jeśli różni zarządcy są odpowiedzialni za realizację działań, czy plan jasno określa, kto jest odpowiedzialny za monitorowanie jego realizacji jako całości lub czy istnieją mechanizmy regularnej koordynacji działań monitorujących wśród zarządców?
- Jeśli wdrażanie nie przebiega zgodnie z planem, czy dostosowanie programu działań jest stosunkowo prostym procesem, czy też wymaga skomplikowanych procedur administracyjnych? Czy może to uniemożliwić zarządcom dokonywanie takich dostosowań? Jeśli tak, w jaki sposób można rozwiązać tę kwestię?
- W przypadku konieczności dostosowania programu działań, czy istnieją jasne zasady dotyczące parametrów (np. rodzaju przewidzianych działań, ram czasowych, kosztów), które można zmienić (i w jakiej kolejności)?
- W odniesieniu do różnych planów zbadanych za pomocą arkusza 9a – czy ramy czasowe i program działań są dobrze sformułowane i dobrze dopasowane? Jeśli nie, to czy realizacja programu działań jednego lub więcej planów ma negatywny wpływ lub utrudnia realizację innego planu?

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 9B

Programy działań zawarte w różnych planach powinny być wystarczająco szczegółowe i odpowiadać – jakie działania i czynności mają zostać wdrożone, kto będzie odpowiedzialny za ich wdrożenie, kiedy mają zostać wykonane, jaki potencjał ludzki i zasoby finansowe są potrzebne i kto zapewni te zasoby. Niektóre plany zarządzania mogą nie zawierać szczegółowego programu działań, ale mogą wymagać opracowania rocznych planów pracy. Tak czy inaczej, ponieważ większość planów zarządzania obejmuje wiele lat (zwykle od pięciu do dziesięciu), jest mało prawdopodobne, aby pojedynczy program działań był wystarczająco szczegółowy, aby kierować wdrażaniem przez pięć lat lub dłużej. Co więcej, wiele planów obejmuje działania, które można wdrożyć tylko wtedy, gdy udostępnione zostaną dodatkowe zasoby. Dlatego też wiele instytucji opracowuje krótkoterminowe plany pracy (zwane również „planami operacyjnymi” lub „programami pracy”), które wyszczególniają działania, czynności i zadania możliwe do osiągnięcia w określonych ramach czasowych i przy zabezpieczonych zasobach. Plany pracy są zwykle opracowywane co roku, gdy instytucja ma pewność co do dostępnych zasobów i zatwierdzony został roczny budżet finansowy.

W przypadku dóbr światowego dziedzictwa zarządzanych głównie przez jedną instytucję, logika i przepływ opracowywania planu zarządzania, wszelkich planów pomocniczych i kolejnych planów prac jest stosunkowo prosty. Jednak wiele dóbr światowego dziedzictwa ma złożone ustalenia dotyczące zarządzania, a wdrażanie wielu planów może być skomplikowane. Wdrażanie tych planów często zależy od wielu zarządców, co oznacza, że każdy zarządca może uwzględnić w swoim planie pracy tylko te działania, czynności i zadania, za które jest odpowiedzialny. Może to zwiększyć prawdopodobieństwo nakładania się niektórych działań, czynności i zadań, chyba że wszyscy zarządcy będą współpracować, opracowując swoje plany pracy. Ponadto w takich sytuacjach zarządcy mogą być odpowiedzialni za funkcje wykraczające poza zarządzanie dobrem jako całością lub jej częścią. W związku z tym budżety finansowe i plany pracy różnych zarządców mogą nie koncentrować się wyłącznie na zarządzaniu dobrem. Wszystkie te aspekty sprawiają, że monitorowanie realizacji stanowi wyzwanie, chyba że istnieją uzgodnione mechanizmy zapewniające realizację zadań, a jeden podmiot jest odpowiedzialny za nadzorowanie realizacji programu działań.

Arkusz 9b ma strukturę kwestionariusza, który ma pomóc w analizie mocnych i słabych stron istniejących mechanizmów monitorowania wdrażania programów działań zawartych w różnych planach, szczególnie gdy wdrożenie zależy od wysiłków wielu zarządców. Arkusz zawiera również szereg pytań, które pomogą określić, czy każdy program działań jest odpowiedni do czynników wpływających na dobro. Należy zatem powrócić do pracy podjętej w ramach narzędzia 2, w którym analizowano działania o wysokim priorytecie – potrzebne, by zająć się czynnikami wymagającymi pilnej uwagi.

Ponadto arkusz 9b oferuje dodatkowy zestaw pytań, które pomogą zbadać sposób radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami i wyzwaniami związanymi z realizacją działań. W złożonym świecie kształtowanym przez przyspieszające zmiany i nasilające się skutki zmian klimatycznych przyszłość staje się coraz bardziej niepewna. Może to utrudniać planowanie. Niemniej jednak, rozważając alternatywne scenariusze, przewidując nieoczekiwane (czyli uwzględniając założenia dotyczące ryzyka) i wprowadzając mechanizmy, które pozwalają na szybkie dostosowanie się, można być lepiej przygotowanym.

Arkusz 9b powinien zostać wypełniony przez każdego zarządcę odpowiedzialnego przede wszystkim za dziedzictwo. Poniżej zamieszczono serię pytań do przemyślenia, które pomogą wyciągnąć wnioski na temat kwestii związanych z wdrażaniem systemu zarządzania dla całego dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Jeśli dobro jest zarządzane przez jednego zarządcę, jedną instytucję, nie trzeba koniecznie odpowiadać na pytania; niemniej mogą dostarczyć przydatnych pomysłów na odpowiedzi na pytania w arkuszu.

Pytania do przemyślenia:

- Czy wszyscy zarządcy odpowiedzialni za dziedzictwo przygotowują lub uczestniczą w opracowywaniu planów pracy (rocznych lub wieloletnich)? Jeśli nie, czy ma to negatywny wpływ na realizację programu działań zawartego w planie zarządzania lub innym podstawowym instrumencie planowania? W szczególności – czy opóźnia to lub uniemożliwia realizację działań o wysokim priorytecie w odniesieniu do czynników negatywnie wpływających na dobro?
- Czy można zidentyfikować typowe niedopatrzenia i wyzwania w sposobie przygotowywania planów pracy i budżetów finansowych oraz w sposobie ustalania priorytetów realizacji działań? Czy jednocześnie można zidentyfikować dobre praktyki, którymi można by się podzielić z innymi zarządcami stojącymi przed podobnymi wyzwaniami?

Jeśli w trakcie cyklu zarządzania pojawią się pilne i potencjalnie szkodliwe sytuacje (np. nieuchronne zawalenie się budynku, jeśli nie zostanie on ustabilizowany; lub pojawienie się gatunków inwazyjnych, które, jeśli nie zostaną natychmiast wyeliminowane, mogą stanowić poważne zagrożenie), a zarządca odpowiedzialny za ich rozwiązanie nie ma możliwości finansowych lub osobowych, aby szybko zareagować, czy istnieją mechanizmy umożliwiające wykorzystanie zasobów z innych części systemu zarządzania? Należy pamiętać, że to pytanie nie odnosi się do takich katastrof jak powodzie lub trzęsienia ziemi.

Arkusze 9a. Ocena wdrożenia instrumentu planowania

Nazwa ocenianego instrumentu planowania:

Okres objęty oceną: (np. 2022–2023)

		Nie rozpoczęto	Prace przygotowawcze w toku	Rozpoczęto wdrażanie	Znaczący postęp	Zakończono	Uwagi/Wyjaśnienia
	Rok 1						
	Rok 2						
[Wymień działania]	Rok 1						
	Rok 2						
[Wymień działania]	Rok 1						
	Rok 2						
[Wymień działania]	Rok 1						
	Rok 2						
[Wymień działania]	Rok 1						
	Rok 2						
Łącznie							
Analiza i wnioski							
Braki i wyzwania							
Możliwości, zalecenia i działania następcze							

Arkusz 9b. Ocena podejścia do wdrażania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
1. Czy podczas przygotowywania rocznych (lub wieloletnich) planów pracy i budżetów finansowych instytucja lub grupa bierze pod uwagę program działań zawarty w planie zarządzania (lub innym podstawowym instrumencie planowania) oraz inne plany pomocnicze lub strategię? Jeśli nie lub jeśli w niewystarczającym stopniu, jakie są konsekwencje dla skutecznego wdrożenia tych planów?		
2. Jakie są główne czynniki brane pod uwagę przy opracowywaniu budżetu i planu pracy? Czy czynniki wpływające na dobro są częścią tych rozważań i czy działania mające na celu zajęcie się czynnikami o największym wpływie i pilności są traktowane priorytetowo?		
3. Jeśli instytucja lub grupa ma obowiązki wykraczające poza zarządzanie dobrem, w jaki sposób podejmowane są decyzje dotyczące tego, które obowiązki mają priorytet i jakie działania należy wdrożyć podczas opracowywania planu pracy i budżetu?		
4. Czy podczas opracowywania planu pracy bierze się pod uwagę, czy infrastruktura i sprzęt potrzebne do realizacji działań są wystarczające i czy są w dobrym stanie? Jeśli do realizacji określonych działań potrzebna jest dodatkowa infrastruktura i sprzęt, czy jest to odpowiednio odzwierciedlone w przewidywanych kosztach tych działań?		
5. W jaki sposób organizacja lub grupa monitoruje realizację działań i wykorzystanie zasobów finansowych? Jakie są mocne i słabe strony istniejących mechanizmów monitorowania wdrażania?		

Arkusz 9b. Ocena podejścia do wdrażania

Pytanie	Odpowiedź	Możliwości i zalecenia
6. Kiedy realizacja działań nie przebiega zgodnie z planem pracy i/lub potrzebne są dodatkowe środki finansowe w porównaniu z tym, co zostało zaplanowane w budżecie, jak szybko i łatwo można wykryć problemy i wprowadzić niezbędne zmiany i poprawki? Jeśli takie zmiany mają wpływ na realizację innych działań, w jaki sposób dokonuje się wyboru, które działania należy traktować priorytetowo?		
7. Czy budżet uwzględnia finansowanie awaryjne w odniesieniu do nieprzewidzianych okoliczności i nieoczekiwanych działań?		
8. Jeśli działania mają być realizowane (w całości lub w części) przez zewnętrznych wykonawców, a w trakcie realizacji pojawią się konflikty, czy istnieją mechanizmy rozwiązywania sporów (np. określone w umowie)?		
Analiza i wnioski		
Braki i wyzwania		
Możliwości, zalecenia i działania następcze		



NARZĘDZIE 10. WYNIKI – MONITOROWANIE WYDAJNOŚCI

Narzędzie to ocenia jako miernik wydajności systemu zarządzania dostarczanie wyników zaplanowanych działań, rutynowych prac i procesów zarządzania.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Sprawdzenie, czy istnieją mechanizmy monitorowania umożliwiające ocenę wydajności pracy.
- Weryfikacja, czy procesy zarządzania, rutynowe prace i zaplanowane działania prowadzą do uzyskania oczekiwanych **wyników** (outputs).
- Ocena, czy uzyskane wyniki są związane ze zidentyfikowanymi potrzebami zarządczymi i prowadzą do osiągnięcia pożądaných **rezultatów** (outcomes).

INFORMACJE OGÓLNE

Wyniki są miarą „wydajności” wynikającej z realizacji zaplanowanych działań, rutynowej pracy i procesów zarządzania. W całym cyklu zarządzania można oczekiwać różnych rodzajów wyników. Mogą one obejmować:

- plany i/lub strategię, polityki i inne instrumenty wynikające z procesów planowania (np. ukończony i zatwierdzony plan zarządzania lub strategia turystyczna);
- prace fizyczne przeprowadzone w terenie (np. naprawy budynków, prace konserwacyjne, zainstalowane panele informacyjne);
- wytworzone produkty materialne lub towary (np. publikacje, audioprzewodniki, strony internetowe);
- ilość pracy i podjętych działań (np. liczba spotkań z innymi podmiotami, przeprowadzonych patroli, zakończonych ankiet, podjętych i opublikowanych badań);
- dane i informacje uzyskane w wyniku procesów zarządzania, w tym procesów monitorowania, które mogą informować o przyszłym planowaniu i działaniach (np. liczba odwiedzających, liczba użytkowników konkretnej świadczonej usługi);
- świadczone usługi (np. systemy bezpieczeństwa przeciwpożarowego, działania rekreacyjne, działania edukacyjne).

Identyfikacja wytworzonych wyników jest ważna, ale niewystarczająca. Ważne, by ocenić, czy wyniki są zgodne z planowanymi działaniami i potrzebnymi środkami zarządczymi i czy prowadzą do osiągnięcia pożądaných rezultatów. Należy pamiętać, że wynik może nie odpowiadać bezpośrednio na potrzebę zarządzania, ale może stanowić podstawę innego działania lub procesu. Na przykład pożądanym rezultatem zidentyfikowanym w planie zarządzania może być zmniejszenie fizycznego wpływu na niektóre atrybuty z powodu nadmiernej liczby odwiedzających – początkowym wynikiem może być strategia turystyczna, po której następuje budowa nowej trasy spacerowej dla odwiedzających (kolejny wynik), co zmniejsza liczbę odwiedzających uzyskujących dostęp do atrybutów, na które nadmierny ruch ma zły wpływ. Dane wygenerowane w wyniku monitorowania zmian w liczbie odwiedzających są kolejnym wynikiem, który może dostarczyć cennych informacji na temat potrzeb zarządczych i wpływu na atrybuty dobra.

Wyniki są zwykle wyrażane w liczbach, na przykład: liczba patroli nadzoru, liczba przeprowadzonych spotkań społeczności, liczba i odsetek rozpoczętych i trwających badań archeologicznych, liczba przeprowadzonych ocen stanu budynków i/lub innych struktur oraz liczba wizyt w szkołach. Ocena wyników uzyskanych z programu działań w oparciu o plan zarządzania, a także roczne (lub wieloletnie) plany pracy wymaga zdefiniowania wyników lub, w niektórych przypadkach, ustalenia celów (ilościowych lub jakościowych). Ocena wydajności wyników może być mierzona przy użyciu:

- faktycznie podjętej pracy oraz dostarczonych produktów i usług w porównaniu z tym, co zostało zaplanowane (np. liczba podjętych patroli lub prac konserwacyjnych w porównaniu z tym, co przewidywano w planie(-ach) pracy);
- zakres, w jakim zaplanowane działania zostały zakończone;
- rzeczywiste i planowane wydatki.

Niektóre rodzaje wyników będą osiągan regularnie (np. corocznie), podczas gdy inne sporadycznie lub mogą nawet zdarzyć się jednorazowo, np. utworzenie wspomnianego powyżej szlaku pieszego dla odwiedzających. Ocena, czy wszystkie oczekiwane wyniki zostały osiągnięte w ramach ustalonych celów (np. pod względem kosztów, ilości, jakości i ram czasowych), będzie promować transparentność i odpowiedzialność. Monitorowanie wszystkich form wydajności w czasie może być jednak czasochłonne i nie zawsze pomocne. W związku z tym odpowiednie wyniki muszą zostać określone z wyprzedzeniem, najlepiej podczas opracowywania planu zarządzania. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki, które stanowią dobrą miarę wydajności, obejmują:

- powtarzające się działania lub czynności, które są ważne dla osiągnięcia celów zarządczych dobra;
- aspekty związane z użytkowaniem dobra;
- produkty i usługi, które są częścią rocznych wymogów sprawozdawczych.

Opracowanie zestawu wskaźników pomoże w zmierzeniu wydajności (zob. ramka 5.7).



Ramka 5.7. Czym są wskaźniki?

Wskaźnik to zmienna ilościowa lub jakościowa, którą można mierzyć w czasie, aby dostarczyć informacji na temat czegoś, co jest oceniane i ewaluowane.

Wskaźnik powinien nie tylko dostarczać informacji, ale także mierzyć i/lub oceniać stopień, w jakim osiągane są pożądane wyniki. Wybór wskaźników jest umiejętnością i do pewnego stopnia formą sztuki. Istnieją dwa ważne aspekty przy określaniu odpowiednich wskaźników. Po pierwsze, bardziej prawdopodobne, że skuteczne będą różne typy wskaźników (w tym połączenie miar jakościowych i ilościowych). Po drugie, wybór mniejszej liczby wskaźników, które można łatwo zmierzyć, może być lepszy niż mierzenie wielu rzeczy jednocześnie, ponieważ gromadzenie danych bywa kosztowne i czasochłonne. Niemniej musi istnieć wystarczająca liczba wskaźników, aby w pełni zrozumieć postępy poczynione w ocenianej sytuacji.

Chociaż wyniki są dobrą miarą wydajności i ważnym narzędziem do informowania darczyńców, społeczności lokalnych i decydentów o sposobie wykorzystania funduszy, nie są wystarczające do oceny efektywności zarządzania. Ludzie często mierzą wyniki, aby ocenić wydajność, ponieważ łatwiej zebrać i monitorować dane dla wyników niż dla rezultatów. Jednak skuteczność zarządzania musi być oceniana na podstawie tego, co jest osiągan (rezultatów), a nie tylko na podstawie tego, co jest produkowane (wyników). To wyniki (narzędzie I) znajdują się tuż przed rezultatami (narzędzie II) – oba są ze sobą powiązane. Ostatecznie produkcja i dostarczanie wyników muszą być zbadane w oparciu o ich wkład w osiągnięcie rezultatów. W razie potrzeby odśwież swoje zrozumienie różnicy między wynikami a rezultatami, wracając do punktu 3.3 *Zestawu narzędzi*.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 10

Korzystanie z tego arkusza zależy od wcześniejszej identyfikacji wskaźników wyników lub przynajmniej celów wyników. Jeśli wskaźniki i/lub cele docelowe nie są dostępne, należy to odnotować. W takich przypadkach należy pozostawić główne kolumny arkusza puste, ale wypełnić ostatnie wiersze i rozważyć następujące pytania:

- Czy program działań zawarty w planie zarządzania i/lub planach pracy określa wyniki, które mają zostać wytworzone i dostarczone? Jeśli nie, to dlaczego?
- Jeśli wyniki nie zostały zidentyfikowane lub nie istnieje plan zarządzania, jakie produkty i usługi mogą być dobrymi miernikami oceny wydajności?
- Co należy zrobić, aby wprowadzić mechanizmy monitorowania w celu pomiaru i oceny wyników?

Należy pamiętać, że w tym przypadku części arkusza można wykorzystać jako szablon do identyfikacji wskaźników wyników.

Jeśli istnieją wskaźniki wyników, prawdopodobnie zastosowane zostanie inne podejście lub metoda oceny niż te sugerowane w arkuszu 10. Można także użyć innych terminów do oceny wyników. Ramka 5.8 przedstawia przykład zawartego w arkuszu 10 podejścia do oceny. Należy zdecydować, czy arkusz oferuje lepsze podejście niż dotychczasowa metoda i w takim przypadku dostosować arkusz, aby go uzupełnić. Alternatywnie możesz zastąpić cały arkusz swoją obecną metodą. Niezależnie od decyzji, ważne jest, aby wyciągnąć wnioski na temat tego, co działa dobrze, co nie działa, co można poprawić i co należy z tym zrobić. Pytania do refleksji zawarte poniżej mogą pomóc w odpowiedzi na takie kwestie.



Ramka 5.8. Przykłady wskaźników wyników i ich ocena

Wskaźnik: Liczba przeprowadzonych patroli organów ścigania

- **Cel wyniku:** 100 patroli rocznie, obejmujących wszystkie obszary przygraniczne dobra światowego dziedzictwa, co najmniej raz w miesiącu.
- **Wydajność:** 95 podjętych patroli, pokrycie wszystkich obszarów przygranicznych osiągnięte co miesiąc, z wyjątkiem odległego północnego regionu dobra światowego dziedzictwa, gdzie patrole odbywały się tylko co drugi miesiąc.
- **Wydajność/poziom w poprzednim roku:** 80 podjętych patroli, z pokryciem wszystkich obszarów przygranicznych co trzeci miesiąc.

Wskaźnik: Liczba budynków poddanych ocenie w celu określenia ich stanu zachowania

- **Cel wyniku:** 50 budynków ocenionych rocznie w określonej części dobra.
- **Wydajność:** 45 ocen przeprowadzonych w określonej części dobra.
- **Wydajność/poziom w poprzednim roku:** 45 ocen przeprowadzonych w określonym obszarze oraz 10 dodatkowych ocen w innych częściach dobra.

Pytania do przemyślenia:

- Czy instrumenty planowania (np. plan zarządzania i plany pracy) obejmują logiczne i jasne zrozumienie wkładów, działań lub czynności, wyników i rezultatów – oraz powiązań między nimi? Jeśli nie, jakich aspektów brakuje? Na przykład – czy roczne (lub wieloletnie) plany pracy są zorganizowane wyłącznie według działań, bez wyraźnego powiązania z wynikami i rezultatami, które te działania mają wytworzyć lub zapewnić?
- Tam, gdzie zidentyfikowano wskaźniki wyników, czy są dobrze zdefiniowane i dostosowane do celów zarządczych i innych pożądaných rezultatów dla dobra światowego dziedzictwa?
- Czy zidentyfikowane wskaźniki obejmują różne rodzaje wyników i łącznie zapewniają dobre zrozumienie wydajności systemu zarządzania, czy też ograniczają się do wskaźników wyników, które są najłatwiejsze do zmierzenia?
- Czy zidentyfikowane wskaźniki umożliwiają śledzenie wydajności zarządzania w czasie?

Arkusz 10. Ocena wyników							
Wskaźnik	Cel wyników	Wydajność	Wydajność/poziom w poprzednim roku	Źródło(-a) informacji	Uwagi/Wyjaśnienie		
Analiza i wnioski							
Braki i wyzwania							
Możliwości, zalecenia i działania następcze							



NARZĘDZIE 11. REZULTATY – MONITOROWANIE STANU ZACHOWANIA

Narzędzie to sprawdza, czy programy monitorowania są odpowiednie do oceny stanu zachowania dobra. Pomoże odpowiedzieć na najważniejsze pytanie dotyczące zarządzania dziedzictwem: czy wyjątkowa uniwersalna wartość i inne ważne wartości dobra światowego dziedzictwa są utrzymywane, a cele zarządcze osiągane.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Ustalenie, czy istnieją programy monitorowania mające na celu ocenę stanu zachowania dobra i stanu jego atrybutów.
- Weryfikacja, czy programy monitorowania są odpowiednie do gromadzenia informacji, które pomogą określić, czy wyjątkowa uniwersalna wartość i inne ważne wartości dobra są utrzymywane.
- Ustalenie, czy programy monitorowania są odpowiednie do oceny i czy system zarządzania zapewnia również oczekiwane usługi i korzyści.
- Sprawdzenie, czy ustalenia z programów monitorowania są wykorzystywane do wprowadzania ulepszeń w systemie zarządzania w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby lub zidentyfikowane braki i wyzwania.
- W razie potrzeby określenie działań następnych w celu ulepszenia istniejących programów monitorowania.

INFORMACJE OGÓLNE

Jest to najtrudniejsza część oceny, ponieważ wymaga dokonania oceny długoterminowych trendów w zakresie ochrony dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa. Narzędzia 9 i 10 pomogły zrozumieć, czy działania zarządcze wymienione w planie zarządzania, planie pracy lub podobnych instrumentach zostały zakończone, a oczekiwane wyniki osiągnięte. Jednak wyniki, choć są ważne jako sposób badania wydajności zarządzania, nie dostarczają wszystkich informacji potrzebnych do oceny, mianowicie czy osiągnęte są pożądane rezultaty, czy reaguje się na czynniki wpływające na dobro i, co najważniejsze, czy wyjątkowa uniwersalna wartość i inne ważne wartości dobra są utrzymywane.

Na przykład pożądanym rezultatem może być zwiększenie populacji zagrożonego gatunku zwierząt powyżej określonego progu, podczas gdy powiązaniem wynikiem może być podjęcie określonej liczby patroli granicznych w określonym czasie. Podejmowanie patroli nie jest jednak tożsame z ratowaniem zagrożonych gatunków, które mogą zostać zabite przez kłusowników, którzy nauczą się unikać patroli. Drugim przykładem pożądanego rezultatu może być zapobieganie dalszemu pogarszaniu się stanu bardzo ważnych malowideł naskalnych, z powiązaniem wynikiem w postaci instalacji platform dostępowych, które uniemożliwiają odwiedzającym dotykanie sztuki. Niemniej jednak stan sztuki naskalnej może nadal się pogarszać, ponieważ odwiedzający mogą zejść z platform lub wspiąć się na bariery. Dostarczanie wyników niekoniecznie jest zatem równoznaczne z osiągnięciem poświadczonych rezultatów. W podanych przykładach pożądane rezultaty należy oceniać poprzez regularne liczenie populacji zagrożonych gatunków lub regularną ocenę stanu malowideł naskalnych.

Monitorowanie i ocena stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa to najbardziej wymagające elementy zarządzania, które mogą być również najbardziej kosztowne. W związku z tym należy zadbać o uniknięcie niepotrzebnych kosztów i zobowiązań czasowych. Wymaga to zatem starannie zaplanowanych i wdrożonych programów monitorowania (często nazywanych „systemami monitorowania”). Podczas gdy niektóre dobra światowego dziedzictwa mają solidne programy monitorowania, wiele z nich ich nie posiada. Jeśli zakłada się opracowanie nowego programu monitorowania lub wzmocnienie istniejącego, nie należy w tym momencie wypełniać arkusza II. Zamiast tego należy odnotować potrzebę opracowania i/lub znacznego przeglądu istniejącego programu monitorowania w wierszu „Braki i wyzwania” i omówić, co jest wymagane.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 11

Celem tego arkusza jest pomoc w analizie i podsumowaniu stanu i trendów związanych z ochroną atrybutów, które stanowią o wyjątkowej uniwersalnej wartości i innych ważnych wartościach dobra, w oparciu o dane zebrane w ramach programów monitorowania.

Pierwszą kwestią do omówienia jest to, jak najlepiej wykorzystać arkusz, aby uzupełnić, co już jest stosowane w ramach systemu zarządzania. Czy program monitorowania obejmuje mniej więcej te same parametry, co te wymienione w arkuszu 11, czy też program wzbogaciłby się poprzez dodanie niektórych parametrów? A może jest odwrotnie i program monitorowania jest bardziej szczegółowy i kompleksowy niż sugerowany w arkuszu 11?

Czy istnieje kompleksowa lista wskaźników, które uważane są za adekwatne i zapewniające jasny obraz tego, jak dobrze utrzymuje się wartości dobra? Jeśli wypełnienie arkusza 11 nie będzie przydatne w tej części oceny efektywności zarządzania, można zastąpić arkusz dotychczas posiadanym. W takim przypadku należy odnotować tę decyzję i wyjaśnić jej powody w ogólnym raporcie z oceny. Ważną rzeczą do sprawdzenia przed podjęciem takiej decyzji jest zweryfikowanie czy program monitorowania obejmuje i/lub odnosi się do kluczowych atrybutów dobra. Ponadto należy zapoznać się z pytaniami do prze-myślenia zamieszczonymi poniżej, aby upewnić się, że nie pominięto ważnych kwestii wymagających dalszego rozważenia.

Arkusz 11 ma strukturę ułatwiającą szybkie podsumowanie i wizualizację ustaleń. Poszczególne kolumny arkusza umożliwiają wprowadzanie informacji zarówno w formie pisemnej, jak i graficznej, przy użyciu prostego systemu oceny, który pomaga opisać stan zachowania atrybutów i wszelkie trendy. System ten integruje dwa rodzaje informacji: 1.) aktualny stan atrybutów (zob. rysunek 11.1 dla czterech sugerowanych kategorii) oraz 2.) trend (to znaczy, czy stan atrybutów poprawia się, jest stabilny czy pogarsza się). Aby dokonać tych ocen, należy pamiętać o zapoznaniu się z informacjami zebranymi w arkuszu 2 na temat czynników wpływających na dobro oraz tego, w jaki sposób czynniki te zagrażają i/lub wpływają na atrybuty.

Ocena	Status oceny
Dobry	Ogólny stan atrybutów jest dobry.
Niski poziom obaw	Ogólny stan atrybutów jest stabilny, choć istnieją powody do zachowania ostrożności.
Duże obawy	Pojawiają się poważne zagrożenia, które mogą negatywnie wpłynąć lub już negatywnie wpływają na niektóre atrybuty i które mogą przyczynić się do ich utraty, jeśli nie zostaną podjęte pilne działania.
Krytyczny	Utrata atrybutów lub poważne obawy dotyczące stanu zachowania atrybutów.

Rysunek 11.1. System oceny podsumowujący stan zachowania atrybutów.

Pytania do przemyślenia:

- Na jakiej podstawie opracowano wskaźniki służące do monitorowania stanu atrybutów dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa?
- Czy istniejące wskaźniki obejmują atrybuty, które zapewniają dobre zrozumienie, czy wyjątkowa uniwersalna wartość dobra jest utrzymywana? Czy odnoszą się zarówno do atrybutów materialnych, jak i niematerialnych? Czy atrybuty wymienione w arkuszu 11 są zgodne z tymi zidentyfikowanymi w arkuszu 1?
- Czy wskaźniki są aktualne, czy też niektóre z nich nie mają już zastosowania?
- Jaki jest związek między wskaźnikiem a miarą stanu atrybutów? Czy jest to związek bezpośredni czy pośredni?
- Czy w miarę możliwości określono wartości progowe?
- Czy wskaźniki są wystarczające, aby umożliwić ocenę ogólnego stanu dobra lub miejsca dziedzictwa? Jeśli tak, to czy niektóre wskaźniki są niepotrzebne lub nieprzydatne? Jeśli nie, jakie dodatkowe wskaźniki mogą być użyteczne?
- Co system oceny mówi o ogólnym stanie dobra lub miejsca dziedzictwa? Czy niektóre rodzaje atrybutów są w dobrym stanie, podczas gdy inne są w złym lub krytycznym? Jakie są tego przyczyny (np. niewystarczający priorytet nadany danemu atrybutowi)? Jak można zaradzić tym przyczynom?

Arkusz 11. Ocena programu monitorowania stanu zachowania

Atrybut(-y)	Wskaźnik	Wartości progowe	Ogólny stan zachowania atrybutu(-ów)	Porównanie ze stanem wyjściowym i ostatnią oceną	Ocena		Odpowiedzi zarządu: pilność i szczegóły działań
					Stan	Trend	
Wymień atrybut lub atrybuty związane ze wskaźnikiem	Wymień wskaźnik używany do pomiaru stanu atrybutu(-ów)	Wymień wartość progową dopuszczalnego zakresu zmienności	Oceń ogólny stan zachowania atrybutu(-ów)	Jak to się ma do poprzednich ocen?	Podsumuj stan i trend stanu atrybutu(-ów)		Zidentyfikuj wszelkie konkretne działania potrzebne w odpowiedzi na zebrane informacje z monitoringu
Analiza i wnioski							
Braki i wyzwania							
Możliwości, zalecenia i działania następcze							



NARZĘDZIE 12. PRZEGLĄD WYNIKÓW OCENY EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA

Narzędzie podsumowuje ustalenia oceny i pomaga ustalić priorytety działań następnych w odpowiedzi na zidentyfikowane braki i wyzwania w systemie zarządzania.

SZCZEGÓŁOWE CELE NARZĘDZIA:

- Polączenie ustaleń z poszczególnych narzędzi i zebranie ogólnego obrazu efektywności systemu zarządzania.
- Określenie, jakie ulepszenia systemu zarządzania należy wprowadzić oraz opracowanie strategii wdrożenia niezbędnych działań w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.
- Pomoc w ustaleniu priorytetów działań następnych niezbędnych do usunięcia zidentyfikowanych braków i wyzwań.

INFORMACJE OGÓLNE

Jeśli system zarządzania nie zapewnia (lub zapewnia tylko częściowo) pożądanych wyników ochrony wartości i atrybutów dobra, kuszące może być pomyślenie, że winne są głównie przyczyny zewnętrzne. Jednak w samym systemie zarządzania mogą występować niedociągnięcia, a przeprowadzenie oceny efektywności zarządzania pomoże zidentyfikować, gdzie mogą one występować. Dokładne zastosowanie Zestawu narzędzi 2.0 powinno na tym etapie procesu ujawnić znaczną ilość informacji na temat systemu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Ocena zidentyfikuje mocne i słabe strony, a także wyzwania i możliwości. Ocena systemu zarządzania to jednak tylko początkowy krok: ocena jest warta czasu i energii potrzebnych do jej przeprowadzenia tylko wtedy, gdy prowadzi do ulepszenia środków zarządczych w celu wyeliminowania zidentyfikowanych braków i wyzwań. Dlatego też wszystkie oceny muszą kończyć się opracowaniem planu działania lub strategii w celu ustalenia priorytetów i wdrożenia ustaleń oraz działań następnych.

Oceny efektywności zarządzania będą często powiązane z określonymi wymogami zarządzania lub bieżącymi projektami (takimi jak zmiany w planie zarządzania), opracowywaniem rocznych planów pracy i budżetów lub wsparciem różnych wymogów sprawozdawczych. Oprócz informowania o wymaganiach, ocena wskaże również, gdzie potrzebne są dodatkowe środki zarządcze, na przykład opracowanie nowych programów monitorowania lub wzmocnienie istniejących, przegląd praktyk pracy personelu, przegląd ustaleń dotyczących zarządzania oraz wzmocnienie procesów planowania. W niektórych przypadkach działania następne można wdrożyć natychmiast, podczas gdy inne mogą zająć wiele lat i wymagać długoterminowego finansowania. Istotne, by każdy plan działania lub strategia określały ramy czasowe i źródła finansowania, a także zapewniały zaangażowanie wszystkich odpowiednich podmiotów we wdrażanie środków zarządczych.

Kluczowym celem okresowej oceny efektywności zarządzania jest sprawdzenie czy system zarządzania nadal działa wydajnie i skutecznie, szczególnie w odpowiedzi na nowe i pojawiające się potrzeby. Miejsca dziedzictwa nieustannie się zmieniają. Dlatego też systemy zarządzania muszą być dostosowywane i stale ulepszone, aby skutecznie reagować na rosnącą niepewność i zmiany.

WYPEŁNIANIE ARKUSZA 12

Na końcu każdego arkusza w niniejszej publikacji znajdują się wiersze do zapisywania możliwości, zaleceń i działań następczych zidentyfikowanych podczas każdej części oceny. Arkusz 12 umożliwia wyszczególnienie zidentyfikowanych działań następczych. Należy wskazać powody niewykorzystania narzędzi i arkuszy – albo dlatego, że pewne mechanizmy zarządzania nie zostały wdrożone, albo dlatego, że w tym momencie zdecydowano się użyć tylko wybranych narzędzi. Po opracowaniu arkusz 12 stanowi podstawę do opracowania strategii i/lub planu działania, które można wykorzystać do wdrożenia ustaleń z oceny efektywności zarządzania. Ocena, a także plan działania lub strategia, powinny stanowić podstawę do przeglądu kolejnego planu zarządzania lub innego podstawowego instrumentu planowania dla dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa.

Arkusz 12. Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania		
Narzędzie	Arkusz roboczy	Działania następcze
Narzędzie 1. Wartości, atrybuty i cele zarządcze	Arkusz 1a. Ocena wartości i atrybutów	
	Arkusz 1b. Ocena celów zarządczych	
Narzędzie 2. Czynniki wpływające na dobro	Arkusz 2. Analiza czynników oddziałujących na dobro	
Narzędzie 3. Granice, strefy buforowe i szersze otoczenie	Arkusz 3. Ocena granic, stref buforowych i szerszego otoczenia	
Narzędzie 4. Zasady administrowania	Arkusz 4a. Ocena ról i obowiązków zarządców	
	Arkusz 4b. Ocena koordynacji i współpracy między zarządcami	
	Arkusz 4c. Ocena zaangażowania uprawnionych w zarządzanie	

Arkusz 12. Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania	
Narzędzie	Działania następcze
Narzędzie 5. Ramy prawne, regulacyjne i zwyczajowe	Arkusz 5a. Ocena ram prawnych
	Arkusz 5b. Ocena zgodności i egzekwowania ram prawnych
Narzędzie 6. Ramowe przepisy dotyczące planowania zarządzania	Arkusz 6a. Ocena ram planowania zarządzania
	Arkusz 6b. Ocena podstawowego instrumentu planowania
Narzędzie 7. Potrzeby i nakłady	Arkusz 7a. Ocena potencjału ludzkiego
	Arkusz 7b. Ocena zasobów finansowych
	Arkusz 7c. Ocena innych zasobów

Arkusz 12. Przegląd wyników oceny efektywności zarządzania		
Narzędzie	Arkusz roboczy	Działania następcze
Narzędzie 8. Procesy zarządzania	Arkusz 8a. Ocena kluczowych procesów zarządzania	
	Arkusz 8b. Ocena innych ważnych procesów zarządzania	
Narzędzie 9. Wdrożenie środków zaradczych	Arkusz 9a. Ocena wdrożenia instrumentu planowania	
	Arkusz 9b. Ocena podejścia do wdrażania	
Narzędzie 10. Wyniki – monitorowanie wydajności	Arkusz 10. Ocena wyników	
Narzędzie 11. Rezultaty – monitorowanie stanu zachowania	Arkusz 11. Ocena programu monitorowania stanu zachowania	

CO DALEJ? WŁĄCZENIE PROCESU OCENY DO CYKLU ZARZĄDZANIA

Wnioski z oceny powinny prowadzić do ulepszeń w systemie zarządzania. Długoterminowym celem jest powtarzanie oceny w regularnych odstępach czasu, aby umożliwić zarządom śledzenie postępów w czasie.

Jednorazowa ocena, choć korzystna, jest jedynie diagnozą w danym momencie. Efekty działań następnych i zaleceń zdefiniowanych w celu wyeliminowania braków i wyzwań można zmierzyć dopiero po ich wdrożeniu, co wymaga czasu. Dlatego też ocena efektywności zarządzania powinna być osadzona w cyklu zarządzania i powiązana z zaplanowanymi terminami przeglądów planu zarządzania.

Gdy przeprowadza się ocenę efektywności zarządzania po raz pierwszy, a jej wyniki wskazują na liczne braki i wyzwania, ludzie mogą czuć się zniechęceni i nie mieć motywacji do określenia konkretnych działań następnych w celu wyeliminowania braków i wyzwań lub niechętnie je wdrażać. Jednak bez gotowości do podjęcia działań sytuacja nigdy się nie poprawi, a ocena będzie musiała być powtarzana w regularnych odstępach czasu, aby sprawdzić, w jakim stopniu problemy zostały rozwiązane. To samo w sobie może być motywujące i korzystne dla całego zespołu.

Jeśli istnieje wiele braków i wyzwań, nie będzie możliwe zajęcie się nimi wszystkimi w jednym cyklu zarządzania i potrzebne będą dłuższe okresy czasu. Wzmacnia to potrzebę powtarzania ocen w regularnych odstępach czasu – po to, by mierzyć postęp w efektywności zarządzania.

Termin	Definicja
1. Podmioty	Podmioty to ogólnie wszystkie osoby oraz instytucje i grupy zaangażowane bezpośrednio i pośrednio w dobro światowego dziedzictwa lub miejsce dziedzictwa. W odniesieniu do zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub miejscem dziedzictwa definiuje się trzy szerokie kategorie podmiotów: zarządców, uprawnionych i interesariuszy.
2. Atrybuty	Atrybuty to elementy miejsca dziedzictwa, które przekazują jego wartości i umożliwiają ich zrozumienie. Mogą to być struktury fizyczne, materiały i inne namacalne cechy, ale mogą to być również aspekty niematerialne, takie jak procesy, układy społeczne lub praktyki kulturowe, a także skojarzenia i relacje, które znajdują odzwierciedlenie w fizycznych elementach miejsca. W przypadku miejsc dziedzictwa kulturowego mogą to być budynki lub inne konstrukcje budowlane oraz ich formy, materiały, projekty, zastosowania i funkcje, ale także układy urbanistyczne, procesy rolnicze, ceremonie religijne, techniki budowlane, relacje wizualne i powiązania duchowe. W przypadku dóbr przyrodniczych mogą to być określone cechy krajobrazu, obszary siedlisk, wyróżniające się gatunki, aspekty związane z jakością środowiska (takie jak nienaruszony stan, wysoka/nieskazitelna jakość środowiska), skala i naturalność siedlisk oraz wielkość i żywotność populacji dzikich zwierząt. Atrybuty i interakcje między nimi powinny być przedmiotem działań w zakresie ochrony, konserwacji i zarządzania. Termin „atrybuty” jest szczególnie używany w odniesieniu do dóbr światowego dziedzictwa, a jasne zrozumienie atrybutów, które przekazują wyjątkową uniwersalną wartość, ma kluczowe znaczenie dla ich długoterminowej ochrony. Rozmieszczenie przestrzenne atrybutów i odpowiednie wymogi ochrony powinny stanowić podstawę do określenia granic dobra i innych środków zarządczych.
3. Strefa buforowa	W przypadku dóbr światowego dziedzictwa strefa buforowa jest definiowana jako obszar otaczający dobro, który ma dodatkowe prawne i/lub zwyczajowe ograniczenia nałożone na jego użytkowanie i rozwój, w celu zapewnienia dodatkowej ochrony dobra. Powinno to obejmować bezpośrednie otoczenie dobra, ważne widoki i inne obszary lub atrybuty, które są funkcjonalnie ważne jako wsparcie dla dobra i jego zachowania. Obszar stanowiący strefę buforową powinien być określany w każdym przypadku za pomocą odpowiednich mechanizmów.
4. Ramy zwyczajowe	Zbiór zwyczajów, norm i praktyk, które są powtarzane przez członków danej grupy przez tak długi czas, że uznaje się je za obowiązujące. Te zwyczaje, normy i praktyki są zwykle zakorzenione w lokalnej lub rdzennej tradycji, religii lub kulturze, wykraczając poza formalne przepisy.
5. Podejmowanie decyzji / Procesy decyzyjne	Formalne i nieformalne procesy podejmowania decyzji, wyboru sposobu działania lub dokonywania wyborów dotyczących identyfikacji, ochrony i zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa, jego strefą(-ami) buforową(-ymi) i szerszym otoczeniem.
6. Czynniki wpływające na dobro (lub inne miejsce dziedzictwa)	Wszystko, co może mieć pozytywny i/lub negatywny wpływ na wartości i atrybuty dobra światowego dziedzictwa oraz jego stan zachowania. Czynniki negatywne są zwykle nazywane zagrożeniami. Sposób, w jaki czynniki wpływają na dobro, należy przeanalizować za pomocą szeregu parametrów – podstawowych przyczyn, które są źródłem czynnika, pochodzenia, obecnego i potencjalnego oddziaływania wynikającego z czynnika oraz zakresu i dotkliwości wpływu na atrybuty dobra.

Termin	Definicja
7. Administrowanie (governance)	Interakcje między strukturami, procesami i tradycjami, które określają sposób sprawowania władzy i odpowiedzialności, sposób podejmowania decyzji, i sposób, w jaki różne podmioty mają wpływ na identyfikację, ochronę i zarządzanie dobrami światowego dziedzictwa lub miejscami dziedzictwa.
8. Dziedzictwo	Wszystkie odziedziczone aktywa, które ludzie cenią z powodów wykraczających poza zwykłą użyteczność. Dziedzictwo jest szerokim pojęciem i obejmuje wspólne dziedzictwo środowiska przyrodniczego, wytwory człowieka oraz wytwory i interakcje człowieka z przyrodą. Obejmuje środowisko zbudowane, lądowe, słodkowodne i morskie, krajobrazy i krajobrazy morskie, różnorodność biologiczną, georóżnorodność, kolekcje, praktyki kulturowe, wiedzę, doświadczenia życiowe itp.
9. Oddziaływanie (czynniki wpływających na dobro)	Efekty lub konsekwencje czynnika działającego na atrybuty dobra, zarówno pod względem stanu zachowania atrybutów, jak i ich zdolności do przekazywania wartości dziedzictwa.
10. Nakłady	Zasoby finansowe, ludzkie (fizyczne i intelektualne), materialne i technologiczne wykorzystywane do zarządzania miejscem dziedzictwa.
11. Instrumenty	Zestaw dokumentów i środków wykorzystywanych przez podmioty w celu uznania i wdrożenia ich obowiązków, praw i interesów w odniesieniu do miejsca dziedzictwa. Termin ten odnosi się do: ● ustawodawstwa, przepisów, polityk, strategii, wytycznych i umów, ● dokumentów planistycznych, takich jak plany zagospodarowania przestrzennego, plany użytkowania gruntów i plany zarządzania, ● zwyczajowych zasad, obowiązków i tradycji, ● doradztwa technicznego i innych form, ● umów prawnych, środków finansowych i zachęt.
12. Ramy prawne	Zbiór instrumentów prawnych, w tym konstytucja, ustawodawstwo, regulacje, polityki i umowy dotyczące ochrony i zarządzania miejscem dziedzictwa, w tym instrumenty przyjęte specjalnie w celu ochrony dziedzictwa, a także przyjęte w innych celach, ale wykorzystywane do ochrony miejsca dziedzictwa.
13. Cykl zarządzania	Cykl powtarzalnych procesów planowania, wdrażania, monitorowania i oceny w odniesieniu do ram czasowych określonych dla planu zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa.
14. Ocena efektywności zarządzania	Ocena, jak dobrze zarządzane jest dobro światowego dziedzictwa lub inne miejsce dziedzictwa, przede wszystkim zakres, w jakim zarządzanie chroni wyjątkową uniwersalną wartość i inne ważne wartości dobra oraz osiąga określone cele zarządcze.
15. Cele zarządcze	Podstawowe cele, które będą kierować systemem zarządzania miejscem dziedzictwa i zapewnią utrzymanie jego wartości w perspektywie długoterminowej. Cele zarządcze należy najpierw zdefiniować w odniesieniu do wartości miejsca dziedzictwa, a następnie zająć się innymi celami (takimi jak turystyka i odwiedziny lub zrównoważony rozwój), które są również ważne, ale nie niezbędne do utrzymania jego znaczenia. Cele te będą stanowić podstawę do opracowania strategii zarządzania, planów, polityk i działań. Cele zarządcze nie powinny być mylone z pożądanymi rezultatami, chociaż te dwa pojęcia są współzależne. Podczas gdy cele zarządcze można postrzegać bardziej jako zasady przewodnie, które nie są ograniczone czasowo i wskazują ogólne cele, do których dąży zarządzanie, pożądane rezultaty należy zdefiniować w odniesieniu do tego, co należy osiągnąć w określonych ramach czasowych.

Termin	Definicja
16. Planowanie zarządzania	Proces stosowany w celu ustalenia, jak przejść od obecnej sytuacji (tutaj) do pożądanej sytuacji w przyszłości (tam). Wymaga to jasnego zrozumienia obecnej sytuacji i podjęcia decyzji, co należy osiągnąć i jakie działania należy podjąć w ramach określonego budżetu i ram czasowych. Planowanie dla dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa może obejmować wiele różnych rodzajów planowania w różnych skalach geograficznych i na różnych poziomach instytucjonalnych. Plan zarządzania jest głównym produktem procesu planowania zarządzania miejscem dziedzictwa. Planowanie nie jest jednorazowym wydarzeniem, ale trwa przez dynamiczną sekwencję powtarzających się procesów wdrażania, monitorowania i oceny. Planowi zarządzania może towarzyszyć szereg innych planów pomocniczych lub powiązanych instrumentów, które wynikają z niego lub go wspierają, takich jak plany ochrony, plany zarządzania ryzykiem katastrof, plany lub strategie zrównoważonej turystyki lub zarządzania odwiedzającymi, plany interpretacji, plany biznesowe itp.
17. Ramowe przepisy dotyczące planowania zarządzania	Zestaw instrumentów planowania w różnych skalach geograficznych i na różnych poziomach instytucjonalnych, które ukierunkowują i wpływają na ochronę oraz zarządzanie miejscem dziedzictwa, jego strefą buforową i szerszym otoczeniem. Ramowe przepisy planowania mogą obejmować: ● instrumenty planowania, które są szersze niż te specyficzne dla dobra światowego dziedzictwa pod względem skali i zakresu (np. plany zagospodarowania przestrzennego), ● plany pomocnicze, które szczegółowo określają poszczególne funkcje lub obszary zarządzania (np. plany ochrony, plany zarządzania ryzykiem katastrof, strategie zrównoważonej turystyki, plany zarządzania odwiedzającymi, plany interpretacji, plany biznesowe, plany operacyjne itp.) Wśród tych różnych planów, plan zarządzania miejscem dziedzictwa odgrywa kluczową rolę w kierowaniu jego ochroną i zarządzaniem.
18. Procesy zarządzania	Szereg procesów, które przyczyniają się do zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Ogólnie rzecz biorąc, brane są pod uwagę następujące procesy: ● procesy decyzyjne, ● procesy planowania, ● procesy wdrażania, ● procesy monitorowania i oceny. Te ogólne procesy same w sobie mogą obejmować inne procesy (np. zarządzanie ruchem odwiedzających, zaangażowanie społeczności, zarządzanie zasobami ludzkimi i finansowymi) w celu skutecznego zarządzania miejscem dziedzictwa. Procesy powinny opierać się na szeregu przyjętych polityk, procedur i standardów, tak aby istniało jasne wyobrażenie o tym, co pociąga za sobą dany proces, czego oczekuje się od jego realizacji oraz w jakim stopniu przestrzegane są ustalone lub przyjęte procesy.

Termin	Definicja
19. System zarządzania	Połączenie struktur instytucjonalnych, instrumentów i procesów, które razem powinny zapewnić skuteczną ochronę dobra światowego dziedzictwa lub innego miejsca dziedzictwa dla obecnych i przyszłych pokoleń. Skuteczny system zarządzania zależy od rodzaju, cech i potrzeb miejsca dziedzictwa oraz jego kontekstu społecznego, gospodarczego i politycznego. Dlatego systemy zarządzania mogą różnić się w zależności od różnych perspektyw kulturowych i dostępnych zasobów, a także innych czynników, i mogą obejmować tradycyjne, formalne i nieformalne instrumenty, praktyki i procesy. Uznając taką różnorodność, każdy system zarządzania powinien opierać się na: ● dogłębnym wspólnym zrozumieniu dobra i jego wartości przez wszystkie zaangażowane podmioty, ● poszanowaniu różnorodności, sprawiedliwości, równości płci i praw człowieka oraz stosowaniu integracyjnych i partycypacyjnych procesów decyzyjnych i zarządczych, ● cyklu planowania, wdrażania, monitorowania i oceny, ● opracowaniu mechanizmów zaangażowania i koordynacji różnych działań pomiędzy różnymi podmiotami, ● przydziale niezbędnych zasobów, ● ciągłym uczeniu się i budowaniu potencjału, ● odpowiedzialnym, przejrzystym opisie funkcjonowania systemu zarządzania.
20. Zarządcy	Instytucja(-e) lub inny(-e) rodzaj(-e) podmiotu(-ów) i grupa(-y), a także osoby w nich pracujące, posiadające prawne lub zwyczajowe uprawnienia lub uznane obowiązki w zakresie zarządzania miejscem dziedzictwa w całości lub w części. Uprawnieni z uznanymi obowiązkami w zakresie zarządzania miejscem dziedzictwa lub zasobami dziedzictwa powinni być uważani za zarządców.
21. Monitorowanie i ewaluacja (w odniesieniu do cyklu planowania zarządzania)	Procesy wykorzystywane do zweryfikowania, czy plany, projekty lub programy są skutecznie wdrażane i przynoszą pożądane rezultaty. Monitorowanie koncentruje się na śledzeniu postępów i wdrażaniu planowanych interwencji, działań lub czynności w ustalonych ramach czasowych i przydzielonych funduszach. Ewaluacja ocenia skuteczność i wyniki interwencji, zazwyczaj po ich wdrożeniu. Łącznie monitoring i ewaluacja pozwalają zarządcom śledzić rezultaty, sugerować korekty lub ulepszenia podczas wdrażania oraz oceniać sukces.
22. Monitorowanie stanu zachowania dobra światowego dziedzictwa lub miejsca dziedzictwa	Zbieranie informacji w celu oceny stanu zachowania dobra światowego dziedzictwa i czynników na niego wpływających. Monitorowanie opiera się na zestawie wskaźników zdefiniowanych w odniesieniu do atrybutów dobra, które mogą być mierzone w celu wskazania trendów w czasie. Monitorowanie powinno być podejmowane regularnie, zgodnie z ramami czasowymi, które są odpowiednie do solidności lub kruchości atrybutów i ich podatności na zmiany.
23. Rezultaty (outcomes)	Zamierzone i niezamierzone krótko- i średnioterminowe osiągnięcia wynikające z wdrożenia środków zarządczych, interwencji, działań oraz uzyskanych wyników. Ważne jest rozróżnienie między pożądanymi i rzeczywistymi rezultatami. Pożądane rezultaty są definiowane podczas procesów planowania i odzwierciedlają to, co zarządzający chcą osiągnąć w określonym czasie, zwykle zdefiniowanym w planie zarządzania. Rzeczywiste rezultaty odzwierciedlają to, co naprawdę zostało osiągnięte po wdrożeniu.
24. Wyniki (outputs)	Produkty materialne, towary i usługi wytworzone w wyniku wdrożenia interwencji, działania lub akcji.

Termin	Definicja
25. Wyjątkowa uniwersalna wartość (OUV)	Znaczenie kulturowe i/lub przyrodnicze, które jest tak wyjątkowe, że przekracza granice państwowe i ma wspólne znaczenie dla obecnych i przyszłych pokoleń całej ludzkości. W związku z tym stała ochrona tego dziedzictwa ma najwyższe znaczenie dla całej społeczności międzynarodowej.
26. Uprawnieni (right-holders)	Podmioty społecznie posiadające prawne lub zwyczajowe prawa w odniesieniu do zasobów dziedzictwa.
27. Znaczenie	Ogólne znaczenie miejsca dziedzictwa, określone przez kombinację i interakcje pomiędzy różnymi wartościami dziedzictwa. Znaczenie często ma różne warstwy, czasami rozpoznawane w różnych skalach: międzynarodowej, krajowej, regionalnej i lokalnej. Dzieje się tak w przypadku dóbr światowego dziedzictwa, których wpisanie na Listę światowego dziedzictwa skupia się na jego wyjątkowej uniwersalnej wartości. Inne wartości również należy dobrze rozumieć – dobra praktyka konserwatorska wymaga harmonijnej ochrony, konserwacji i zarządzania wszystkimi wartościami.
28. Interesariusze (stakeholders)	Podmioty, które mają bezpośrednie lub pośrednie interesy i obawy dotyczące zasobów dziedzictwa, ale niekoniecznie korzystają z prawnie lub społecznie uznanego uprawnienia do nich.
29. Wartości (dziedzictwa)	Cechy, dla których miejsce dziedzictwa uważa się za ważne i które należy zachować dla obecnych i przyszłych pokoleń. Wartości są zdeterminowane przez szereg czynników społecznych i kulturowych. To, co jest cenione przez jedną część społeczeństwa, może nie być cenione przez inną część społeczeństwa lub może być cenione z różnych powodów, albo jedno pokolenie może to cenić, ale poprzednie nie ceniło. Miejsca dziedzictwa mogą mieć szereg wartości: estetycznych, architektonicznych, biologicznych, ekologicznych, historycznych, geologicznych, społecznych, duchowych itp. Wartości są ucieleśnione i przekazywane przez atrybuty miejsca dziedzictwa.
30. Szersze otoczenie	Szersze otoczenie dobra światowego dziedzictwa może odnosić się do topografii dobra, środowiska przyrodniczego i zurbanizowanego oraz innych elementów, takich jak infrastruktura, wzorce użytkowania gruntów, organizacja przestrzenna i relacje wizualne. Może również odnosić się do funkcji, procesów i dynamiki na dużą skalę. Szersze otoczenie może również odgrywać zasadniczą rolę w ochronie dobra przed czynnikami zewnętrznymi, które mogą mieć wpływ na jego wyjątkową uniwersalną wartość.

- Appleton, M.R. 2016. *A Global Register of Competences for Protected Areas Practitioners* (Globalny rejestr kompetencji dla osób zajmujących się obszarami chronionymi), Gland (Szwajcaria), IUCN.
- Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. i Sandwith, T. 2013. *Governance of Protected Areas: From understanding to Action* (Zarządzanie obszarami chronionymi: Od zrozumienia do działania), Gland (Szwajcaria), IUCN. (Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20.)
- G.L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary i I. Pulsford (eds.). 2015. *Protected Area Governance and Management* (Administrowanie i zarządzanie obszarami chronionymi), Canberra (Australia), ANU Press.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, Mathur, V., N., Makombo, J., Courrau, J. i Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Sites* (Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi: ocena efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa), Paryż, Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. i Courrau, J. 2006. *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas* (2nd edition) (Ocena efektywności: Ramy oceny efektywności zarządzania obszarami chronionymi, wydanie 2). Gland (Szwajcaria), IUCN.
- IUCN i World Commission on Protected Areas (WCPA – Światowa Komisja ds. Obszarów Chronionych) 2017. *IUCN Green List of Protected and Conserved Areas: Standard, Version 1.1* (Zielona Lista Obszarów Chronionych: Standardy, wersja 1.1). Gland (Szwajcaria), IUCN.
- Osipova, E., Emslie-Smith, M., Ostia, M., Murai, M., Aberg, U. i Shadie, P. 2020. *IUCN World Heritage Outlook 3* (IUCN World Heritage Perspektywy 3). Gland (Szwajcaria), IUCN.
- Paolini, C., Rakotobe, D. i Djossi, D.J. 2016. *Coach Observatory Mission Information Toolkit (COMIT): A toolkit to support coaching missions to improve protected areas management and develop the information system of the Biodiversity and Protected Areas Management (BIOPAMA) programme* (Zestaw informacji ze szkoleniowej misji obserwacyjnej (COMIT): Zestaw narzędzi wspierający misje szkoleniowe w celu poprawy zarządzania obszarami chronionymi i rozwoju systemu informacyjnego programu zarządzania różnorodnością biologiczną i obszarami chronionymi), Gland (Szwajcaria), IUCN.
- UNEP-WCMC i IUCN. 2022. *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary report* (Analiza krzyżowa metod efektywności oceny Zielonej Listy Obszarów Chronionych. Standardy IUCN. Raport podsumowujący), Cambridge (Wielka Brytania) UNEP-WCMC i Gland (Szwajcaria), IUCN. https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC_RT490
- UNESCO. 1972. *Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego*, Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf>
- UNESCO. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage* (Zarządzanie ryzykiem katastrof w światowym dziedzictwie), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/activities/630/>
- UNESCO. 2012. *Managing Natural World Heritage* (Zarządzanie światowym dziedzictwem przyrodniczym), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-natural-world-heritage/>
- UNESCO. 2013. *Managing Cultural World Heritage* (Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/>
- UNESCO. 2015. *Policy on the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention* (Polityka włączania perspektywy zrównoważonego rozwoju do procesów Konwencji światowego dziedzictwa), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment>
- UNESCO. 2021. *Competence Framework for Cultural Heritage Management – A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners* (Ramy kompetencji w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym – przewodnik po podstawowych umiejętnościach i wiedzy dla osób zajmujących się dziedzictwem kulturowym), Bangkok, UNESCO.
- UNESCO. 2021. *The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji światowego dziedzictwa), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- UNESCO. 2022. *Guidance and Toolkit for Impact Assessments in a World Heritage Context* (Wytyczne i zestaw narzędzi do ocen oddziaływania w kontekście światowego dziedzictwa), Paryż, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidance-toolkit-impact-assessments/>

PODZIĘKOWANIA

Wzmacnianie naszego dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 jest wynikiem różnych wysiłków i projektów podejmowanych na przestrzeni ponad dziesięciu lat. Oryginalny *Zestaw narzędzi* (Hockings i in., 2008)⁴ został opracowany przede wszystkim dla dóbr przyrodniczych światowego dziedzictwa, jednak zawsze przewidywano jego potencjalne wykorzystanie dla dóbr kulturowych. *Zestaw narzędzi 2.0* opiera się na tej samej strukturze, co oryginalny *Zestaw narzędzi*, w oparciu o *Ramy oceny efektywności zarządzania obszarami chronionymi IUCN* (Hockings i in., 2006). Chcielibyśmy podziękować autorom zaangażowanym w powstanie tego oryginalnego dzieła za ich wkład.

Wstępne dyskusje na temat możliwości dostosowania oryginalnego *Zestawu narzędzi* tak, aby w pełni odpowiadał wszystkim dobrom światowego dziedzictwa, rozpoczęły się w 2010 r. jako część pierwszego wspólnego programu budowania potencjału trzech organizacji doradczych (IUCN, ICOMOS i ICCROM). Był to trzyletni program na rzecz dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, finansowany przez Szwajcarski Federalny Urząd ds. Środowiska (FOEN).

Opierając się na doświadczeniach w stosowaniu oryginalnego *Zestawu narzędzi* do dóbr światowego dziedzictwa przyrodniczych i kulturowych z pilotażowego projektu prowadzonego przez Finlandię w latach 2010–2011, IUCN i ICOMOS zdecydowały, że celem drugiego etapu wspólnego projektu „Connecting Practice” będzie zbadanie (dzięki hojnemu wsparciu Funduszu Christensena), jakie aspekty oryginalnego *Zestawu narzędzi* należy ulepszyć, aby ułatwić jego wykorzystanie na potrzeby dóbr kulturowych. W ramach tego projektu w 2016 r. zorganizowano dwudniowe spotkanie w siedzibie IUCN (Gland, Szwajcaria), w którym uczestniczyli specjaliści z całego świata, opracowując sposoby dostosowania *Zestawu narzędzi*. W celu przetestowania zaleceń opracowanych podczas tego spotkania i kontynuacji prac, IUCN i ICOMOS ponownie nawiązały współpracę z FOEN. Podczas dwóch warsztatów, które odbyły się w październiku 2016 r. i marcu 2017 r., zarządcy ośmiu dóbr światowego dziedzictwa ze Szwajcarii przetestowali sugerowane zmiany w *Zestawie narzędzi*, potwierdzając potrzebę i potencjał opracowania w pełni zintegrowanej metodologii efektywności zarządzania dobrami kulturowymi i przyrodniczymi. W latach 2018–2019 przeprowadzono dalsze testy w formie serii warsztatów z udziałem dziesięciu dóbr światowego dziedzictwa, przy wsparciu Arabskiego Regionalnego Centrum Światowego Dziedzictwa. W oparciu o wyniki tych różnych działań w maju 2019 r. rozpoczęto prace nad *Zestawem narzędzi 2.0*, po raz kolejny dzięki wsparciu FOEN.

Zestaw narzędzi 2.0 jest efektem dużego zaangażowania i wysiłku wielu profesjonalistów pracujących dla organizacji doradczych, UNESCO i wielu innych organizacji, na poziomie krajowym i lokalnym. W sumie w opracowywanie *Zestawu narzędzi 2.0* zaangażowanych było w różnym stopniu i w różnych momentach 26 dóbr światowego dziedzictwa, wyszczególnionych w poniższej tabeli.

NAZWA DOBRA DZIEDZICTWA	KATEGORIA DOBRA	KRAJ	REGION
1. Stare Miasto w Bernie	kulturowe	Szwajcaria	Europa
2. Trzy zamki, mury i fortyfikacje miasta targowego Bellinzona	kulturowe	Szwajcaria	Europa
3. La Chaux-de-Fonds / Le Locle, urbanistyka zegarmistrzowska	kulturowe	Szwajcaria	Europa
4. Prehistoryczne osady na palach wokół Alp	kulturowe	Szwajcaria	Europa

⁴ Oryginalny *Zestaw narzędzi* opublikowany w ramach serii artykułów o światowym dziedzictwie, pozostaje ważną metodologią efektywności zarządzania dla tych, którzy chcą z niej korzystać. Publikacja dostępna jest pod adresem: <https://whc.unesco.org/en/series/23/>.

5. Lavaux, winne tarasy	kulturowe / krajobraz kulturowy	Szwajcaria	Europa
6. Alpy Szwajcarskie Jungfrau-Aletsch	przyrodnicze	Szwajcaria	Europa
7. Góra San Giorgio	przyrodnicze	Szwajcaria	Europa
8. Szwajcarska Arena Tektoniczna Sardona	przyrodnicze	Szwajcaria	Europa
9. Petra	kulturowe	Jordania	Kraje arabskie
10. Ksar Ait-Ben-Haddou	kulturowe	Maroko	Afryka
11. Systemy nawadniające typu afladż w Omanie	kulturowe / krajobraz kulturowy	Oman	Kraje arabskie
12. Kraina oliwek i winorośli – krajobraz kulturowy południowej Jerozolimy, Battir	kulturowe / krajobraz kulturowy	Palestyna	Kraje arabskie
13. Tasili Wan Ahdżar	mieszane	Algieria	Afryka
14. Obszar chroniony Wadi Rum	mieszane	Jordania	Kraje arabskie
15. Wadi al-Hitan	przyrodnicze	Egipt	Afryka
16. Park Narodowy Banc d'Arguin	przyrodnicze	Mauretania	Afryka
17. Morski Park Narodowy Sanganeb i Zatoka Dungonab – Morski Park Narodowy Wyspy Mukkawar	przyrodnicze	Sudan	Afryka
18. Park Narodowy Ichkeul	przyrodnicze	Tunezja	Afryka
19. Wyspa Robben	kulturowe	Afryka Południowa	Afryka
20. Historyczna dzielnica miasta portowego Valparaiso	kulturowe	Chile	Ameryka Łacińska
21. Historyczne miasto Ahmadabad	kulturowe	Indie	Azja i Pacyfik
22. Kościoły w Chiloe	kulturowe	Chile	Ameryka Łacińska
23. Delta du Saloum	kulturowe	Senegal	Afryka
24. Dolomity	przyrodnicze	Włochy	Europa
25. Park Narodowy Kinabalu	przyrodnicze	Malezja	Azja i Pacyfik
26. Południowa laguna Rock Islands	mieszane	Palau	Azja i Pacyfik

Zmieniony *Zestaw narzędzi* przeszedł trzy rundy recenzji, wpłynęło wiele znaczących komentarzy i krytycznych uwag od różnych specjalistów zajmujących się dziedzictwem. Chcielibyśmy szczególnie podziękować wszystkim recenzentom i koordynatorom poniższych badań testowych, którzy poświęcili czas na zapoznanie się z różnymi wersjami *Zestawu narzędzi 2.0* i podzielili się swoimi cennymi spostrzeżeniami i doświadczeniem: Mohammed Absi, Ludi Apin, Haifaa Adbulhalim, Dora Benhart, Mohamed Ziane Bouziane, Kristal Buckley, Marina Cracco, Alfredo Conti, Jeanne Corthay, Jose Courau, Sarah Court, Guy Debonnet, Luisa De Marco, Mirja Díaz, Youssouph Diedhiou, Benoit Dubosson, Regina Durighello, Mana Eugenia Espineira, Sandy Fernandez, Nicole Franceschini, Maya Ishizawa, Rohit Jigyasu, Joseph King, Maria Jose Larrondo, Thierry Levebvre, Ian Lilley, Susanna Lindeman, Selma Kassem, Valerie Magar, Loreto Mancilla, Andrea Margotta, Cesare Micheletti, Marcella Morandini, Elena Osipova, Celmaria Peckok, Laura Robinson, Grellan Rourke, Peter Shadie, Abdoul Sow, Pascal Taruvinga, Ashish Trambadia, Jane Thompson, Montira Horayangura Unakul i Reka Viragos.

Zadanie koordynowania prac nad *Zestawem narzędzi 2.0* powierzono Leticji Leitao pod przewodnictwem Grupy Wykonawczej, w skład której weszli: Marc Hockings (IUCN/WCPA), Tim Badman (IUCN), Deviah Aiana (IUCN), Eugene Jo (ICCROM), Gwenaelle Bourdin (ICOMOS), Feng Jing (UNESCO), Richard Veillon (UNESCO), Carlo Ossola (FOEN) i Sabine Herzog (FOEN). Wsparcie Programu Liderów Światowego Dziedzictwa miało kluczowe znaczenie podczas opracowywania i publikacji *Zestawu narzędzi 2.0*, szczególnie w odniesieniu do jego integracji z nowym podręcznikiem zarządzania światowym dziedzictwem, który ma zostać wkrótce opublikowany. Na koniec, co najważniejsze, chcielibyśmy wyrazić naszą wdzięczność uczestnikom i instytucjom zaangażowanym w przeprowadzanie badań testowych, dzięki którym to wszystko było możliwe.

INFORMACJE KONTAKTOWE

Nazwa i adres	Krótki opis	Zakres odpowiedzialności w odniesieniu do Konwencji
ICCROM Międzynarodowe Centrum Badań nad Ochroną i Konserwacją Dziedzictwa Kulturowego Via di S. Michele 13 00153 Rzym Włochy Tel: +39 06.585-531 E-mail: iccrom@iccrom.org www.iccrom.org	ICCROM (Międzynarodowe Centrum Badań nad Ochroną i Konserwacją Dziedzictwa Kulturowego) jest organizacją międzyrządową z siedzibą w Rzymie. Założona przez UNESCO w 1956 r. Statutowe funkcje ICCROM obejmują prowadzenie badań, dokumentację, pomoc techniczną, budowanie potencjału i programy podnoszenia świadomości społecznej w celu wzmocnienia ochrony nieruchomego i ruchomego dziedzictwa kulturowego.	Szczególna rola ICCROM w odniesieniu do Konwencji obejmuje: – rolę priorytetowego partnera w zakresie szkoleń dotyczących dziedzictwa kulturowego, – monitorowanie stanu zachowania dóbr światowego dziedzictwa kulturowego, – rozpatrywanie wniosków o pomoc międzynarodową składanych przez Państwa Strony, – zapewnianie wkładu i wsparcia dla działań na rzecz budowania potencjału.
ICOMOS Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych Międzynarodowy Sekretariat 11 rue du Séminaire de Conflans 94 220 Charenton-le-Pont Francja Tel: + 33 (0) 1 41 94 17 59 E-mail: secretariat@icomos.org www.icomos.org	ICOMOS (Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych) to organizacja pozarządowa z siedzibą w Paryżu we Francji. Założona w 1965 r. Jej rolą jest promowanie stosowania teorii, metodologii i technik naukowych w konserwacji dziedzictwa architektonicznego i archeologicznego. Jej działalność opiera się na zasadach Międzynarodowej Karty Konserwacji i Restauracji Zabytków z 1964 r. (Karta Wenecka).	Szczególna rola ICOMOS w odniesieniu do Konwencji obejmuje: – ocenę dóbr nominowanych do wpisu na Listę światowego dziedzictwa, – monitorowanie stanu zachowania dóbr kulturowych światowego dziedzictwa, – rozpatrywanie wniosków o pomoc międzynarodową składanych przez Państwa Strony, – zapewnianie wkładu i wsparcia dla działań na rzecz budowania potencjału.
IUCN Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody Rue Mauverney 28 1196 Gland Szwajcaria Tel: +41 22 999-0000 E-mail: worldheritage@iucn.org www.iucn.org	IUCN (Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody) została założona w 1948 r. Zrzesza rządy krajowe, organizacje pozarządowe i naukowców w ramach ogólnoświatowego partnerstwa. Jej misją jest wywieranie wpływu, zachęcanie i pomaganie społeczeństwom na całym świecie w zachowaniu integralności i różnorodności przyrody oraz zapewnienie sprawiedliwego i zrównoważonego ekologicznie wykorzystania zasobów naturalnych. IUCN ma swoją siedzibę w Gland w Szwajcarii.	Szczególna rola IUCN w odniesieniu do Konwencji obejmuje: – ocenę dóbr nominowanych do wpisu na Listę światowego dziedzictwa, – monitorowanie stanu ochrony dóbr przyrodniczych światowego dziedzictwa, – rozpatrywanie wniosków o pomoc międzynarodową składanych przez Państwa Strony, – zapewnianie wkładu i wsparcia dla działań związanych z budowaniem potencjału.
Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO 7, place de Fontenoy 75352 Paryż 07 SP Francja Tel: +33 (0)1 45 68 11 04 whc.unesco.org	Założone w 1992 r. Centrum Światowego Dziedzictwa jest centralnym punktem i koordynatorem UNESCO we wszystkich sprawach związanych ze światowym dziedzictwem. Zapewniając bieżące zarządzanie Konwencją, Centrum organizuje coroczne sesje Komitetu Światowego Dziedzictwa, doradza Państwom Stronom w przygotowywaniu nominacji dóbr, organizuje międzynarodową pomoc z Funduszu Światowego Dziedzictwa i koordynuje zarówno raportowanie stanu dóbr, jak i działania nadzwyczajne podejmowane w przypadku zagrożenia dobra. Centrum organizuje również seminaria techniczne i warsztaty, aktualizuje Listę światowego dziedzictwa i bazę danych, opracowuje materiały dydaktyczne w celu podniesienia świadomości wśród młodych ludzi na temat potrzeby ochrony dziedzictwa oraz informuje opinię publiczną o kwestiach związanych ze światowym dziedzictwem.	



Wzmacnianie naszego dziedzictwa Zestaw narzędzi 2.0

Ocena efektywności zarządzania dobrami światowego dziedzictwa i innymi miejscami dziedzictwa

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie metodologii samooceny służącej do oceny efektywności zarządzania dobrem światowego dziedzictwa lub innym miejscem dziedzictwa. Zawiera 12 narzędzi, które można używać oddzielnie lub zbiorowo, aby szczegółowo zrozumieć, co działa dobrze, a co można zrobić lepiej. Aby ułatwić ich wykorzystanie, narzędziom towarzyszą arkusze robocze w formie szablonu pomagającego w systematycznym gromadzeniu informacji lub kwestionariusza – oba można dostosować do konkretnych potrzeb każdego miejsca dziedzictwa. Zestaw narzędzi 2.0 wspiera zarządców w identyfikacji sposobów poprawy praktyk ochrony, procesów zarządzania i alokacji zasobów – szczególnie jeśli jest wykorzystywany przed przeglądem lub aktualizacją planów zarządzania.

Zestaw narzędzi 2.0 służy również jako źródło budowania potencjału i podnoszenia świadomości na temat zarządzania dobrami światowego dziedzictwa. Stanowi podstawę powiązanych działań w zakresie budowania potencjału opisanych przez UNESCO, organizacje doradcze i centra UNESCO kategorii 2, a także może być wykorzystywany niezależnie. Publikacja, wraz z Wytycznymi Operacyjnymi, wspiera wdrażania Konwencji światowego dziedzictwa.

Przy wsparciu finansowym Szwajcarskiego Federalnego Urzędu ds. Środowiska.



Przy wsparciu



Narodowy
Instytut
Dziedzictwa



9 789230 002381