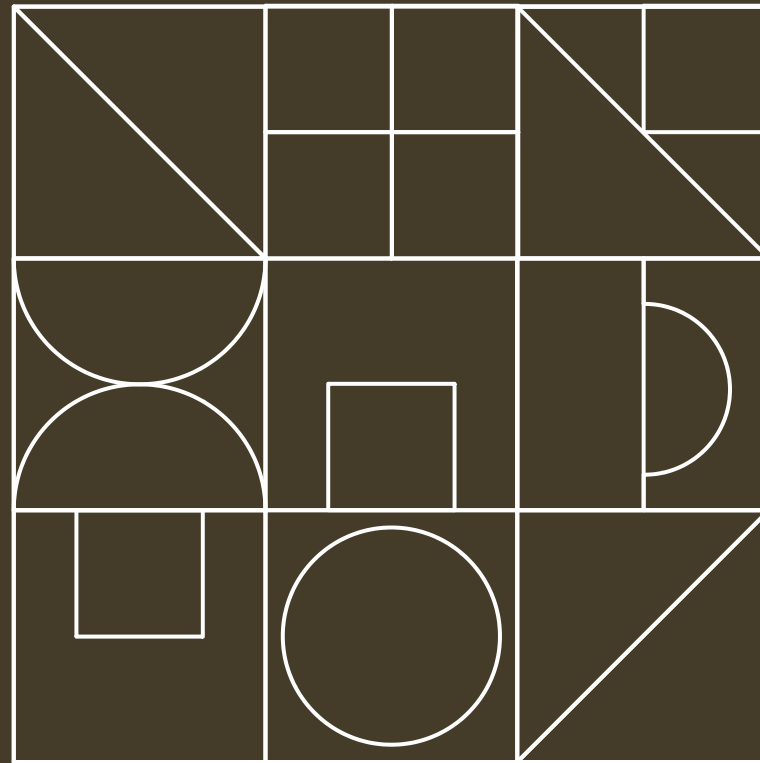


■ Priručnik o  
standardima za izradu

planova upravljanja

# kulturnim nasleđem

Jul, 2020.



# **Priručnik o standardima za izradu planova upravljanja kulturnim nasleđem**

Jul, 2020.

# Sadržaj

<b>SPISAK SKRAĆENICA</b>	4	<b>4. PRVA FAZA PLANIRANJA UPRAVLJANJA KULTURNIM</b>	
<b>PREDGOVOR</b>	5	<b>NASLEĐEM – FAZA IDENTIFIKOVANJA</b>	41
<b>1. UVOD</b>	7	4.1. Identifikovanje lokaliteta	43
1.1. Šta je kulturno nasleđe	9	4.2. Istorijat	44
1.2. Zašto je potreban priručnik za kulturno nasleđe?	10	4.3. Opis	45
<b>2. ŠTA JE UPRAVLJANJE KULTURNIM NASLEĐEM?</b>	15	<b>5. DRUGA FAZA PLANIRANJA UPRAVLJANJA KULTURNIM</b>	
2.1. Preduslovi za uspešan i izvodljiv Plan upravljanja kulturnim nasleđem (PUKN)	20	<b>NASLEĐEM – FAZA ANALIZE/PROCENE</b>	51
2.2. Vrste planova upravljanja kulturnim nasleđem	22	5.1. Procena značaja – vrednosti, autentičnost i/ili integritet	53
2.3. Na koji način strukturisati plan upravljanja?	24	5.1.1 Procena značaja	53
<b>3. NULTA FAZA, POČETNA FAZA PLANA UPRAVLJANJA KULTURNIM NASLEĐEM</b>	27	5.1.2. Autentičnost i/ili integritet	56
3.1. Naslov	28	5.2. Stanje konzervacije	57
3.2. Izjava o značaju	28	5.2.1. Oblasti delovanja	58
3.3. Vizija	29	5.2.2. SWOT analiza	59
3.4. Principi planiranja upravljanja kulturnim nasleđem na Kosovu	30	5.2.3. Procena rizika	60
3.5. Ciljevi	32	<b>6. TREĆA FAZA – AKCIONI PLAN</b>	63
3.6. Brendiranje	32	6.1. Specifični ciljevi	64
3.7. Zainteresovane strane	36	6.2. Aktivnosti	65
		<b>7. STRUKTURE UPRAVLJANJA, PRAĆENJE I KONTROLA</b>	67
		<b>8. ZAKLJUČCI</b>	71
		<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	73
		<b>PRAVNI AKTI I NEOBAVEZUJUĆE NORME</b>	75
		<b>SPISAK ILUSTRACIJA</b>	76

# Spisak skraćenica

<b>CLEAR</b>	Saradnički - Ograničen - Emotivan - Znatno - Preradiv
<b>COR 2030</b>	Ciljevi održivog razvoja 2030 Ujedinjenih nacija
<b>GS</b>	Generalna skupština Ujedinjenih nacija
<b>ICCROM</b>	Međunarodni centar za proučavanje očuvanja i restauracije kulturnih dobara
<b>IZ</b>	Izjava o značaju
<b>OEBS</b>	Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju
<b>PUKN</b>	Plan upravljanja kulturnim nasleđem
<b>Rez</b>	Rezolucija
<b>SK</b>	Stanje konzervacije
<b>SMART metoda</b>	Specifično - Merljivo - Dostižno - Realno - Vremenski određeno
<b>SU</b>	Stanje upravljanja
<b>SUKN</b>	Savet za upravljanje kulturnim nasleđem
<b>SZZ</b>	Specijalna zaštitna zona
<b>SWOT</b>	Prednosti - Slabosti - Mogućnosti - Pretnje
<b>UKN</b>	Upravljanje kulturnim nasleđem
<b>UN</b>	Ujedinjene nacije
<b>UNESCO</b>	Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu
<b>UNMIK</b>	Privremena uprava Misije Ujedinjenih nacija na Kosovu
<b>UPC</b>	Upravljanje pomoću ciljeva
<b>UPČ</b>	Upravljanje prema činjenicama
<b>UPI</b>	Upravljanje pomoću izuzetaka
<b>UPR</b>	Upravljanje prema reakciji
<b>UZV</b>	Upravljanje zasnovano na vrednosti
<b>UZZ</b>	Upravljanje zasnovano na zajednici

# Predgovor

Pristup OEBS-a u pogledu zaštite kulturnog nasleđa je širok i inkluzivan. Napori Misije u zaštiti i očuvanju kulturnog nasleđa na Kosovu predstavljaju ključne komponente našeg šireg cilja da podstičemo dijalog i gradimo poverenje među različitim kosovskim zajednicama. Misija OEBS-a na Kosovu u proteklih dvadeset godina nije samo nadgledala efikasno sprovođenje „specijalnih zaštitnih zona”, već je i obezbedila izgradnju kapaciteta i podizanje svesti javnosti i institucija na Kosovu. Tokom godina, uverili smo se da je doprinos izgradnji kapaciteta jedan od najefikasnijih i najuspešnijih načina da se doprinese zaštiti kulturnog nasleđa. Aktivnosti na izgradnji kapaciteta koje je sproveo OEBS dovele su do intenziviranja dijaloga sa našim partnerima, omogućavajući na taj način primenu prilagođenih programa koji odgovaraju specifičnim potrebama.

Naše aktivnosti na izgradnji kapaciteta vidimo kao mogućnosti povezivanja praksi očuvanja zasnovanih na međunarodnim standardima sa razvojem poslovnih prilika za valorizaciju kulturnog nasleđa istovremeno poštujući lokalne senzibilitete. Shodno tome, pružamo obuke ne samo predstavnicima javnih institucija i nevladinih organizacija, već i praktičarima i studentima koji stiču nova znanja, veštine i stavove.

Ovaj „Priručnik o standardima za izradu planova upravljanja kulturnim nasleđem” predstavlja dalju prekretnicu u angažovanju OEBS-a na unapređenju institucionalnih kapaciteta za zaštitu nasleđa i sredine koja ih okružuje. Na osnovu iskustava međunarodnih stručnjaka i zahvaljujući znanju naših lokalnih partnera, ovaj priručnik će pružiti osnovne alatke za pripremu plana upravljanja kulturnim nasleđem koji je u potpunosti primenjiv u situaciji na Kosovu. Nadalje, zahvaljujući ovom „pristupu osposobljavanja budućih predavača”, sadržaj će se širiti drugim relevantnim stručnjacima i institucijama koje su posvećene očuvanju kulture i prirode.

Među brojnim stručnjacima koji su dali svoj doprinos ovom priručniku, posebno želim da se zahvalim profesorki Amri Hadžimuhamedović na njenom veoma značajnom doprinosu. Njeno iskustvo i stručnost pomogli su da se razjasne praktične kompleksnosti upravljanja kulturnim nasleđem.

Nadamo se da će ovaj priručnik biti od koristi praktičarima kako u institucijama tako i u akademskim krugovima i u NVO zajednici. Naše uverenje je da očuvanje kulturnog nasleđa zasnovano na najboljim međunarodnim praksama može da posluži da se izgradi međusobno razumevanje našeg zajedničkog nasleđa.

Priština, jul 2020.



**Ambasador Jan Bratu**

Šef Misije OEBS-a na Kosovu



An aerial photograph of an archaeological site. The site features a large rectangular enclosure with thick stone walls. Inside the enclosure, there is a large, light-colored rectangular area, possibly a courtyard or a large room. To the left of this area, there is a smaller, irregularly shaped structure with a scalloped or floral border. In the bottom right corner of the enclosure, there is a semi-circular structure, possibly a well or a small shrine. The surrounding area is grassy and appears to be a rural or semi-rural setting. The lighting suggests it is either early morning or late afternoon, with long shadows cast across the site.

## 1. Uvod

Ovaj Priručnik o standardima za izradu planova upravljanja kulturnim nasleđem ("priručnik") rezultat je dugotrajnih napora Misije Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju na Kosovu (OEBS) da doprinese održivoj zaštiti i razvoju lokaliteta kulturnog nasleđa na Kosovu.



## Dobro upravljanje je ključni faktor uspešne zaštite, promovisanja i prenosa kulturnog nasleđa na buduće generacije.

OEBS je 2015. godine pokrenuo proces “odozdo prema gore” za izradu smernica koje treba da posluže kao polazište za buduće planove upravljanja. U skladu sa tim, za davanje saveta i smernica za izradu priručnika, OEBS je angažovao profesorku Amru Hadžimuhamedović. Doprinos ovom radu dali su različiti učesnici koji su predstavljali široko polje kulturnog nasleđa (npr. korisnici lokaliteta nasleđa, predstavnici institucija kulture i organa nadležnih za zaštitu kulturnog nasleđa). Prema tome, ovom inicijativom je osigurano ne samo da su propisno uzeti u obzir međunarodni standardi i globalno prihvaćene “najbolje prakse”, već i da su u ovom priručniku sadržana i iskustva, očekivanja i potrebe učesnika.

Planovi upravljanja predstavljaju skup načela za pravilno upravljanje lokalitetom nasleđa, u kojima su sumirani pravni temelji, administrativne procedure i strukture, uključujući i raspoložive resurse (budžet, osoblje i infrastrukturu).

Međutim, efikasnost plana upravljanja usko je povezana sa akcionim planom u kome su navedeni neophodni koraci za potpuno sprovođenje plana.

Priručnik nije zamena za plan upravljanja, jer je svaki lokalitet nasleđa poseban i zahteva svoj skup mera. Međutim, ova publikacija treba da doprinese tome da se shvati kako funkcioniše plan upravljanja i koja načela moraju da se uzmu u obzir tokom postupka izrade. Osim toga, u priručniku je dat pregled instrumenata za izradu takvog plana. Efikasan plan upravljanja, međutim, nije “uklesan u kamen”, već treba redovno da se ažurira, npr. u petogodišnjem intervalu.

Ovaj priručnik je namenjen svim akterima koji su uključeni u upravljanje lokalitetom nasleđa. Čak i ako za lokalitet nasleđa već postoji plan upravljanja, priručnik će poslužiti kao sredstvo za tumačenje planova. Priručnik je urađen za javnost i ima za cilj da doprinese održivoj, na ljudskim pravima zasnovanoj i dugotrajnoj zaštiti kulturnog nasleđa na Kosovu.

## 1.1 Šta je kulturno nasleđe?

Danas ne postoji jedinstvena definicija kulturnog nasleđa. Postoji, međutim, globalna saglasnost da se vrednosti nasleđa neprestano razvijaju, posebno na osnovu prepoznavanja značaja kulturnog nasleđa za društva. Taj značaj proizilazi iz intrinzičnih i instrumentalnih vrednosti nasleđa. Vrednosti nasleđa čine materijalne i nematerijalne, prirodne i veštačke, pokretne i nepokretne osobenosti. David Lovental je ovaj složen odnos stalnog i suštinski presudnog procesa za svaku zajednicu i osobu opisao u svojoj definiciji kulturnog nasleđa u kojoj naglašava važnost nasleđa u današnjem svetu globalizacije, sukoba, pritiska razvoja i migracija.<sup>1</sup>

Otvoreni koncept nasleđa dobro je konvencionalizovan u članu 2. Konvencije iz Faroa 2005:

*“(...) kulturno nasleđe je skup resursa nasleđenih iz prošlosti koje ljudi identifikuju, nezavisno od vlasništva nad njima, kao odraz i izraz neprekidno evoluirajućih vrednosti, uverenja, znanja i tradicija. Ono obuhvata sve vidove životne sredine nastale interakcijom čoveka i prostora tokom vremena”<sup>2</sup>*

Slažemo se sa Barbarom Kirshenblatt-Gimblet da kulturno nasleđe predstavlja resurs iz prošlosti, koji je “star” ali koji dobija “drugi život” (što znači da će imati novu funkciju kao „nasleđe“) i kome će društvo pripisati posebnu vrednost (“dragoceno”, “retko”, “izumrlo”).<sup>3</sup>

---

1 Videti Lowenthal, D., *The Past is a Foreign Country (Prošlost je strana zemlja)*, Cambridge University Press, 1985.

2 Videti Okvirnu konvenciju Saveta Evrope o vrednosti kulturnog nasleđa za društvo (Savet Evrope, Faro, 27. oktobar 2005. godine).

3 Videti Kirshenblatt-Gimblet, B., „Theorizing Heritage“, *Ethnomusicology* 39 („Teoretisanje o nasleđu“ *Etnomuzikologija* 39) (Šampin/Illinois: University of Illinois Press, 1995), str. 367-380.



## 1.2 Zašto je potreban priručnik za kulturno nasleđe?

Postoji nekoliko priručnika za planiranje upravljanja kulturnim nasleđem. Priručnik koji je objavio *Međunarodni centar za proučavanje očuvanja i restauracije kulturnih dobara* (ICCROM), a koji su 1998. godine napisala dvojica eminentnih teoretičara kulturnog nasleđa, Juka Jokilehto i Bernard Feilden<sup>4</sup> (preveden je na nekoliko jezika, uključujući i albanski), bio je samo začetak masivnog učenja, studija slučaja i praktičnih priručnika.

Zašto nam onda treba još jedan priručnik? Kulturno nasleđe prepoznato je kao koncept koji neprekidno evoluirao. Na potrebu za upravljanjem mora da se odgovori u različitim istorijskim, ekonomskim, kulturnim i tradicionalnim kontekstima. Kosovo predstavlja jedan od najizazovnijih konteksta u kojem treba da se uspostave posebni okviri i metode upravljanja da bi bili primenjivi. Član 9. Ustava osigurava očuvanje i zaštitu kulturnog i verskog nasleđa na Kosovu.

Iako prema Zakonu o kulturnom nasleđu<sup>5</sup> upravljanje kulturnim nasleđem nije obavezno, ono se pominje u članu 6.6: "Politike očuvanja, upravljanja i unapređenja arhitektonskih konzervacionih područja zajednički će utvrđivati nadležna institucija i centralni i lokalni organi za prostorno planiranje."

Jezičke, verske i formalne raznolikosti nasleđa na Kosovu treba da se tretiraju u skladu sa univerzalnim standardima da "svaka osoba ima pravo da se, poštujući prava i slobode drugih, angažuje u pogledu kulturnog nasleđa prema sopstvenom izboru, kao vid prava da se slobodno uključi u kulturni život utvrđenog u članu 27. *Univerzalne deklaracije Ujedinjenih nacija*

---

4 Videti Feilden, B.M., Jokilehto, J., *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites (Smernice za upravljanje lokalitetima svetskog nasleđa)* Drugo izdanje. (Rim: ICCROM, 1998).

5 Zakon Br. 02/L-88 o kulturnom nasleđu, 1. jul 2008.

o ljudskim pravima (1948)<sup>6</sup> i zagaranovanog članom 15. tačka 1a) *Međunarodnog pakta o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima* (1966)<sup>7</sup>, kako je navedeno u preambuli Konvencije Saveta Evrope iz Faroa.<sup>8</sup>

Specifičnost sistema zaštite nasleđa na Kosovu utvrđena je Zakonom o specijalnim zaštitnim zonama,<sup>9</sup> kojim se „osigurava zaštita srpskih pravoslavnih manastira, crkava i drugih verskih lokaliteta, kao i istorijskih i kulturnih lokaliteta od posebnog značaja za zajednicu kosovskih Srba, kao i za druge zajednice na Kosovu, uspostavljanjem specijalnih zaštitnih zona (SZZ).“<sup>10</sup> Navedeni zakon uspostavlja vrlo restriktivan režim zaštite navođenjem zabranjenih<sup>11</sup> i ograničenih<sup>12</sup> aktivnosti. S obzirom da specijalne zaštitne zone čine delove istorijskih gradskih celina ili kulturnih pejzaža, sistem upravljanja mora da bude posebno propisan kako bi se omogućila potpuna primena ovog zakona. Neophodno je i potpuno uključivanje aktera u sve faze upravljanja, vodeći računa o standardima ljudskih prava i načelima poštovanja i promovisanja verskih i kulturnih raznolikosti.

Kosovske institucije se, zatim, suočavaju sa potrebom za brzim napretkom i razvojem i potrebom za dobrom praksom i veoma dobro uspostavljenim kapacitetima. Time će se osigurati održivost razvojnih procesa koji su u oblasti nasleđa potrebni više nego u bilo kojoj drugoj oblasti, kako bi se izbegla zloupotreba nasleđa za stvaranje sukoba i omogućilo njegovo vrednovanje za dobrobit svih.

---

6 Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima (Pariz: Generalna skupština UN-a, Rez. 217A, 10. decembar 1948. godine), [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/eng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf) [pristupljeno 4. marta 2020. godine].

7 Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima (Njujork: GS-UN, 16. decembar 1966. godine, Rez GS 2200A [XXI]), <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/international-covenant-on-economic-social-and-cultural-rights/> [pristupljeno 4. marta 2020. godine].

8 Videti Okvirnu konvenciju Saveta Evrope o vrednosti kulturnog nasleđa za društvo (Savet Evrope, Faro, 27. oktobar 2005. godine), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention> [pristupljeno 4. novembra 2019. godine].

9 Zakon br. 03/L-039 o specijalnim zaštitnim zonama, 4. jun 2008.

10 Član 1, *Ibid*;

11 Član 5, *Ibid*;

12 Član 6, *Ibid*;

Ključna načela upravljanja već su detaljno objašnjena u drugim priručnicima koji mogu da se primenjuju u svim mestima i u svim situacijama.<sup>13</sup> Međutim, ovde će se navesti referentni teorijski, doktrinarni ili izvori studija slučaja gde god mogu da se prihvate rešenja koja oni nude.

U ovom priručniku akcenat je stavljen na slučaj kako bi se predstavila načela, metode i planovi koji mogu da se primene na Kosovu i koji mogu da osiguraju potrebna jednostavna, ekonomična i praktična rešenja koja akteri zahtevaju.

Priručnik je pripremljen posle održane obuke za stručnjake, aktiviste i službenike javne administracije na Kosovu koji se bave nasleđem. Slučaj Novog Brda izabran je kao didaktički slučaj za obuku o zaštiti kulturnog i verskog nasleđa koju je organizovala Misija Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju na Kosovu. U Novom Brdu se nalazi područje proglašeno za SZZ. Ovaj slučaj, zbog svoje ilustrativne prirode i složenosti koju podrazumeva većina slučajeva na Kosovu, iako urađen kao virtuelna simulacija, služi za predstavljanje praktične izvodljivosti ovog priručnika i njegov je sastavni deo.

Zahvaljujući već navedenom didaktičkom slučaju: simulaciji plana upravljanja, priručnik je dobio na praktičnosti i korisnosti.

Tokom obuke sa širokim krugom učesnika, kao što su predstavnici agencija za kulturno nasleđe, stručnjaci, akademici i studenti, postalo je očigledno da zaštita kulturnog nasleđa zahteva širok i sveobuhvatan pristup koji ne sme da bude ograničen npr. samo na pitanja tehnika restauracije. Položaj kulturnog nasleđa u očaravajućem kulturnom pejzažu, kakav se može naći oko srednjovekovne tvrđave Novo Brdo, podstakao je učesnike da razmotre temu zaštite kulturnog nasleđa u širem okviru, uzimajući u obzir i pitanja socijalne inkluzije i održivog razvoja.

---

<sup>13</sup> Videti priručnike čiji su autori npr. Jokilehto i Feilden, Ringbeck, Hauard, ICCROM i English Heritage; sva referentna literatura navedena je u Bibliografiji.

Očekuje se da će ovaj priručnik pomoći javnosti i akterima, koji vrednuju različite aspekte nasleđa na Kosovu, da rade zajedno u okviru javnog delovanja, sa ciljem da se sve vrste nasleđa održe i prenesu na buduće generacije, a današnje ga koriste i u društvenom i u ekonomskom smislu.

Ovaj priručnik ima za cilj da predoči simulaciju plana upravljanja za Novo Brdo, a rezultat je složenog dvogodišnjeg procesa (2017 – 2018):

- identifikovanja aktera i njihovog okupljanja,
- organizovanja obuke o upravljanju kulturnim nasleđem, njegovoj istoriji, međunarodnim standardima i upravljanju,
- omogućavanja intelektualne i stručne razmene između aktera,
- davanja informacija o zakonskoj i institucionalnoj mreži, uz diskusiju o njenim odredbama, prednostima i nedostacima, ali i budućim strategijama,
- proširivanja znanja o savremenim međunarodnim standardima i dobrim praksama,
- pružanja mogućnosti onima koju su učestvovali u postupku izrade priručnika da s jedne strane poboljšaju svoju profesionalnu mrežu i, s druge strane, stvore osećaj intelektualnog vlasništva nad zajednički izrađenim smernicama,
- promovisanja odgovornosti i entuzijazma u pogledu zaštite i upotrebe nasleđa, pokretanjem novih procesa na različitim lokalitetima inspirisanih projektom razvijanja kapaciteta koji je predvodio OEBS (npr. Tvrđava Prizren, istorijsko gradsko jezgro Prizren), i
- izrade plana upravljanja kulturnim nasleđem kao korporativne praktične politike koju su formulisali reprezentativni akteri kao odgovor na poznate i predvidljive situacije u kojima kulturno nasleđe ima ili može da ima presudnu ulogu.

Tokom procesa izrade priručnika moglo se uočiti pomeranje perspektive sa arheološkog nalazišta na živi kulturni pejzaž pomenutog lokaliteta.



Ciljevi celokupnog procesa izrade bili su:

1. Razvoj kapaciteta osoblja, koje radi na polju kulturnog nasleđa na Kosovu, za upravljanje kulturnim nasleđem (UKN);
2. Uspostavljanje održive mreže među stručnjacima koji se bave zaštitom nasleđa na Kosovu;
3. Kontekstualizacija međunarodnih standarda; izrada otvorenog i prilagodljivog modela plana UKN (PUKN) koji je primenljiv na kontekst nasleđa na Kosovu.



## 2. Šta je upravljanje kulturnim nasleđem?

Upravljanje lokalitetima kulturnog nasleđa treba da osigura njihovu dugoročnu zaštitu u skladu sa potrebama građana, uzimajući u obzir njihovu održivost. Međutim, cilj inkluzivnog upravljanja kulturnim nasleđem nije samo zaštita predmeta tog nasleđa za sadašnje generacije, već i prenošenje kulturnog nasleđa na buduće generacije.



Efikasan sistem upravljanja zavisi od vrste nasleđa u širem društvenom, kulturnom i zakonodavnom okruženju, uzimajući u obzir njegove specifičnosti. Shodno tome, upravljanje predstavlja ne samo fiksni skup instrumenata, već odražava i kulturnu perspektivu

Na kraju, upravljanje kulturnim nasleđem ne sme da se svede na instrument samo za očuvanje date situacije, već treba da obezbedi i instrumente za razvoj lokaliteta nasleđa kako bi se obezbedila održiva osnova za egzistenciju.

Da bi se ispunili ovi uslovi svaki plan upravljanja treba da bude rezultat međusobno povezanih aktivnosti praktične politike u zajednici, organizovanja, planiranja, kontrole i usmeravanja resursa radi postizanja ciljeva praktične politike.

Upravljanje kulturnim nasleđem prepoznato je kao okvir za integrisano očuvanje kulturnog nasleđa krajem 20. veka, mada su pokušaji upravljanja kulturnim nasleđem nastali kao svojevrsna reakcija na uništenje prouzrokovano Drugim svetskim ratom. Upravljanje kulturnim nasleđem ukorenjeno je u međunarodnim sporazumima Saveta Evrope, tj. u *Evropskoj kulturnoj konvenciji* (1954), načelima *Amsterdamske deklaracije* (1975), *Konvenciji za zaštitu arhitektonskog nasleđa Evrope* (1985), *Evropskoj konvenciji o zaštiti arheološkog nasleđa* (1992. godina, revidirana), *Evropskoj konvenciji o pejzažu* (2000), *Okvirnoj konvenciji iz Faroa o značaju nasleđa za društvo* (2005), kao i *Konvenciji UNESCO-a o zaštiti svetskog kulturnog i prirodnog nasleđa* (1972), i, šire, u savremenom prihvatanju pristupa zaštiti kulturnog nasleđa zasnovanog na pravima.



Upravljanje kulturnim nasleđem na pojednostavljen način odražava čuveni točak koji se stalno okreće, a koji simbolizuje održiv razvoj zasnovan na integrisanom očuvanju kulturnog i prirodnog nasleđa. Polazna tačka je razumevanje nasleđa, jer kada se ono razume, onda može da se ceni; kada se nasleđe ceni, tada postoji potreba da se zaštiti; kada je zaštićeno, u njemu se može uživati. Točak se okreće u smislu da što više uživate, to više razumete; što više razumete, to više cenite; što više cenite, to više štitite; što više zaštitite, više ćete uživati i tako dalje.



Ilustracija 1: “Točak” upravljanja kulturnim nasleđem

Revidirana verzija “Operativnih smernica za primenu Konvencije o svetskom nasleđu”, koja je stupila na snagu 1. februara 2005. godine, obavezuje na plan upravljanja (ili dokumentovani sistem upravljanja) za dobra upisana na Listu svetskog nasleđa.<sup>14</sup>

To je stvorilo potrebu za definisanjem, opisom i objašnjenjem procesa planiranja upravljanja kulturnim nasleđem.

<sup>14</sup> Videti stav 108, Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu (Operativne smernice 2019.), (Pariz: UNESCO Komitet za svetsko nasleđe i Centar za svetsko nasleđe, 2019. godina), <https://whc.unesco.org/document/178168> [pristupljeno 12. februara 2020. godine].

Većina priručnika objavljena je nakon 2005. godine. Pored predvodničkog priručnika čiji su autori Jokilehto i Feilden<sup>15</sup>, neki od najčešće korišćenih priručnika su oni koje su napisali Birgita Ringbek<sup>16</sup>, Peter Hauard<sup>17</sup>, grupa autora iz ICCROM-a<sup>18</sup>, English Heritage<sup>19</sup> i mnogi drugi priručnici tela koja se bave nasleđem. Priručnik će se pozivati na iskustvo ilustrirano u njihovim svedočenjima, ali će sadržati i inovativnu metodu prihvatanja ideja na lokalnom nivou.

Njihove vizije i amandmani iz 2005. suštinski su povezani sa pojmom svetskog nasleđa, posebno sa konceptom izuzetne univerzalne vrednosti (IUV) lokaliteta svetskog nasleđa, koji je definisan sa tri stuba ili sa tri kruga sastavljena<sup>20</sup> od:

1. vrednosti u skladu sa kriterijumima (stav 77, Operativne smernice 2019),
2. autentičnosti i/ili integriteta, i
3. zakonskih odredbi i upravljanja.



---

15 Feilden, B. M i Jokilehto, J., *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites (Smernice za upravljanje lokalitetima svetskog kulturnog nasleđa)*. Drugo izdanje (Rim: ICCROM, 1998. godine).

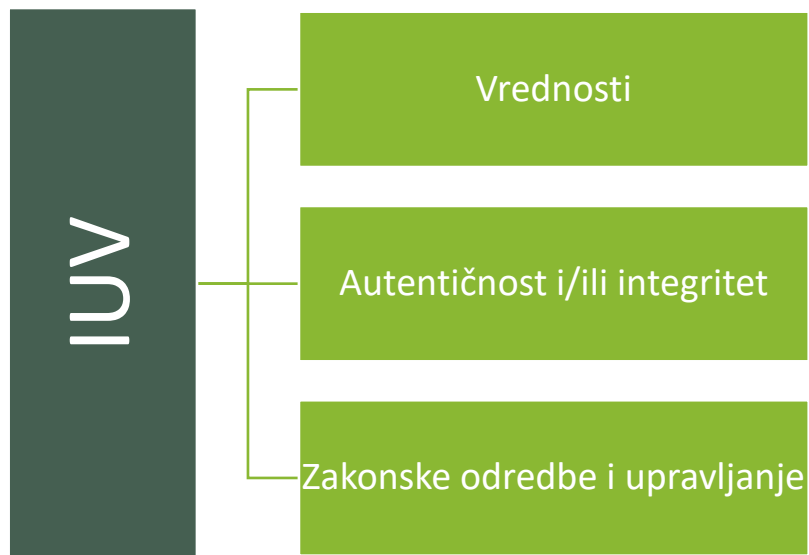
16 Ringbeck, B., *Management Plans for World Heritage Sites (Planovi upravljanja lokalitetima svetskog nasleđa)*. A practical guide (Praktični priručnik) (Bon: Nemački komitet za UNESCO, 2008), [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management\\_Plan\\_for\\_World\\_Heritage\\_Sites.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management_Plan_for_World_Heritage_Sites.pdf) [pristupljeno 2. novembra 2019. godine].

17 Howard, P., *Heritage: Management, Interpretation, Identity (Nasleđe: upravljanje, tumačenje, identitet)* (Leicester: Universiti Press, 2003).

18 UNESCO, *Managing Cultural World Heritage (Upravljanje svetskim kulturnim nasleđem)* (Pariz: UNESCO-Centar za kulturno nasleđe, 2013) <https://whc.unesco.org/document/125839> [pristupljeno 2. novembra 2019. godine].

19 English Heritage, *Building Environment (Practical Building Conservation) ((Građevinsko okruženje (Praktična konzervacija objekata))* (Farnham: Ashgate Publishing, 2014).

20 Deset kriterijuma iz stava 77, Operativne smernice 2019, predviđaju skup uslova za uvrštavanje kulturnih ili prirodnih dobara na Listu svetskog nasleđa. Da bi se ta dobra upisala kao Svetsko nasleđe, institucija koja ih nominuje mora da odabere i obrazloži najmanje jedan kriterijum. Kriterijumi (i) - (vi) odnose se na kulturno nasleđe, dok se kriterijumi (vii) - (k) primenjuju na prirodno nasleđe.



#### Ilustracija 2: Definicija “izuzetne univerzalne vrednosti” svetskog nasleđa

Operativne smernice 2019. Konvencije o svetskom nasleđu predviđaju sledeće:

Stav 108: „Za svako predloženo dobro treba da postoji odgovarajući plan upravljanja ili drugi dokumentovani sistem upravljanja koji treba da precizira kako će se sačuvati izuzetna univerzalna vrednost dobra, po mogućstvu na participativan način.“<sup>21</sup>.

Stav 110: „Efikasan sistem upravljanja zavisi od vrste, karakteristika i potreba predloženog dobra i njegovog kulturnog i prirodnog konteksta.“<sup>22</sup>

Za potrebe ovog priručnika moguće je sumirati iskustvo u planiranju upravljanja i ukratko zaključiti da je: plan upravljanja integrisani koncept planiranja i delovanja koji utvrđuje ciljeve i mere zaštite, očuvanja, upotrebe i razvoja lokaliteta kulturnog ili prirodnog nasleđa i sadrži viziju, ciljeve i radnje koje su osmišljene da odgovore na potrebe stanovnika i korisnika lokaliteta kulturnog i/ili prirodnog nasleđa i koje oni podržavaju.

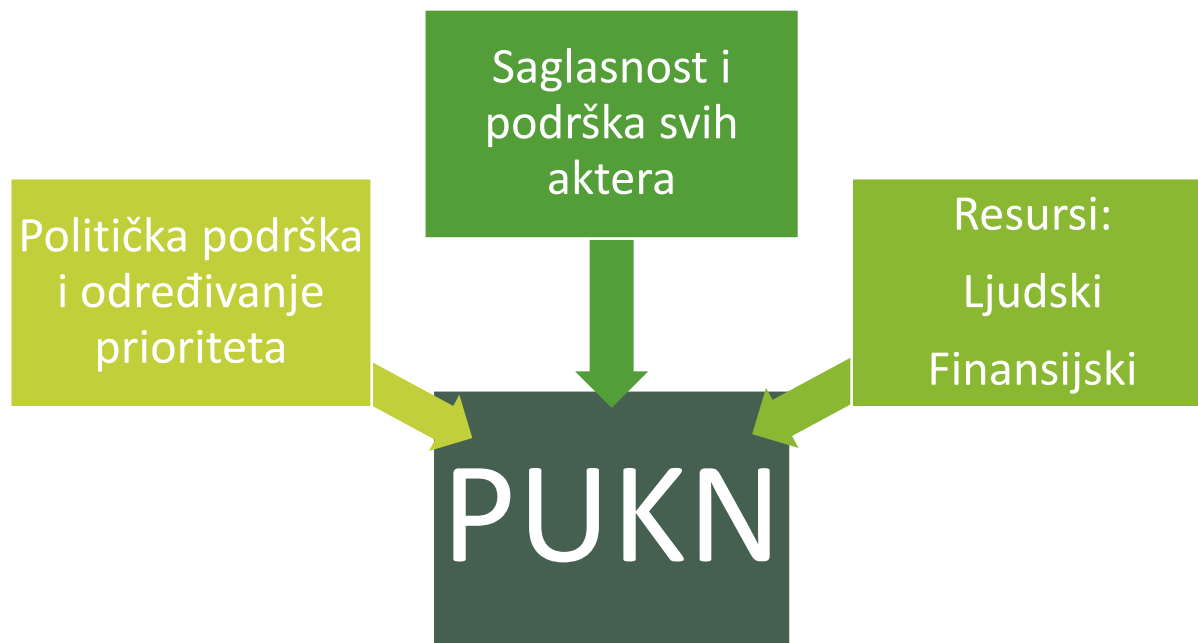
Plan upravljanja mora da se izradi i realizuje kroz koordinisan i uravnotežen pristup, koji će biti održiv sa protokom vremena i koji osnažuje lokalni identitet. Takođe mora da obezbedi sistem koji će lokalnoj zajednici biti od konkretne koristi.

<sup>21</sup> Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu (Operativne smernice 2019. godine), (Pariz: UNESCO Komitet za svetsko nasleđe i Centar za svetsko nasleđe, 2019. godina), <https://whc.unesco.org/document/178168> [pristupljeno 12. februara 2020. godine].

<sup>22</sup> Ibid.

Plan upravljanja mora da koordiniše i napravi ravnotežu između aspekata i procesa kao što su: zakonodavstvo, identifikovanje, procena, zakonska zaštita, konzervacija (prezervacija, restauracija, rekonstrukcija, adaptacija), rehabilitacija i revitalizacija, upotreba, održavanje, nadzor, tumačenje, predstavljanje, nadgledanje, kontrola i istraživanje.

## 2.1 Preduslovi za uspešan i izvodljiv Plan upravljanja kulturnim nasleđem (PUKN)



Ilustracija 3: Uslovi za Plan upravljanja kulturnim nasleđem

Planiranje upravljanja kulturnim nasleđem mora da bude prioritet koji prepoznaju politički akteri na svim nivoima, a proces mora da bude zasnovan na političkoj podršci od početka pa sve do faza planiranja i sprovođenja. Međutim, politička podrška nije dovoljna ukoliko nije deo stabilnog trougla koji može biti potpun samo ako su ispunjena dva dodatna preduslova.

Ovi preduslovi podjednake važnosti podrazumevaju punu saglasnost i podršku svih aktera (do saglasnosti aktera može se doći u početnoj fazi koja zahteva vreme i strukturalni pristup strateškoj saradnji aktera), resurse, i ljudske i finansijske. Iako se podela budžeta utvrđuje jednom godišnje za svaku oblast delovanja, važno je da se obezbede finansijska sredstva neophodna za planiranje, a posebno za sprovođenje. Ljudski resursi su još jedan preduslov koji se mora ispuniti u svim fazama plana upravljanja kulturnim nasleđem. To uključuje zaposlenje i pune kapacitete i odgovornosti zaposlenih.

Celokupan proces planiranja upravljanja kulturnim nasleđem mora da se sprovede kao neprestani proces pregovaranja među akterima o nizu ideja i mera, koji je stavljen u okvire pravnih i profesionalnih standarda. Postoji osam opštih koraka za koje su odgovorni akteri kako bi se postiglo uspešno planiranje upravljanja. Akteri su dužni da:

1. se dogovore o obimu i svrsi PUKN-a;
2. daju svoj doprinos i aktivno učestvuju u procesu prikupljanja informacija;
3. daju svoj doprinos i dogovore se o opisu dobra i proceni njegovog značaja;
4. se slože o osnovnim uslovima;
5. postave ciljeve i odrede zadatke za sprovođenje obaveza;
6. daju svoj doprinos i aktivno učestvuju u utvrđivanju oblasti delovanja i razvoja programa i akcionog plana;
7. Prate napredovanje programa i akcionog plana;
8. Razmatraju PUKN u intervalima od pet godina, a po potrebi i u manjim razmacima.

## 2.2 Vrste planova upravljanja kulturnim nasleđem

Postoji niz planova upravljanja kulturnim nasleđem. Izbor vrste (modela) obično se temelji da tradiciji, društvenom i političkom sistemu, raspoloživim resursima i na sveukupnoj situaciji što se tiče lokaliteta kulturnog nasleđa.

Modeli se mogu mešati i sjediniti kako bi se dobio realniji i primenjiviji plan. Osnovne vrste upravljanja su:

1. **Upravljanje pomoću ciljeva (UPC)** predstavlja model osmišljen kako bi poboljšao početno stanje putem jasno definisanih ciljeva. Ciljevi se obično definišu kao opšti i posebni za različite oblasti delovanja. Ciljevi moraju biti pažljivo definisani uz punu saglasnost svih aktera.
2. **Upravljanje prema činjenicama (UPČ)** predstavlja model gde se podaci prikupljaju, analiziraju i mere kako bi se poboljšalo ukupno stanje.
3. **Upravljanje pomoću izuzetaka (UPI)** predstavlja metod koji u upravljanju kulturnim nasleđem podrazumeva ili a) isključivanje onih aktivnosti koje odstupaju od redovnih delatnosti na lokalitetu, ili nanose štetu lokalitetu kulturnog nasleđa, ili b) organizovanje celokupnog procesa na osnovu izuzetnih vrednosti delova, izuzetnog stanja ili izuzetnog događaja.
4. **Upravljanje prema reakciji (UPR)** predstavlja model koji predviđa stalno praćenje stanja i procesa na lokalitetu i planiranje aktivnosti kao odgovor na situaciju ili incidente.
5. **Upravljanje zasnovano na vrednosti (UZV)** predstavlja filozofiju upravljanja i pristup koji osmišljava akcije koje će unaprediti vrednosti lokaliteta kulturnog nasleđa (umetničke, istorijske, dokumentarne, simboličke, pejzažne, obrazovne, ekonomske itd.). Ovaj model sadrži postupak procene vrednosti kao glavni proces u drugoj fazi planiranja upravljanja.
6. **Upravljanje zasnovano na zajednici (UZZ)** ponekad se naziva pristup „odozdo prema gore“ i predstavlja decentralizovani model upravljanja sa najširim pristupom učestvovanja. Pripadnici zajednice prepoznaju, suočavaju se i učestvuju u pronalaženju rešenja za pitanja koja se tiču lokaliteta kulturnog nasleđa. U smislu svetskog nasleđa,

pristup zasnovan na zajednici ima prioritet, kao što je istaknuto u Strateškim ciljevima („5 C”) svetskog nasleđa: „Povećati ulogu zajednica u sprovođenju Konvencije o svetskom nasleđu”.<sup>23</sup>

Prilikom procene kulturnog i političkog konteksta lokaliteta kulturnog nasleđa, kombinacija nekoliko modela upravljanja može biti najprikladnija, poput kombinacije tri dominantna modela: **upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje zasnovano na vrednosti i upravljanje zasnovano na zajednici**. Ova „hibridna metoda“ uključuje aktere kao autore plana upravljanja i sadrži mnoge aspekte aktuelnih principa zaštite nasleđa.

Ovaj inovativni model pruža mogućnost da se uspostavi napredni tip upravljanja nasleđem koji će obezbediti najviši mogući nivo osećaja vlasništva kod aktera.

Ovaj model se zasniva na međutematskom i međusektorskom pristupu zbog složenosti lokaliteta kulturnog nasleđa, posebno kad formiraju urbanističke celine ili kulturne pejzaže u kojima ljudi žive, rade, odmaraju se i investiraju. Ideja plana je da koordiniše sektorskim pristupima sa namerom da se iskoriste lokalni potencijali i resursi.



---

<sup>23</sup> Stav 56 (5), Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu (Operativne smernice 2019), (Pariz: UNESCO Komitet za svetsko nasleđe i Centar za svetsko nasleđe, 2019. godina) <https://whc.unesco.org/document/178168> [pristupljeno 12. februara 2020. godine].





## 2.3 Na koji način strukturisati plan upravljanja?

Postoji pet osnovnih neophodnih modula za plan upravljanja:<sup>24</sup>

1. Zakonodavni, regulatorni i ugovorni mehanizmi zaštite;
2. Ograničenja delotvorne zaštite;
3. Zaštitne, odnosno tampon zone;
4. Sistemi upravljanja;
5. Održiva upotreba.

U ovim modulima se takođe ističe da plan upravljanja zavisi od konteksta i prirode lokaliteta kulturnog nasleđa. Pored osnovnih modula, plan upravljanja može da sadrži:

- tradicionalne prakse, ne samo kao deo nematerijalnog nasleđa, već i kao način za očuvanje i tumačenje nasleđa;
- dokumenta urbanističkog ili prostornog planiranja i pravila u skladu sa pozitivnim zakonodavstvom (postojeća ili buduća koja se mogu zahtevati);
- detaljne informacije o osnovnom stanju, posebno o stepenu očuvanosti;
- potencijalne pretnje i u skladu s time njihovo upravljanje rizikom;
- podizanje svesti i promovisanje;
- broj posetilaca i „prihvatni kapacitet“ lokaliteta;
- usluge vodiča i prevod za posetioce;
- mogućnosti obuke;
- saobraćaj;
- turističke komponente;
- nadgledanje, institucije koje učestvuju u upravljanju; i
- broj i stručna sprema osoba koje će neposredno biti uključene u realizaciju plana upravljanja.

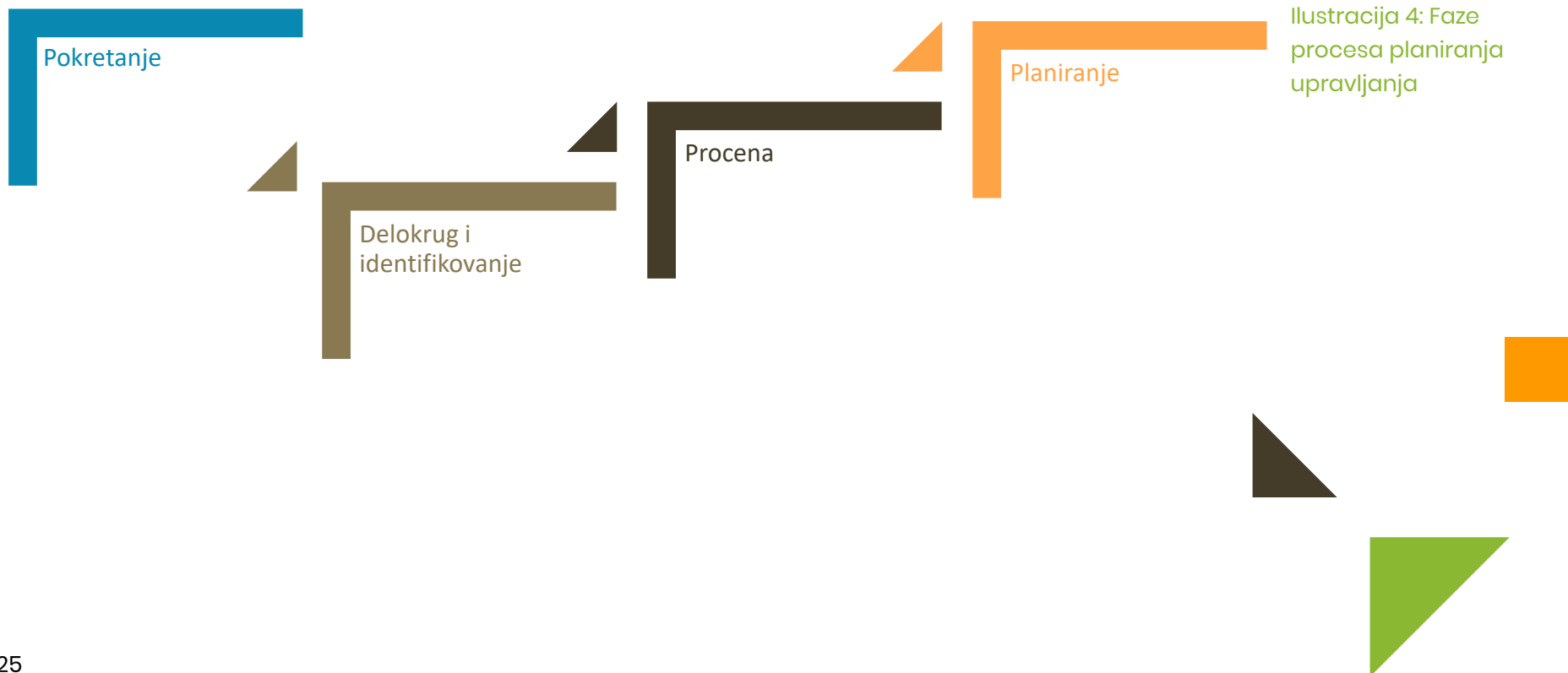
---

<sup>24</sup> Poglavlje II. F, *Ibid.*

Proces planiranja upravljanja za Kosovo sastoji se od sledeće četiri uzastopne faze:

0. Preliminarna, pripremna faza koja se obično zove početna faza;
1. Faza identifikovanja;
2. Faza sprovođenja analize;
3. Faza planiranja koja obuhvata instrumente za nadgledanje, strukture za realizaciju i odredbe o kontroli.

U narednom poglavlju će svaka faza biti detaljno obrazložena.



Sve faze procesa odraziće se na strukturu plana upravljanja. Sledeći grafikon ilustruje povezanost između različitih segmenata planiranja upravljanja u vertikalnim, horizontalnim i dijagonalnim organizacionim smerovima.



### 3. Nulta faza, početna faza plana upravljanja kulturnim nasleđem

Preliminarna ili početna faza sastoji se od utvrđivanja lokaliteta, saglasnosti o viziji i opštim ciljevima. Ova faza se obično naziva nultom fazom zbog činjenice da će nalazi, zaključci i dogovori postignuti tokom ove faze odrediti da li je plan neophodan, da li je odluka da se započne proces planiranja izvodljiva, odnosno da li postoji politička podrška i podrška zajednice i da li postoje ljudski i materijalni resursi koji mogu da osiguraju njenu održivost. Oblik i sadržaj plana proističu iz glavnih tačaka početne faze. Početna faza se ne sme izostaviti, i sve njene komponente treba pomno osmisliti, raspraviti i dogovoriti se o njima.



### 3.1 Naslov

Naslov plana upravljanja mora biti jasan u pogledu naziva lokaliteta i kategorije kojoj pripada, i treba da sadrži viziju. Naslov mora da bude prepoznatljiv, specifičan i lako pamtljiv. Naslov je prvi pokazatelj strategije brendiranja.

### 3.2 Izjava o značaju

*Izjava o značaju* se uvek prva predstavlja, mada nije prva napisana. Izjava treba da bude kratak i sveobuhvatan osvrt na sve važne informacije o lokalitetu. Ona treba jasno da pokaže zašto je neophodno obezbediti zaštitu lokaliteta i zašto je potreban plan upravljanja. Ona treba da sadrži:

- Osnovne informacije za identifikovanje, kao što su naziv lokaliteta, mesto gde se nalazi i funkcija koju ima, ili druge važne karakteristike.
- Kratak pregled njegovog istorijata – kad je sagrađen, ko ga je sagradio; da li je bilo promena u izgledu i upotrebi, trenutno stanje i upotreba.
- Kratak opis – vrsta lokaliteta kulturnog nasleđa, veličina, komponente, svojstva vrednosti, raspored, materijal, detalji, značajni dodaci, gubici i sl. Karta sa širim okruženjem mesta na kojem se lokalitet nalazi bila bi od pomoći.
- Osnovni deo izjave o značaju odnosi se na vrednosti – zbog čega je lokalitet značajan, koliki je stepen njegove autentičnosti i integriteta.
- Proveru autentičnosti, urađenu u skladu sa *Dokumentom o autentičnosti iz Nare*<sup>25</sup> (oblik i dizajn, materijal i supstanca, upotreba i funkcija, mesto i okruženje, duh i osećanja i ostali unutrašnji i spoljašnji činioci) koju treba primeniti samo na kulturne osobenosti vrednosti lokaliteta.

---

<sup>25</sup> Dokument o autentičnosti iz Nare (Pariz: ICOMOS, 1994.), <https://www.icomos.org/charters/nara-e.pdf> [pristupljeno 4. novembra 2019.]

- Uslove za očuvanje integriteta koji se procenjuju za prirodna i kulturna obeležja. Uslovi za očuvanje integriteta služe za merenje stepena do kojeg je lokalitet ili njegove komponente, očuvani ili neoštećeni kako predviđa stav 88 *Operativnih smernica 2005*<sup>26</sup> za primenu Konvencije svetskog nasleđa:
- “Provera uslova za očuvanje integriteta, zahteva dakle procenu u kojoj meri dobro: sadrži sve elemente neophodne za iskazivanje izuzetne univerzalne vrednosti lokaliteta; je odgovarajuće veličine kako bi se obezbedilo da su sve karakteristike i procesi koji odražavaju značaj dobara u potpunosti predstavljeni, trpi negativne posledice razvoja i/ili nemara.”
- Trenutno stanje lokaliteta i glavne pretnje.
- Zaključke šta treba da se učini u pogledu konzervacije, upotrebe, tumačenja, turizma i istraživanja.

Važno je napisati izjavu o značaju na sažet način, sa smisleno razloženim najvažnijim činjenicama i zaključcima o proceni, obrađujući važne tačke do zaključka koji podrazumeva potrebu za upravljanjem.

### 3.3 Vizija

Vizija predstavlja opis onoga što želimo da postignemo ukoliko u idealnom slučaju dođe do realizacije dugoročnog plana. Izjava o viziji može da se iskaže kroz jednu ili više rečenica, ili kroz opštu objavu sa nemerljivim ciljevima. Vizija takođe sadrži uverenja i glavne principe plana upravljanja. Vizija mora biti ukorenjena u snovima, nadanjima i potrebama lokalne zajednice i neposrednih aktera, mora da inspiriše i motiviše, da bude dovoljno široka da obuhvati određene ciljeve i prenamenu akcionog plana. Poželjno je da se osmisle neki slogani, kao na primer:

- Zdravo, bogato, zeleno i održivo Novo Brdo.
- Novo Brdo, blistavi grad zlata i srebra.
- Raznoliko nasleđe Novog Brda, kapital i odgovornost.

---

<sup>26</sup> Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu, (Operativne smernice 2005), (Pariz: UNESCO Centar za svetsko nasleđe i Komitet za svetsko nasleđe, 2005), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [pristupljeno 24. oktobra 2019].

### 3.4 Principi planiranja upravljanja kulturnim nasleđem na Kosovu

S obzirom da je kulturno nasleđe na Kosovu međunarodno prepoznato kao važan politički činilac, u procesu planiranja upravljanja moraju da se promovišu univerzalni principi integrisanih metoda očuvanja. Oni se uglavnom temelje na *Evropskoj povelji o arhitektonskom nasleđu*, (1975), *Amsterdamskoj deklaraciji* (1975), *Faro konvenciji o značaju nasleđa za društvo* (2005), i *Globalnom izveštaju UNESCO-a o kulturi: urbana budućnost* (2016).

#### PRINCIP 1.

Kulturno nasleđe ne čine samo najvažniji spomenici: ono uključuje i vernakularno/ruralno nasleđe, grupe i komplekse nemonumentalnih građevina iz različitih razdoblja, njeno prirodno ili okruženje nastalo ljudskom rukom, uređenje zemljišta i pejzaž koji ima dizajniran ili asocijativan karakter, kao i prirodne i nematerijalne komponente.

#### PRINCIP 2.

Zaštita i upotreba kulturnog nasleđa mora da se zasniva na poštovanju ljudskih prava, demokratiji, vladavini zakona i međunarodnim standardima zaštite nasleđa.

#### PRINCIP 3.

Kulturno i prirodno nasleđe predstavljaju nezamenjiv javni kapital kulturnih, društvenih i ekonomskih vrednosti što je svojevrsan razvojni resurs.

#### PRINCIP 4.

Prema kulturnom i prirodnom nasleđu treba se odnositi na način gde se ljudi i ljudske vrednosti stavljaju u njeno središte, istovremeno osiguravajući ravnotežu održivog društvenog i ekonomskog razvoja.

#### PRINCIP 5.

Kulturno nasleđe igra važnu ulogu u obrazovanju.

#### PRINCIP 6.

Zaštita kulturnog i prirodnog nasleđa pomaže u unapređenju dijaloga između kultura i religija na Kosovu.

#### PRINCIP 7.

Kulturno nasleđe mora da bude predmet stalnog promišljanja, naučnog istraživanja i publikacija.

#### PRINCIP 8.

Integrirano planiranje upravljanja kulturnim nasleđem treba da se temelji na međutematskom i međusektorskom pristupu od vizije do akcije, uz učešće i saradnju svih.

#### PRINCIP 9.

Upravljanje kulturnim nasleđem treba obavljati kroz sinergiju nadležnosti svih aktera odgovornih za pravne, administrativne, finansijske i tehničke mere.

#### PRINCIP 10.

Integrirano planiranje kulturnog nasleđa na Kosovu treba da doprinese razvoju zasnovanom na „3P pristupu“ (kao što je definisano u *Globalnom izveštaju UNESCO-a o kulturi: urbana budućnost*<sup>27</sup>)

“integrirane politike, orijentisane na ljude i lokalno-prostorne politike”.

---

<sup>27</sup> UNESCO, *Culture: urban future; global report on culture for sustainable urban development* (Kultura:urbana budućnost; globalni izveštaj o kulturi za održiv urbani razvoj) (Paris: UNESCO, 2016), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245999> [pristupljeno 14. novembra 2019].



### 3.5 Ciljevi

Imajući u vidu da je model planiranja upravljanja „planiranje prema cilju“, proces mora da započne prepoznavanjem jasnih opštih ciljeva. Nadalje, s obzirom da se planiranje prema ciljevima kombinuje sa „upravljanjem zasnovanim na vrednosti“ (UZV) i „upravljanje zasnovano na zajednici“ (UZZ), ciljevi moraju biti u skladu sa vrednostima i dogovorima postignutim u procesu kojim rukovodi zajednica. Ciljevi se obično formulišu na način da se zalažu za unapređenje i promovisanje vrednosti. Ciljevi moraju biti u skladu sa vizijom i izjavom o značaju.

Proces postavljanja ciljeva ima važne posledice na celokupno planiranje upravljanja i efikasnost upravljanja kulturnim nasleđem.

### 3.6 Brendiranje

S obzirom da je kulturno nasleđe prepoznato kao izvor razvoja, ideje korporativne politike, posebno brendiranje lokaliteta kroz nasleđe od 2000. godine je opsežno uvedeno u upravljanje nasleđem. Prema nekim teorijama, još od prvih razdoblja čovečanstva u praistoriji postojali su neki oblici brendiranja. Brendiranje se kao priznat i označen proces spominje tokom 20 veka, ali se njegovo uvođenje u različite discipline upravljanja može primetiti na početku novog milenijuma.

Definicije brendiranja su raznolike, a nijedna od njih se ne može smatrati konačnom i konvencionalnom. Erminio Putginano tvrdi:

*“Brendiranje je pokušaj stvaranja sveta. Ono što oblikuje pogled na svet usidreno je u vrednostima, uverenjima i obećanjima, gde sve oživljava kroz simbole, priče i iskustva. To je čin pripovedanja i razgovora koji podrazumeva vrlo aktivan doprinos svih uključenih strana, svi su uključeni u njegovo nastajanje i tumačenje (organizacije,*

*agencije, potrošači i zajednica u celini). Ukoliko je pogled na svet ubedljiv i značajan, onda je u stanju da menja stavove i ponašanja.”<sup>28</sup>*

Brendiranje mesta zasnovano na doživljaju vrednosti mesta – pošto su predstavljena materijalnim i nematerijalnim dobrima – pokazalo se kao najuspešnija strategija stvaranja, saopštavanja i predstavljanja percepcije o identitetu određenog mesta. Ugled mesta sagrađen kroz složen proces brendiranja predstavlja sredstvo uključivanja za privlačenje i podsticanje pre svega delovanja i angažovanja lokalnog stanovništva i talenata, njihovog ponosa i osećaja identiteta kako bi se podstakao harmoničan razvoj putem konkretnog poslovanja i investicija. Brendiranje je takođe sredstvo “marketinga mesta” namenjeno široj javnosti kako bi privuklo posetioce, investiture i kupce.

Brendiranje naravno može biti i pozitivno i negativno u zavisnosti od strategije, oblikovanja prostora “ili je to obično zbog nepostojanja strategije brendiranje gde iskustvo korisnika postaje jedini kreativni izvor brendiranja. Brendiranje i njegova verodostojnost utiču na ugled određenog mesta: da li treba da se zasniva na prirodnim lepotama, kulturnim različitostima, specifičnim ljudskim aktivnostima ili prirodnim resursima? Na repudijaciju određenog lokaliteta ne utiču samo pitanja koja se odnose na blagostanje, poput bogatstva arhitektonskog i arheološkog nasleđa, čista životna sredina, dobra kuhinja, gostoprimstvo, već i, negativni “aspekti, poput sukoba, gužve u saobraćaju, prljavih ulica, zanemarenih lokaliteta nasleđa, grafita, kriminala i nesigurnosti.

*“Kulturno nasleđe ima potencijal da postane ključni element brendiranja lokaliteta kroz obezbeđivanje autentičnosti, prepoznatljivost i verodostojnost plasiranja brendova.”<sup>29</sup>*

---

28 Beverland, M., *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands (Upravljanje brendom: suosnivanje smislenih brendova)* (Newbury Park: SAGE, 2018).

29 Komisija za istorijske građevine i spomenike u Engleskoj, *Heritage Counts 2017: Heritage and the Economy (Značaj baštine 2017: baština i ekonomija)*, London: Historic England, 2017. <https://content.historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2017/heritage-and-the-economy-2017.pdf> [pristupljeno 20. novembra 2018].

Takođe, različite strategije brendiranja mogu različito da utiču na sagledavanje kulturnog nasleđa određenog mesta. Strategije mogu da se temelje na određenim vrednostima i njihovim obeležjima ili na integralnom i inkluzivnom pristupu vrednostima i njihovim obeležjima. Brend mora da ukaže na jedinstven i prepoznatljiv identitet mesta – mnoga mesta se danas mogu opisati kao mesta bogatog nasleđa, prelepog pejzaža i dobre hrane. Kako bi napredovalo, svako mesto mora da prepozna svoje najprepoznatljivije osobine i da ih prikaže na različite načine branding komunikacije.

Interpretativni mediji korisni za branding komunikacije su, između ostalog, mesto, slika, interpretativna brošura u vidu mape, niz brošura o interpretatorima koji kroz interpretaciju oživljavaju istoriju (*eng. story ghost*), vodič za celokupno područje, niz grafičkih panela na odabranim lokacijama, pripovedanje priča, razvoj manjih postova za priče, ture sa vodičima, baštinski događaji, filmovi, muzika, TV emisije, događaji, internet prezentacije i drugi elektronski mediji, kao i drugi vidovi pop-kulture, ture sa vodičima i razni događaji i aktivnosti koji će pomoći da se ovo područje oživi.

Razvoj vidljivog dela brenda počiva na dizajnu logotipa, imenu, bojama, oblicima, simbolima i sloganima. Njegovi nevidljivi delovi su vrednosti, navike, tradicija, društveni odnosi, verovanja, itd. Nadalje, poseban istorijski događaj, lokalitet nasleđa, proces nasleđa, ispoljavanje nematerijalnog nasleđa, posebne vrste flore ili faune ili druge komponente i njihova jedinstvena kombinacija mogu poslužiti za potrebe brendiranja. Primeri su, između ostalog, crveni autobusi i crvene telefonske govornice kao brend Londona, napolitanska pica (*pizzanapolitana*) kao brend Napulja, Ajfelova kula i moda kao brend Pariza, vezeni radovi i zlatna inkrustacija kao brend Toleda, vađenje uglja i *Big Pit* (Nacionalni muzej uglja i industrijskog nasleđa) kao brend Blejnavona (*Blaenavon*), klasična rimska arheologija i katolička nalazišta kao brend Rima, renesansni i trgovački esnafi kao brend Firence, rušenje zida koji je delio Berlin i ujedinjenje kao brend Berlina, priče o Romeu i Juliji kao brend Verone, itd.

Nared i Razpotnik-Visković navode sledeće komponente efektnog brendiranja mesta<sup>30</sup>:

1. Lokalno stanovništvo koje čuva tradiciju, običaje, verovanja i odnos prema fizičkim lokalitetima nasleđa;
2. Ikone, ili najznačajnija i najatraktivnija obeležja vrednosti u nekom mestu;
3. Preduzetnike, npr. pružaoce turističkih usluga;
4. Domaće individualne autentične turističke usluge;
5. Otkrića (nove destinacije i priče).

Brendiranje mora da bude autentično, verodostojno, da označava lokalnu kulturu, mora da se zasniva na konkurentskoj prednosti koju neko mesto ima u odnosu na druga mesta, i mora da doprinosi povećanoj atraktivnosti sa stanovišta posetilaca, investitora, turizma, globalnih partnerstava za lokalno istraživanje, i edukacije koja počiva na nasleđu.

Razne vrste industrije, proizvodnja, dizajn i trgovina mogu biti ukorenjene u brend mesta, rukovodeći se poznatim načelom brendiranja vina "region porekla".

Brendiranje bi trebalo da se bazira na sveobuhvatnom prezentovanju i tumačenju nasleđa, a ne na određenim vremenskim epohama i objektima. Kako bi se pospešilo lokalno brendiranje nasleđa važno je planirati svečanosti nasleđa kao deo redovnog kalendara događaja, ponuditi posebno osmišljene kreativne usluge i programe, oživeti zaboravljeno nasleđe, njegove komponente ili pojavne oblike.

Imajući u vidu da kulturno nasleđe ima značajnu funkciju u oblikovanju obrazovanja, identiteta, kulture, socijalnog okruženja i privrede, njegova uloga u procesu brendiranja mesta pruža mnoge mogućnosti. Može da simbolizuje određeno mesto, tradicionalne veštine mogu da se koriste za proizvodnju određenog i jedinstvenog proizvoda, novo poslovanje može

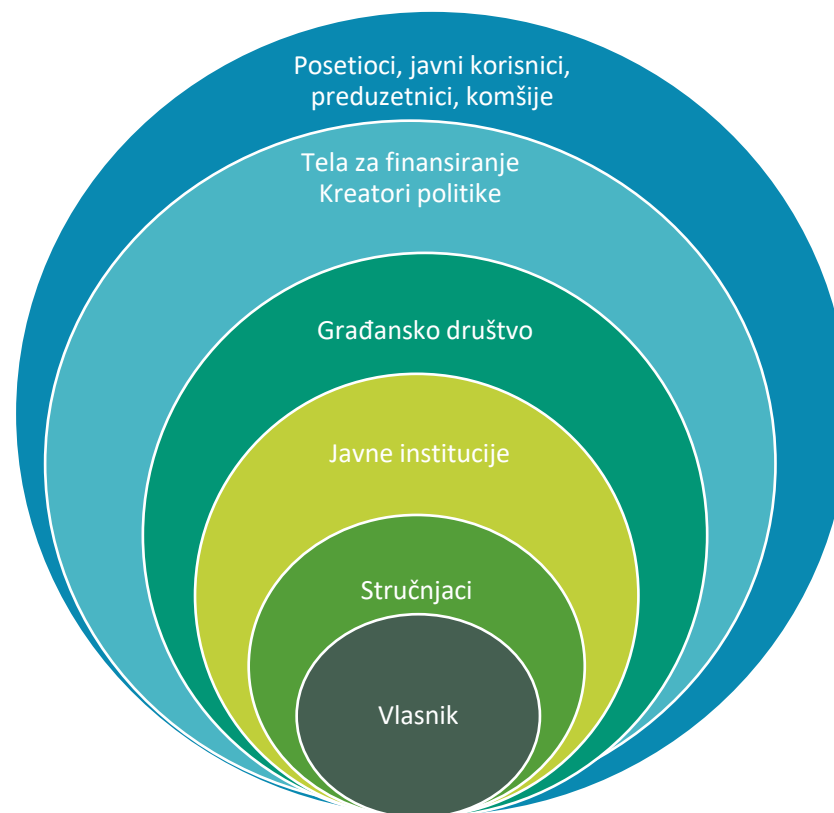
---

30 Nared, J., Razpotnik-Visković, N. (eds.), *Managing Cultural Heritage Sites in Southeastern Europe (Upravljanje lokalitetima kulturnog nasleđa u Jugoistočnoj Evropi)* (Ljubljana: Založba ZRC, 2014).

iskoristiti brendove nasleđa za promovisanje i plasiranje svog proizvoda na tržište, kulturna i prirodna dobra su važna scenografija u filmu, reklamama, muzičkim spotovima, TV industriji, itd.<sup>31</sup>

### 3.7 Zainteresovane strane

„Pristup zasnovan na zajednici“ (čija važnost se manifestuje kao jedan od „Strateških ciljeva“ – „5 C“ Svetskog nasleđa)<sup>32</sup> znači da je koncept zainteresovanih lica ili strana širok i inkluzivan. Zainteresovana strana je lice ili grupa koja ima legitimno vlasništvo ili interes i može da utiče na konzervaciju ili upravljanje lokalitetom, kao i svako ko iskaže zainteresovanost za kulturno nasleđe koje ne mora da počiva na imovinskim pravima ili neposrednoj koristi od nasleđa.<sup>33</sup>



Ilustracija 6: Zainteresovane strane kao deo upravljanja kulturnim nasleđem

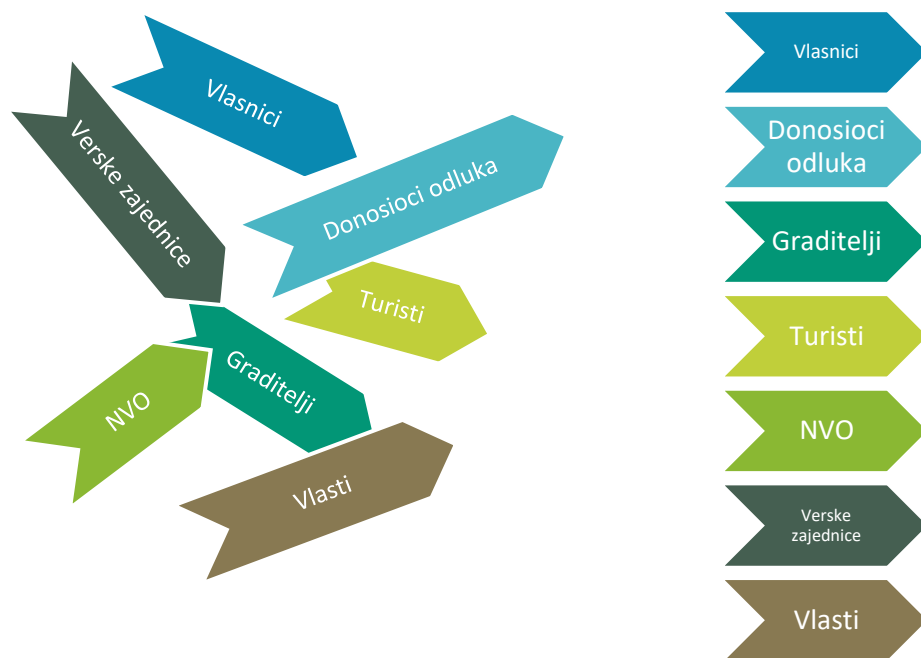
31 Naučno-istraživački centar Slovenačke akademije nauka i umetnosti (Slovenija), *Cultural Heritage Environmental Planning Model for SEE D6.2: Environmental Planning Model for Cultural Heritage Sites in Southeastern Europe* (2014), (*Ekološki model planiranja za kulturno nasleđe u JIE D6.2: Ekološki model planiranja za lokalitete kulturnog nasleđa u Jugoistočnoj Evropi* (2014)). [http://www.Environmental+planning+model+for+cultural+heritage+sites+in+Southeast+Europe%20\(1\).pdf](http://www.Environmental+planning+model+for+cultural+heritage+sites+in+Southeast+Europe%20(1).pdf) [pristupljeno: 20. novembra 2019. godine].

32 Komitet za svetsko nasleđe je 2002. godine usvojio (a 2007. godine izmenio) strateške ciljeve za primenu Konvencije o svetskom nasleđu. Ovi ciljevi (takode poznati i kao “5 C”) sadrže sledeće zahteve: 1. Jačati **kredibilitet** Liste svetskog nasleđa; 2. Osigurati efektnu **konzervaciju** dobara koja su svetsko nasleđe; 3. Promovisati razvoj efektnog **razvijanja kapaciteta** u zemljama učesnicama; 4. Jačati informisanost građana, njihovu uključenost i podršku za svetsko nasleđe kroz **komunikaciju**; i 5. Unapređivati ulogu **zajednica** u primeni Konvencije o svetskom nasleđu (videti stav 26 *Operativnih smernica za primenu Konvencije o svetskom nasleđu* (*Operativne smernice 2019*), (Pariz: UNESCO, Komitet za svetsko nasleđe i Centar za svetsko nasleđe, 2019), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [pristupljeno: 12. februara 2020. godine].

33 Videti stav 12, *Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu* (*Operativne smernice 2019*), (Pariz: UNESCO Komitet za svetsko nasleđe i Centar za svetsko nasleđe, 2019. godina), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [pristupljeno: 12. februara 2020. godine].

Zainteresovane strane mogu imati različite stepene zainteresovanosti i različite stepene uključenosti, kao i moguće suprotne interese. Stepem značaja zainteresovane strane zavisi od procene potencijala zainteresovane strane da ili doprinosi procesu upravljanja, ili da ga blokira. Prethodni ilustracioni grafikon prikazuje popis uobičajenih zainteresovanih strana i strukturira ih prema njihovoj važnosti za proces upravljanja.

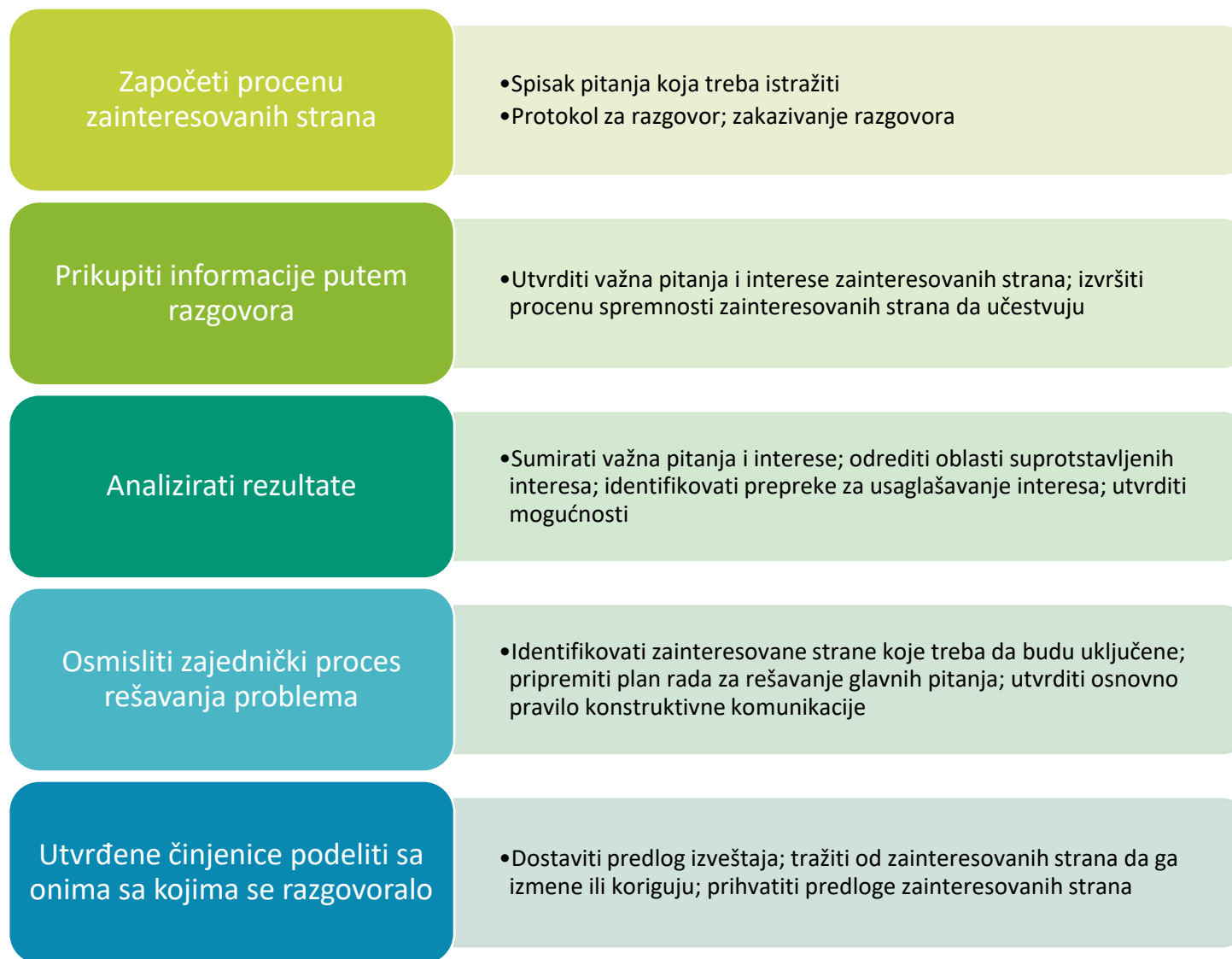
Različite potrebe širokog spektra zainteresovanih strana treba primiti k znanju i integrisati u PUKN. Prvi korak rada sa zainteresovanim stranama trebalo bi da bude njihovo identifikovanje i procena njihove uloge. Sukobi i suprotstavljeni interesi između zainteresovanih strana rešavaju se objašnjenjima, razmatranjima, moderiranjem i saradnjom. Rezultat uspešnog rada sa zainteresovanim stranama jeste da svi oni pojedinačne ciljeve smatraju sopstvenim opštim ciljevima koji odgovaraju njihovim interesima. Za ilustrovanje očekivanog rezultata rada sa zainteresovanim stranama - usaglašavanje suprotstavljenih i različitih interesa - može se koristiti sledeći grafikon:



Ilustracija 7: Usaglašavanje različitih i često suprotstavljenih potreba zainteresovanih strana tokom postupka izrade plana upravljanja kulturnim nasleđem.



Mogući plan postupanja za identifikovanje i procenu zainteresovanih strana je sledeći:



Ilustracija 8: Primer plana postupanja za identifikovanje i procenu zainteresovanih strana

Procena zainteresovanih strana trebalo bi da rezultuje shvatanjem stepena njihovih ovlašćenja, nadležnosti i odgovornosti.

U skladu sa tim zainteresovane strane mogu se klasifikovati kako sledi:

1. One koje direktno utiču na plan, bilo osporavanjem nasleđa ili doprinošenjem istom, ili kroz ostvarivanje koristi od njega;
2. Neutralne, ali zainteresovane za plan – mogu doprineti deljenju informacija i podizanju stepena informisanosti;
3. One koje nisu ni uticajne niti relevantne za proces.

Model planiranja upravljanja kulturnim nasleđem koji će na Kosovu biti uveden i promovisan simulacijom probnog slučaja je inovativan. Ključni akteri pregovaraju o planu i pripremaju ga kroz sve njegove faze pod rukovodstvom i koordinacijom stručnjaka za upravljanje kulturnim nasleđem. Zainteresovane strane trebalo bi da preuzmu odgovornost da ovaj proces učine planiranjem upravljanja kulturnim nasleđem koji počiva na društvenoj zajednici.

Ova metoda, pored činjenice da zainteresovane strane predstavljaju stvarni izvor informacija, pruža osećaj vlasništva i nadležnosti za celokupan proces, što dovodi do očekivanja da se plan efikasno sprovodi. Suštinska vrednost ove metode je da će se napraviti jaka mreža ljudi koji imaju zajedničke interese u mestu kulturnog nasleđa sa jasnim razumevanjem i raspodelom kapaciteta i nadležnosti pojedinaca među njima. Umesto informisanja, komunikacije i saradnje, kao metoda integrisanja zainteresovanih strana u proces planiranja kulturnog nasleđa, u kontekstu ovog priručnika izabran je pristup timskog rada sa zainteresovanim stranama. Ova metoda predstavlja u potpunosti inovativan pristup; njena primena pružila bi retku priliku za primenu veoma naprednog i ažuriranog koncepta; kao i o informacijama koje bi se mogle dobiti o različitim iskustvima u planiranju upravljanja kulturnim nasleđem. Ona je osmišljena za određeni kontekst na Kosovu.

Može da posluži kao sredstvo za uspostavljanje uzajamnog poverenja između zainteresovanih strana, i dodatno unapređuje sprovođenje i primenu planova upravljanja.




Proces planiranja takođe služi kao sredstvo za razvijanje kapaciteta, pri čemu su zainteresovane strane u poziciji da razvijaju kapacitete korisnika. Ova činjenica takođe je značajna za Kosovo zbog stalne potrebe za povećanjem kapaciteta i podizanjem stepena informisanosti o značaju integrisane zaštite kulturnog nasleđa.

**Pripremni proces i dobro razumevanje konteksta u svakom slučaju od presudne su važnosti za uspeh procesa.**

Planiranje počinje nakon što se identifikuje lokalitet, formuliše vizija i procene zainteresovane strane. Procena zainteresovanih strana, iako zahteva dosta vremena, od presudnog je značaja za uspeh njihovog učešća u procesu izrade predloga od samog početka.





## 4. Prva faza planiranja upravljanja kulturnim nasleđem – faza identifikovanja

Prva faza procesa planiranja je faza utvrđivanja činjenica ili identifikovanje. Glavne aktivnosti odnose se na prikupljanje i sistematizaciju svih činjenica koje se odnose na lokalitet nasleđa. Podaci se prikupljaju metodama analize dokumentacije (na daljinu, korišćenjem računara) i istraživanja na licu mesta.



Skup metoda analize dokumentacije obuhvata prikupljanje svih arhivskih dokumenata, uključujući karte, projekte, crteže, opise, analize, fotografije iz različitih faza lokaliteta kulturnog nasleđa, izveštaje o konzervatorskim ili istraživačkim radovima, izveštaje o uzorkovanju, sve istorijske činjenice, sve podatke koji se odnose na vlasništvo, zemljišne knjige, geografske i geomorfološke karakteristike, materijale, gradnju, itd.

Metoda rada na licu mesta obuhvata snimke poznavalaca (fotografije, video zapise, 3D skice), preliminarne snimke (ručno merenje i geodetske premere) koji uključuju izgrađeno stanje, zatečeno stanje, znake propadanja (pukotine, otpadanje maltera, biljke, itd.) i detaljno snimanje koje se može sastojati od fotogrametrijskih snimaka, laserskog skeniranja, itd. Ova faza zahteva mnogo vremena i energije. Činjenice se još uvek ne analiziraju; samo se opisuju i iznose.

Faza identifikovanja obuhvata utvrđivanje lokaliteta, kratak istorijat, opis lokaliteta nasleđa, a može obuhvatati i zakonske oznake i kontekst politike, postojeći kontekst upravljanja, posebne opasnosti, itd.

## 4.1 Identifikovanje lokaliteta

Identifikovanje lokaliteta ima dve komponente, identifikaciju kategorije lokaliteta nasleđa i prostornu i kvantitativnu identifikaciju.

Kategorije lokaliteta, prema članu 1. Konvencije o svetskom nasleđu mogu biti: spomenik, arhitektonska celina, skup objekata, arheološko nalazište i predeo kulture. Članom 2 Zakona o kulturnom nasleđu<sup>34</sup> propisan je popis kategorija nasleđa, kako sledi:

- 2.1. „Kulturno nasleđe“ obuhvata arhitektonsko nasleđe, arheološko nasleđe, pokretna dobra i duhovna dobra.
- 2.2. „Arhitektonsko nasleđe“ čine:
  - a). Spomenici [...]
  - b). Celine objekata: skupovi urbanih ili ruralnih zgrada [...]
  - c). Područja arhitektonske konzervacije: područja koja u sebi sadrže objedinjeno delovanje čoveka i prirode, značajna po vrednostima od istorijskog, arheološkog, umetničkog, naučnog, socijalnog i tehničkog interesa. [...]
- 2.4. „Predeo kulture“ je područje, kako ga percipiraju ljudi, čiji karakter je rezultat delovanja i međusobnog delovanja prirodnih i/ili ljudskih faktora; esencijalna komponenta ljudske sredine, izraz raznolikosti njihovog zajedničkog kulturnog i prirodnog nasleđa, i stvaranja njihovog identiteta.

Lokalitet bi trebalo da bude prostorno označen u smislu da njegove granice i lokacija budu precizno utvrđeni.

---

<sup>34</sup> Zakon o kulturnom nasleđu, br. 02/L-88, od 1. jula 2008.godine.

Prostorna identifikacija trebalo bi da sadrži sledeće:

- Opis opšte lokacije i geografski kontekst, sa kartama i katastarskim podacima;
- Naznačenu relevantnu opštinu i druge administrativne subjekte, (npr. grad, okrug) sa kartom;
- Granice zaštićene zone (radijus);
- Granice zaštićene zone (tampon zona);

Zaštitna zona je dodirno područje (utvrđeno u hektarima ili kvadratnim metrima, sa precizno utvrđenim granicama) naznačenog (zaštićenog) nasleđa. U tampon zoni se uspostavlja kontrolni mehanizam radi sprečavanja nekontrolisane gradnje kojom se može umanjiti ili se mogu ugroziti vrednosti zaštićenog lokaliteta.

- Detalje o vlasništvu uzete iz zemljišnih knjiga (katastarske evidencije) i objašnjenje vlasništva. Lokalitet nasleđa, koji sadrži nekoliko sastavnih delova (koji ima više od jednog područja), može zahtevati da pojedini delovi imaju drugačiji stepen zaštite. Naime, ponekad postoje određeni delovi lokaliteta gde mogu biti dopušteni samo istraživanje, očuvanje i izlaganje, dok je u drugim delovima dozvoljena restauracija, ili čak rekonstrukcija i adaptacija radi ponovne upotrebe, itd. Na Kosovu je takođe važno imati u vidu odredbe Zakona o specijalnim zaštitnim zonama<sup>35</sup>, kao i granice specijalne zaštitne zone – u slučaju da je ona obuhvaćena ovakvim lokalitetom ili u slučaju da ona predstavlja takav lokalitet.

## 4.2 Istorijat

Istorijski pregled je važan za analize vrednosti, autentičnosti i integriteta, kao i za razumevanje kretanja promena na lokalitetu. Istorijski pregled trebalo bi da bude sveobuhvatan, ne previše dug i jasan. Istorijski pregled trebalo bi dati sveobuhvatno za lokalitet kulturnog nasleđa, kao i za svaki njegov deo hronološkim redosledom. U njemu bi trebalo opisati istoriju lokaliteta tokom vremenskog razdoblja, istorijski kontekst koji se odnosi na političke i društvene činjenice, pojavu elementarnih nepogoda i katastrofa do kojih su doveli ljudi, promene koje su doprinele formiranju lokaliteta, promene koje su uticale na autentičnost i integritet lokaliteta, i druga relevantna pitanja. Istorijski pregled trebalo bi da se zasniva na

---

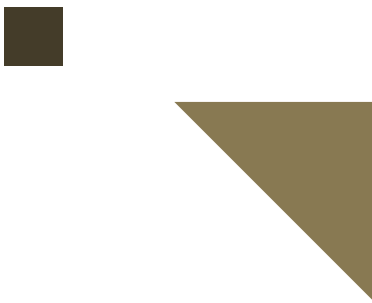
<sup>35</sup> Zakon o specijalnim zaštitnim zonama, br. 03/L-039, od 4. juna 2008.godine.

relevantnim naučnim resursima, arheološkim nalazima, istorijskim kartama, kao i na relevantnim i naučno dokazanim činjenicama. Istorijski pregled bi trebalo da bude i inkluzivan. Istorijat istraživanja i konzervacija delova lokaliteta kulturnog nasleđa doprinosi važnom i zaključnom delu istorijskog pregleda. Istorijski pregled trebalo bi da bude strukturiran na sledeći način: kratak prikaz relevantne društvene, političke i kulturne istorije, važnih istorijskih događaja ili važnih istorijskih ličnosti povezanih sa lokalitetom, hronologija korišćenja prostora, hronologija izgradnje i hronologija pejzažnog uređenja, ukoliko je relevantna. Pored toga, lokalitet bi trebalo predstaviti u pogledu njegove istorije korišćenja i funkcija, istorije eventualnog dodavanja, zamena ili uklanjanja važnih delova, istorije uništavanja i propadanja, istorije istraživanja, istorije njegove zakonske zaštite i očuvanja, i u pogledu drugih eventualno relevantnih činjenica.

### 4.3 Opis

Opis je deo faze identifikacije plana upravljanja kulturnim nasleđem kroz korišćenje svih podataka u vezi sa pojavom svih sastavnih delova lokaliteta u kontekstu upravljanja. Struktura opisa trebalo bi da, između ostalog, obuhvata sledeće:

- Opis geografskog područja koje je zaštićeno
- Geologiju
- Topografiju
- Drenažu
- Klimu
- Zemljište
- Arhitekturu (položaj, namenu, stil, materijale, oblike, detalje, stanje konzervacije)
- Arheologiju (položaj, izvornu namenu, materijale, stil, detalje, stanje konzervacije i prezentovanje)
- Nematerijalni izrazi nasleđa
- Korišćenje zemljišta, uključujući poljoprivredu, šumarstvo, komercijalnu gradnju i sportske delatnosti
- Vegetaciju, uključujući poljske granice, šume i vrste staništa
- Stručne premere i nalaze
- Degradaciju

- 
- Trenutnu i nekadašnju namenu
  - Kontaktne zone
  - Važeće propise i kontekst upravljanja
  - Opasnosti (od prirode i ljudi)
  - Uključene karte, crteže, itd.

Opis se uvek radi sledeći opštu metodu od generalnog do detalja, od spolja ka unutra.

1. Opis počinje položajem lokaliteta u širem području, što uključuje karte, nakon čega sledi opis njegovih odnosa sa susednim objektima (uključuje karte);
2. Pregled opisa u arhivskim dokumentima ili u starim publikacijama;
3. Opšte informacije o vrsti lokaliteta, njegovim dimenzijama i prostornoj organizaciji, njegovom materijalu i strukturi, pričama i nematerijalnim povezanostima, njegovim glavnim materijalima (planovima, delovima i 3D prezentacijama, uključujući uzorkovanje materijala);
4. Opis predela kulture ili celine trebalo bi da identifikuje sve sastavne delove lokaliteta i njihovo mapiranje, i trebalo bi da uzme u obzir složenost lokaliteta prilikom sastavljanja opisa na jasan i načina podesan za rukovanje;
5. Strukture (u slučaju da lokalitet čine arhitektonski delovi) temelja, zidova, krovova, karakterističnih strukturnih elemenata (stubovi, lukovi, svodovi, kupole, itd.);
6. Fasade, spoljni zidovi, ulazi, fenestracija (fotografije, crteži sa beleškama, ručni crteži, detaljni crteži - *LIDAR*<sup>36</sup>, prečišćene fotografije, itd.; materijal uključen za uzorkovanje);

---

<sup>36</sup> *LIDAR* je skraćenica za „svetlosnu detekciju i klasifikaciju“ i koristi se kao naziv za trodimenzionalno skeniranje objekata (lasersko skeniranje). Objekat koji bi trebalo da bude snimljen osvetljava se pulsним laserom. Pulsevi reflektovani od površine objekta mere se senzorom. Razlike u vremenu povratka lasera omogućavaju da se napravi precizan 3D prikaz objekata.

7. Snimci iz vazduha i krov (ortofoto snimci<sup>37</sup>, fotografije iz vazduha<sup>38</sup>, crteži sa beleškama<sup>39</sup>, ručni crteži, detaljni crteži – laserski skenirani snimci, prečišćene fotografije<sup>40</sup>, itd.);
8. Unutrašnja organizacija (planovi, detalji; opis za uključene uzorkovane materijale);
9. Opis, deo po deo; prostor po prostor; dimenzije, struktura, podovi, zidovi, tavanice, stubovi, svodovi (uključuje materijal, tehnike, boje, itd.), fotografije, skice sa beleškama, ručni crteži, detaljni crteži – laserski skenirani snimci, prečišćene fotografije; uzorci<sup>41</sup>, itd.);
10. Vrata, prozori – fotografije, skice sa beleškama, ručni crteži, detaljni crteži – laserski skenirani snimci, prečišćene fotografije; uzorci, itd.;
11. Opis izmena, gubitaka, oštećenja i stepena propadanja;
12. Nematerijalne izraze bi trebalo opisati sa potpunim informacijama o njihovoj vrsti, načinu i vremenu izražavanja, stilističkim određenjem, njihovim nosiocima i održavaocima, uključujući njihovu povezanost sa lokalitetom, itd.;
13. Druge važne činjenice.

---

37 Ortofoto snimak (ortopografija ili ortoslika) je fotografija iz vazduha koja je geometrijski korigovana na način da razmera bude jedinstvena, tako da može da se koristi kao karta za merenje udaljenosti. Geometrijska korekcija foto-distorzije naziva se ortorektifikacija.

38 Fotografije lokaliteta napravljene iz vazduha prave se iz objekta koji leti. Najčešće se jedna ili dve kamere postavljaju na spoljni donji deo letelice, helikoptera ili na bespilotnu letelicu (dron), iako su drugi leteći objekti, čak i golubovi, korišćeni za pravljenje slika iz vazduha.

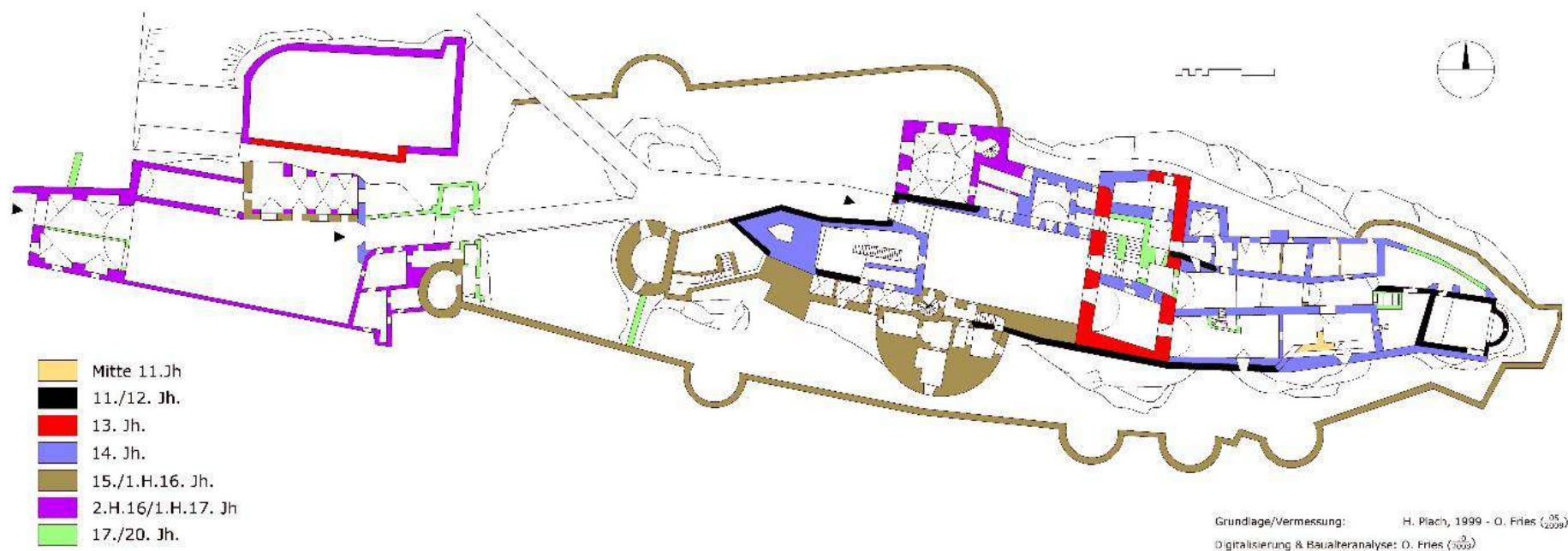
39 Skica sa beleškama je crtež napravljen rukom koji je rezultat ličnog opserviranja, razumevanja i tumačenja lokaliteta sa što je više moguće informacija. Osnovne odlike zabeležene tokom ovog procesa su: približna veličina zgrada i druge odlike, njihov odnos u prostoru, materijali korišćeni u njihovoj gradnji, gde je to moguće, redosled njihove gradnje ili izmena, oštećenja i dotrajnost, detalji, itd. Ove informacije navedene su kao beleške povezane sa crtežom strelicama.

40 Prečišćena fotografija obično se koristi za fasade. Ona daje ravnu sliku, bez potencijalnih geometrijskih distorzija. Razlika između ortorektifikacije i fotorektifikacije je u tome što je ortofoto stereo slika, dok je prečišćena fotografija ravna slika.

41 Uzorkovanje je postupak trajnog uklanjanja što je moguće manjih delova materijala sa zgrade radi određivanja osobina ili analize materijala, njegovih hemijskih i fizičkih karakteristika, njegove starosti, njegovog stanja, itd.



Opis lokaliteta mora da sadrži sve pojedinosti o lokalitetu u „zatečenom“ stanju, sa jasnim hronološkim referencama – uvek se mora spomenuti vreme gradnje nekog elementa lokaliteta. Hronološko određivanje radi se na crtežima prema boji i objašnjenju. Materijale treba označiti na crtežu. Najkorisniji način pravljenja jasnog i razumljivog opisa veoma složenih lokaliteta jeste strukturiranje opisa prema oblastima rada. Ovakav pristup će produkovati jasan prikaz početnog stanja svih najvažnijih činjenica u vezi sa lokalitetom, uključujući njegovo trenutno stanje očuvanosti i stanje upravljanja.



Ilustracija 9: Primer plana ruševina zamka, sa hronološkim referencama za faze gradnje, u rasponu od sredine XI veka (žuta boja), do XX veka (zelena boja) (izvor:[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Burg\\_Raabs\\_neu.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Burg_Raabs_neu.jpg))

Važno je primeniti sistematski pristup za predstavljanje rizika, štete i pogoršanja odnosno propadanja (fotografije, crteži, skice sa anotacijama treba priložiti).


Za početak procene rizika, rizici i šteta treba da se klasifikuju uzimajući u obzir karakter: i vrste komponente (prirodna, arhitektonska, arheološka, pokretna i nematerijalna) i vrste uticaja (faktor uticaja), na primer:

- prirodne katastrofe poput klizišta, poplava, jakog vetra, lavina, zemljotresa, cunamija, požara;
- erozija;
- jame nastale nedozvoljenim iskopavanjima;
- gubitak strukturalnih elemenata njihovih delova;
- kristalizovane naslage soli na građevinama (eflorescencija);
- deformisanje strukturalnih ili dekorativnih elemenata;
- naprsline;
- pukotine;
- pojavljivanje vlage;
- curenje iz vodovodnih instalacija i curenje krovova i oluka;
- unutrašnja vlaga zbog zasićene kondenzacije;
- gubitak maltera;
- korozija;
- truljenje;
- gljivice;
- destruktivne biljke;
- itd.

Štetu i pretnje treba predstaviti sistematski u smislu njihove lokacije i vrste, a treba ih ucrtati i na crtežima. Važno je pomenuti da opis mora da se prilagodi tako da odražava karakter lokaliteta i njegov poseban fizički kontekst.

Ukratko, opis obuhvata svu dokumentaciju o lokalitetu, njegove komponente, kontekst, karakter, arheologiju, infrastrukturu, arhitekturu, strukturu, materijal i pojedinosti. Predstavlja se kroz sve zapise – veštačenje (fotografije, video zapisi, 3D skice, aerofotografije), preliminarna dokumentacija (ručni zapisi, skice sa anotacijama, tehnički crteži itd.) i detaljne zapise koji su rezultat kombinacije ručnih zapisa i fotogrametrije, laserskog skeniranja, ortofotografije, terestričke fotogrametrije, itd.; sve nalaze u vezi sa strukturom (fotografije, crteži itd.); sve nalaze u vezi sa materijalom (rezultati uzimanja uzoraka, fotografije itd.); sve nalaze u vezi sa upravljanjem.



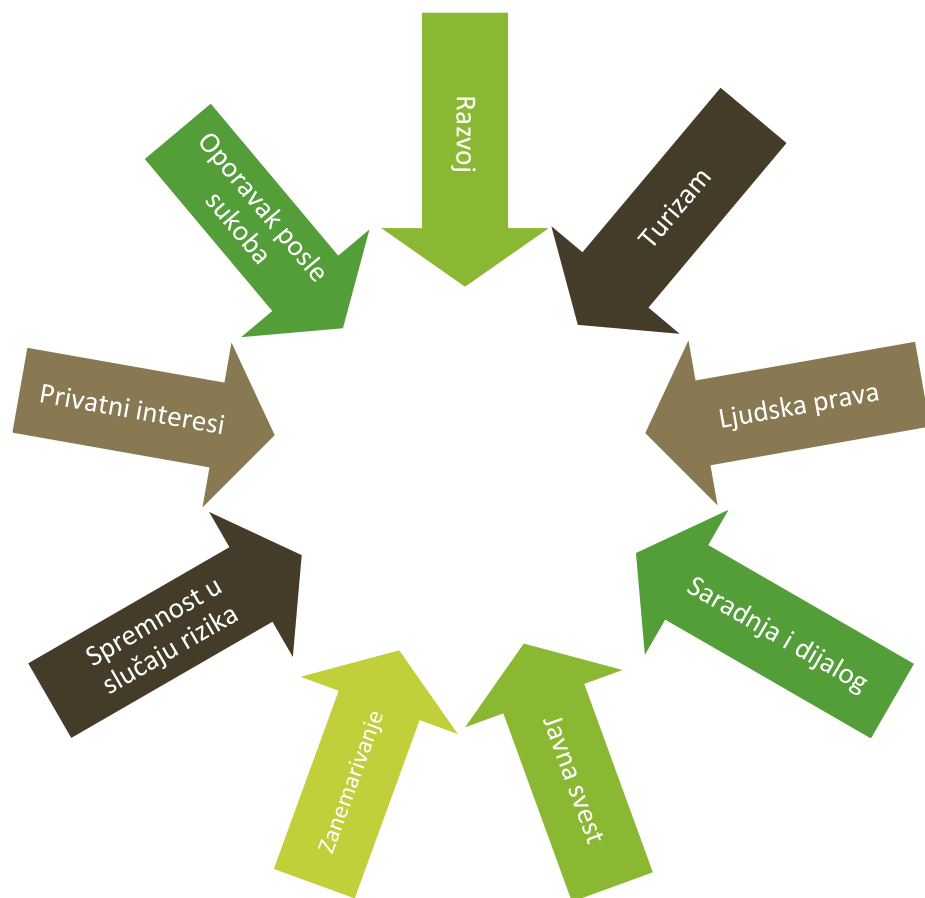


## 5. Druga faza planiranja upravljanja kulturnim nasleđem – faza analize/procene

Prva faza planiranja upravljanja kulturnim nasleđem je faza koja zahteva najviše vremena, energije i ljudskih resursa. Precizno utvrđivanje osnovnih uslova lokaliteta od presudnog je značaja za uspešnu drugu fazu.

Druga faza planiranja upravljanja kulturnim nasleđem je najzahtevnija u smislu veštačenja. Analiza izvršena u drugoj fazi daje pregled konkretnih ciljeva i plan postupanja.

Ovo je faza kada se svi podaci prikupljeni i sistematizovani tokom faze identifikovanja obrađuju prema dobro utvrđenim i lokalitetu prilagođenim metodama i kriterijumima. Tokom faze procene, treba uzeti u obzir brojne izazove kulturnog nasleđa, od kojih su neki univerzalni, a drugi specifični i lokalni.



Ilustracija 10: Tokom faze procene izrade plana upravljanja moraju se uzeti u obzir mnogi – često razilazeći – aspekti.

Treba proceniti sledeće četiri glavne komponente. 1. Značaj – vrednosti, autentičnost i/ili integritet; 2. Stanje konzervacije (SK); 3. Trenutno upravljanje; 4. Rizici.

Pokazalo se da je SWOT metoda analize prikladna za upravljanje kulturnim nasleđem, mada se mogu koristiti i druge metode.

## 5.1. Procena značaja – vrednosti, autentičnost i/ili integritet

### 5.1.1 Procena značaja

Značaj je uvek bio glavna ideja za očuvanje nasleđa. Ljudi štite i čuvaju dobra koja poseduju unutrašnji (stalan, nepromenljiv) ili instrumentalan (izgrađen, namenski) značaj. Rasprave o značaju i njegovoj proceni su brojne i ponekad veoma različite od objavljivanja čuvene knjige „Moderni kult spomenika: njegova bit, njegov postanak”, Alojza Rigla 1903. godine<sup>42</sup>.

Rendal Mejson sugerše da u savremeno doba, značaj nasleđa služi da se pojasne stvari u vezi sa konzervacijom i planiranjem načina upravljanja nasleđem; pored toga, pristup po osnovu značaja obe radnje čini efikasnijim.<sup>43</sup> Mejson zatim tvrdi da se u svakom konkretnom slučaju tipologije značaj nasleđa treba utvrditi u zavisnosti od različitog društvenog, političkog i ekonomskog konteksta i tradicionalnih okvira. On nudi preliminarnu tipologiju za značaj nasleđa koji je niti isključiv, niti iscrpan, da bi bio

upotrebljiv za smernice o proceni značaja nasleđa. Vrednosti klasifikuje u dve vrste: 1) društveno-kulturni značaj i 2) ekonomski značaj.

Društveno- kulturni značaj	Ekonomski značaj
Istorijski Obrazovni/akademski značaj Umetnički značaj, itd.	Upotrebna (tržišna) vrednost Naknada za obilazak istorijskog lokaliteta Troškovi zemljišta Zarade radnika
Kulturološko/simbolički Značaj u vezi sa zanatom ili radom Politički značaj	Neupotrebna (netržišna) vrednost Postojanje Opcija Zaostavština
Društveni Vežanost za prostor Osobine zajedničkog prostora	
Duhovni/verski	
Estetski	

Ilustracija 11: Tabela značaja nasleđa u okviru pristupa po osnovu značaja prema Rendalu Mejsonu.

42 A. Rigl, "The Modern Cult of Monuments: Its Character and Its Origin. (Moderni kult spomenika: njegova bit, njegov postanak) (Moderner Denkmalkultus: sein Wesen und seine Entstehung)." *Oppositions*, jesen 1982, Izdanje 25, str. 21-51.

43 R. Mejson, "Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices", (Procena značaja kod planiranja konzervacije: Metodološke

stvari i izbori)", u: M. d. I. Torre (ed.), *Assessing the Values of Cultural Heritage (Izveštaj o istraživanju)*, (Los Angeles: The Getty Conservation Institute, 2002), str. 5-31,

[https://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/pdf/assessing.pdf](https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf) [pristupljeno 20. februara 2020. godine].

Metode procene značaja treba iskombinovati i prilagoditi konkretnim slučajevima. Treba koristiti i kvalitativne i kvantitativne metode, po mogućstvu, za obe vrste značaja. Metod alatnog okvira predstavlja praktičan i bezbedan model za procenu značaja. Dok se društveno-kulturni i neupotrebnosti značaj uglavnom analizira kvalitativnim pristupom, ekonomski značaj korišćenja može da se oceni primenom kvantitativnih metoda.

Na sledećoj ilustraciji prikazan je savremeni model metoda procene značaja kulturnog nasleđa u Ujedinjenom Kraljevstvu.<sup>44</sup> Šema ukazuje na to da obnova i razvoj stvaraju radna mesta i proizvode kvantitativni značaj.

Ilustracija 12: Šema procene značaja kulturnog nasleđa u UK.



44 Historic England, *Heritage Counts 2014: The Value and Impact of Heritage* (Baština je bitna 2014: Značaj i uticaj baštine) (London: Historic England, 2014), str. 17, <https://historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2014/value-impact-chapter-pdf/> [pogledano 16.11.2018. godine].

Međutim, većina autora ipak smatra da su društveno-kulturne vrste značaja od primarnog značaja u procesu procene. Međutim, u planu upravljanja kulturnim nasleđem treba uzeti u obzir ekonomski značaj nasleđa, najbolje prakse i izvršiti analizu isplativosti koja potvrđuje uticaj na razvoj nasleđa. U nekim skorijim studijama precizno je kvantifikovan pozitivan uticaj konzervacije i revitalizacije nasleđa, a konzervacija i revitalizacija nasleđa je definisana kao stvaralac radnih mesta i zapošljavanja, prihoda i finansijske dobiti.<sup>45</sup>

Posebnu pažnju treba pokloniti održivom razvoju. Kao što je predviđeno u *Ciljevima održivog razvoja 2030*. UN (COR 2030) aktivnostima bi trebalo nastojati „da se ojačaju naponi koji se ulažu u zaštitu i očuvanje kulturnog i prirodnog svetskog nasleđa“.<sup>46</sup> Ovaj cilj se mora sagledati u vezi sa ciljem iz COR da se „gradovi i ljudska naselja učine inkluzivnim, bezbednim, otpornim i održivim“. (Cilj 11, COR 2030). Bezbedni gradovi se smatraju jednim od osnova za obezbeđivanje sveta koji je oslobođen siromaštva i društvene nepravde (ili bar smanjeno). Što se tiče društvenog aspekta zaštite kulturnog nasleđa, socijalna zaštita se može prepoznati na osnovu primera industrijskih dobara nasleđa. Kada neki industrijski kompleks prestane da donosi dobiti i doprinosi razvojnoj ulozi u zajednici, postoji velika pretnja da u mestu nastupe nezaposlenost, smanjenje broja stanovnika, džentrifikacija i marginalizacija. Integrisano upravljanje industrijskim nasleđem otklanja te pretnje<sup>47</sup>.

U pomenutim studijama potvrđuje se da pristup u kom se prilikom teritorijalnog razvoja uzimaju u obzir ljudi, mesto i politika nudi najviše obećavajuća rešenja za održivi razvoj. Značaj se povećava ako lokalitet predstavlja redak ili jedinstven primer određene vrste, stila, dokumenta, strukturalnog rešenja itd.

---

45 Historic England, *Heritage Counts 2017: Heritage and the Economy* (Baština je bitna 2017: Baština i ekonomija) (London: Historic England, 2017), <https://content.historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2017/heritage-and-the-economy-2017.pdf> [pristupljeno 20. novembra 2019. godine].

46 Videti Cilj 11.4, *Ciljevi održivog razvoja UN (COR 2030)* (2015), <https://sustainabledevelopment.un.org/> [pristupljeno 14. novembra 2019. godine].

47 C. Lendorf, „A Framework for Sustainable Heritage Management: A Study of UK Industrial Heritage Sites (Okvir za održivo upravljanje baštinom: Studija industrijskih dobara nasleđa UK)“, *International Journal of Heritage Studies*, Izdanje 15:6 (2009), str. 494–510.





### 5.1.2. Autentičnost i/ili integritet

Test autentičnosti se vrši za lokalitete kulturnog nasleđa. Iako je važno pozabaviti se integritetom lokaliteta kulturnog nasleđa, integritet je jedini test koji se primenjuje za prirodne lokalitete ili prirodne komponente kulturnog pejzaža.

#### Autentičnost

Autentičnost je mera značaja. U *Operativnim smernicama* Konvencije o svetskom nasleđu sadržane su odredbe u vezi sa testom autentičnosti koje se zasnivaju na „Dokumentu o autentičnosti iz Nare“:

*“Zaštita kulturnog nasleđa u svim njegovim oblicima i istorijskim periodima ukorenjeno je u značaju koji se pripisuje nasleđu. Naša sposobnost da razumemo te vrednosti zavisi delimično od stepena do kojeg se izvori informacija o tim vrednostima mogu razumeti kao verodostojni ili istiniti. Poznavanje i razumevanje tih izvora informacija u odnosu na izvorne i kasnije karakteristike kulturnog nasleđa, i njihovo značenje, neophodna je osnova za procenu svih aspekata autentičnosti.”<sup>48</sup>*

Važno je imati na umu vrednost prilikom vršenja testa autentičnosti. Stanje autentičnosti postoji kada su kulturne vrednosti istinito i verodostojno izražene nizom svojstava (stav 82, Operativne smernice 2019) koja uključuju:

- formu i dizajn
- materijale i supstance
- lokaciju i okruženje
- korišćenje i funkciju
- tradicije, tehnike, jezik i druge vidove nematerijalnog nasleđa
- duh i osećaj.<sup>49</sup>

48 Videti stav 9, Dokument o autentičnosti iz Nare (Pariz: ICOMOS, 1994), <https://www.icomos.org/charters/nara-e.pdf> [pristupljeno 4. novembra 2019. godine].

49 Videti stav 82, Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu (Operativne smernice 2019), (Pariz: UNESCO Centar za svetsko nasleđe i Komitet za svetsko nasleđe, 2019), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [pristupljeno 12. februara 2020. godine].

## **Integritet**

Pojam integriteta je, takođe, pod velikim uticajem svetskog nasleđa:

*“Integritet je mera celovitosti i netaknutosti prirodnog i/ili kulturnog nasleđa i njegovih svojstava. Stoga je za ispitivanje uslova integriteta potrebno proceniti obim do koga je to dobro: a) uključuje sve elemente neophodne za izražavanje njegove izuzetne univerzalne vrednosti; b) ima odgovarajuću veličinu kako bi se osigurala potpuna zastupljenost karakteristika i procesa koji prenose ideju značaja tog dobra; c) trpi negativne uticaje razvoja i/ili zanemarivanja.” (Stav 88, Operativne smernice 2005.)<sup>50</sup>*

Obim autentičnosti može biti visok dok je obim integriteta nizak, ili obim integriteta može biti visok, ali obim autentičnosti može biti veoma mali.<sup>51</sup>

## **5.2 Stanje konzervacije**

Stanje konzervacije daje sveobuhvatnu sliku svih aspekata koji su povezani sa upravljanjem kulturnog nasleđa na određenom lokalitetu. Rezultat je analize svih podataka prikupljenih u prvoj fazi. Imajući u vidu složenost većine lokaliteta na Kosovu za koje je predviđen plan upravljanja kulturnim nasleđem – kompleksi, grupna zdanja, istorijski centri ili kulturni pejzaži – analiza bi trebalo da se izvrši kombinovanjem dveju metoda – SWOT analiza po oblasti delovanja.

---

50 Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, (Operational Guidelines 2005), (Paris: UNESCO World Heritage Centre and World Heritage Committee, 2005), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [accessed 24 October 2019].

51 Za autentičnost i integritet videti deo J. Jokileta „Considerations on authenticity and integrity in world heritage context (Uslovi autentičnosti i integriteta u kontekstu svetske baštine)”, *City & Time*, Izdanje 2 (1): 1 (2006), str. 1-16, URL:<http://www.ct.ceci-br.org> [pristupljeno 14. novembra 2019. godine].

### 5.2.1 Oblasti delovanja

Utvrđivanje oblasti delovanja rezultat je prve faze analize. Oblasti delovanja predstavljaju najvažniji fokus planiranja. Njihovo utvrđivanje odgovara opštim ciljevima i odražava karakter, značaj, stanje lokaliteta i strateški okvir. Oblasti delovanja u vezi sa stvarima koje se tiču upravljanja utvrđene su za svaki lokalitet konkretno. Primeri uobičajenih oblasti delovanja su sledeći: institucionalna izgradnja kapaciteta, konzervacija, istraživanje, obrazovanje, interpretacija, turizam, kontrola rizika, zakonska zaštita, itd. Oblasti delovanja mogu da se grupišu u tri glavne vrste: 1. oblasti koje omogućavaju pristup orijentisan na ljude; 2. oblasti koje obezbeđuju pristup orijentisan na mesto; 3. oblasti koje su usmerene ili na uspostavljanje ili na primenu skupa integrisanih pravilnika o upravljanju kulturnim nasleđem.

Spisak oblasti delovanja zavisi od kategorije lokaliteta, značaja lokaliteta, stanja upravljanja, uslova, političkog konteksta, tradicionalnih metoda održavanja i upravljanja kulturnim nasleđem. Metoda oblasti delovanja obezbeđuje sveobuhvatan pristup kroz više sektora. Međutim, važno je imati na umu da svako delovanje, bez obzira na to o kojoj se oblasti delovanja radi, mora da bude povezano sa glavnim ciljevima i da bude usmereno ka održivom i integrisanom upravljanju kulturnim nasleđem. Oblasti delovanja su uzajamno povezane i zavisne. Ponekad se uvede jedna oblast delovanja da bi se obezbedilo da je druga oblast delovanja pod kontrolom – na primer, za turizam, može da se uvede oblast delovanja saobraćaj i infrastruktura ili za konzervaciju i revitalizaciju može da se uvede oblast delovanja geotehnološke mere i stabilizacija terena.

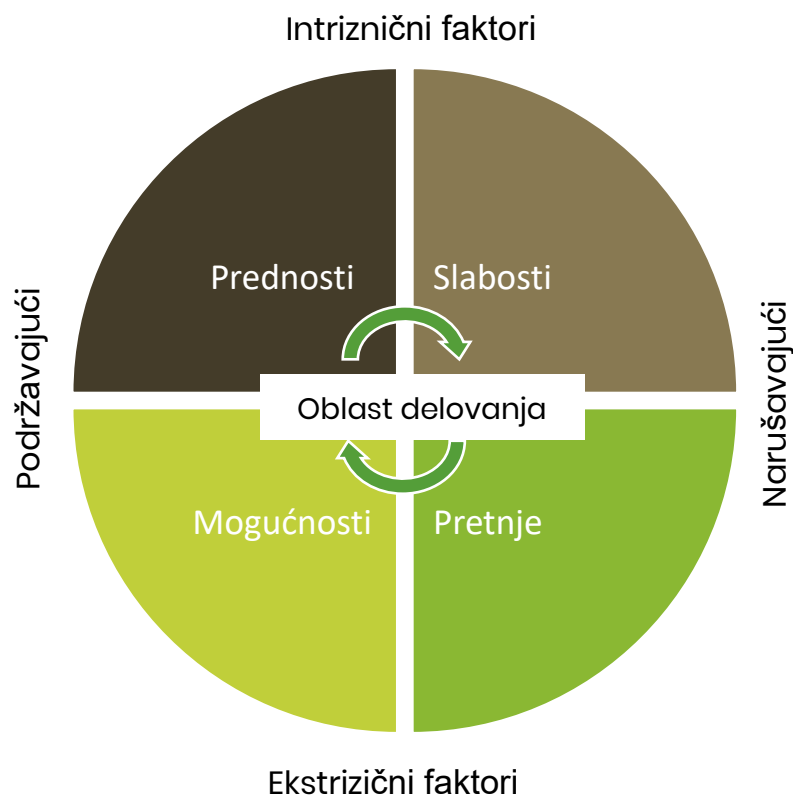
U slučaju da je uvedena metoda oblasti delovanja, opis lokaliteta, trenutnog načina upravljanja, stanja konzervacije kao i posebnih rizika – tj. sve četiri ili neke od glavnih komponenti procene – može da se predstavi po oblasti delovanja.



## 5.2.2 SWOT analiza

Metoda SWOT analize prvobitno je uobličena kao metoda analize poslovanja i privrednih društava. Za razliku od drugih metoda koje se koriste za analizu privrednih društava, SWOT analiza se kao metoda može lako prilagoditi u svrhu upravljanja kulturnim nasleđem. Naziv metode je skraćenica koja se sastoji od prvih slova reči (*P.P. na engleskom jeziku*) kojom se označavaju kriterijumi analize: **Prednosti – Slabosti – Mogućnosti – Pretnje**.

SWOT analiza ukazuje na potrebu za integrisanim aktivnostima sa ciljem da se iskoristi prilika kroz korišćenje i unapređenje prednosti, kao i smanjenje ili sprečavanje pretnje i ispravljanje slabosti.



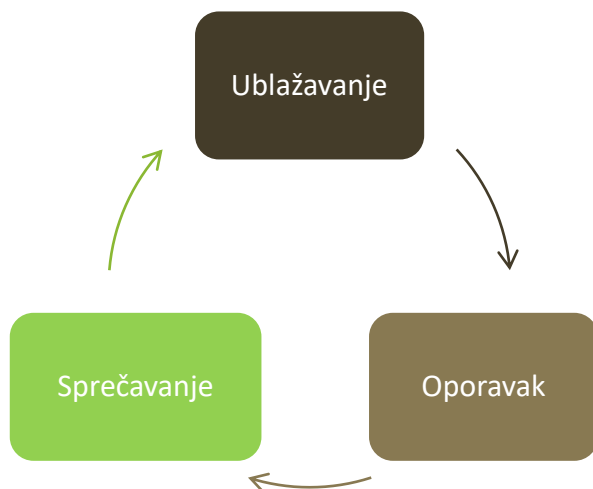
Prednosti i slabosti su svojstva svake oblasti delovanja koja se mogu definisati kao unutrašnja (unutrašnji faktori uzrokuju ili prednosti ili slabosti), dok su mogućnosti i pretnje faktori koji potiču van oblasti delovanja (spoljašnja). Leva strana tabele dole, tj. prednosti i mogućnosti predstavlja spisak faktora koji su podržavajući faktori uspešnog planiranja aktivnosti, dok desna strana tabele sadrži faktore koji narušavaju integrisano planiranje aktivnosti.

Ilustracija 13: Metoda SWOT analize obuhvata unutrašnje faktore (koji uzrokuju prednosti ili slabosti) i spoljašnje aspekte poput mogućnosti i pretnji.



### 5.2.3 Procena rizika

Spremnost u slučaju rizika trebalo bi da bude obavezna oblast delovanja za svaki lokalitet, bez obzira na to koje su posebne karakteristike lokaliteta i njegov fizički, društveni, istorijski i ekonomski kontekst. Međutim, može da se izvrši i detaljna i posebna procena rizika za svaku oblast delovanja da bi se omogućilo detaljno i konkretno planiranje spremnosti u slučaju rizika. Procena rizika mora da bude relevantna za lokalitet sa preciznim podacima o opasnostima i ugroženosti.



Ilustracija 14: Kontrola rizika obuhvata sve tri faze: pre, tokom i posle nastanka katastrofe. Krug: sprečavanje – ublažavanje – oporavak prikazuje stalni zadatak kontrole rizika kao „posle katastrofe je pre katastrofe”.

Procena rizika trebalo bi da se zasniva na priznavanju uticaja prirodne i katastrofe koju izazove čovek; utvrđivanje opasnosti; ispitivanje ugroženosti. Procena mora da se izvrši uz osvrt na ove tri mogućnosti: sprečavanje kroz održavanje i praćenje (pre rizika), mere ublažavanja uticaja u slučaju katastrofe i oporavka posle nastanka katastrofe.

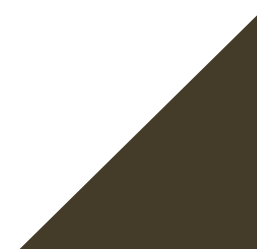
Zbog činjenice da je spremnost u slučaju rizika obimno ispitivana poslednjih decenija, izrazi koji se koriste u zvaničnim dokumentima (poput plana upravljanja kulturnim nasleđem) imaju konvencionalnu semantičku odrednicu: Važno je imati na umu posebno značenje ključnih reči kao što su katastrofa, opasnost, ugroženost i rizik.

“Katastrofa” je pojava koja uzrokuje gubitak i štetu na kulturnom nasleđu.

“Opasnost” je verovatnoća da će nastati katastrofa u određenom vremenskom periodu: seizmička ili vulkanska aktivnost, poplava, lavina, cunami, oluja, požar, eksplozija, klizište, kao i tehničke katastrofe (nuklearna ili slično), teroristički napad, nesreća velikih razmera, oružani sukob itd. Obično se opasnost kategoriše u dve glavne vrste: prirodna i opasnost koju stvara čovek. Prirodne opasnosti su vremenske neprilike zemljotres, poplave, klizišta itd. Opasnosti koje stvara čovek su tehničke katastrofe, vandalizam, terorizam, rat, pritisak razvoja, protivpravna izgradnja, saobraćaj, zagađenje, požar, itd.

“Ugroženost” je stepen oštećenosti subjekta pod rizikom zbog njegovih osobina ili stanja. Na primer, ozidani objekti su ugroženiji od zemljotresa nego objekti od drvenog okvira, dok su objekti od drvenog okvira ugroženiji od požara nego ozidani objekti; ili su objekti od čerpića ugroženiji od poplave nego kameni objekti; što je gore stanje konzervacije lokaliteta i slabije upravljanje, to je veća ugroženost od bilo koje katastrofe. Postoji skup kriterijuma za procenu ugroženosti, kao što su strukturalni sistem, materijal, fizičko stanje, lokacija, vlasništvo, namena, stanje zakonske zaštite, relevantni zakoni i propisi i njihove posebne odredbe u vezi sa sprečavanjem i smanjenjem rizika, relevantni pravilnici i dokumenta o prostornom planiranju i njihove posebne odredbe, odgovorni organi vlasti, stanje konzervacije, sistem tumačenja, politika održavanja, finansijski okvir, praćenje stanja, kontrola rizika, inspeksijski nadzor, itd.

“Rizik” je kombinacija opasnosti i ugroženosti.

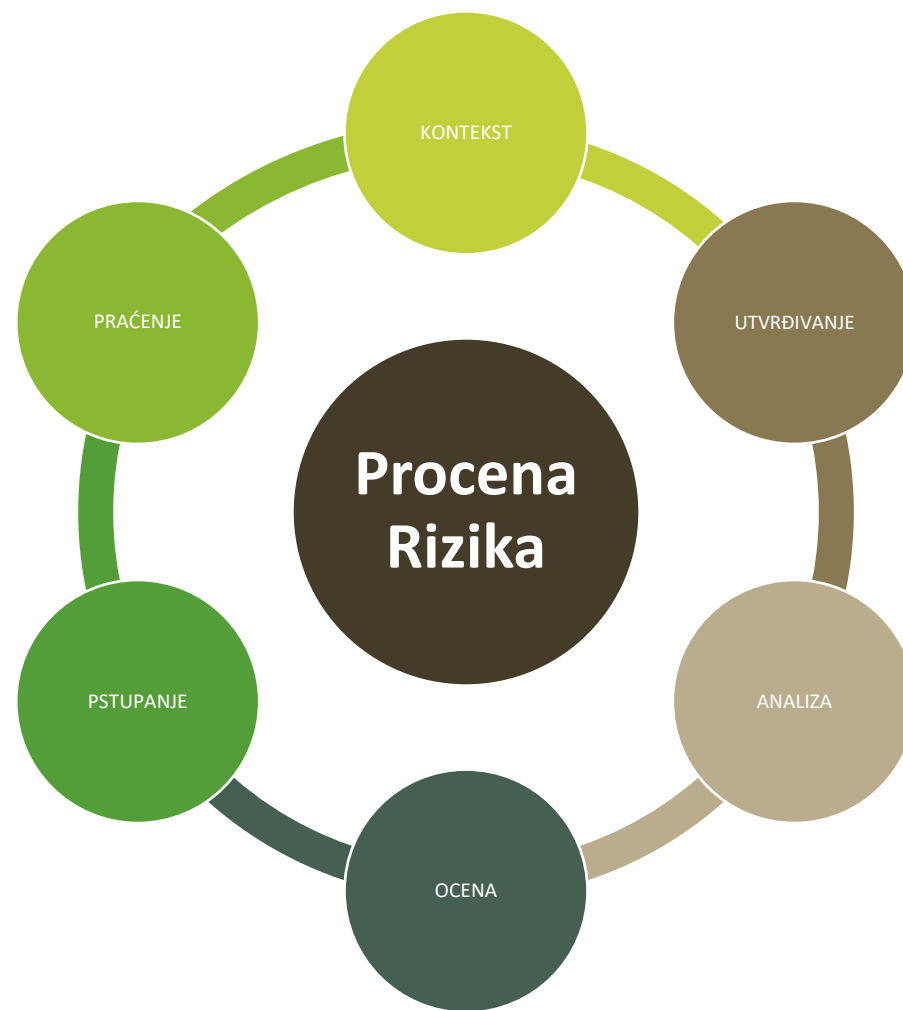


Postoje tri vrste rizika: retki događaji, uobičajeni događaji i kumulativni procesi.

- Retki događaji se javljaju manje često, na oko 100 godina (poplave, zemljotresi dovoljno jaki da nanesu štetu, veliki požari, krađa, itd.)
- Uobičajeni događaji se javljaju puno puta u toku veka (curenje vode, klizišta koja nanose štetu, mali požari, mnoge “nezgode” u rukovanju, “sitna” krađa, itd.)
- Kumulativni procesi mogu da se javljaju kontinuirano ili naizmenično. Veoma česti događaji mogu se takođe smatrati i kumulativnim procesima (korozija metala, erozija kamena, truljenje drveta, erozija zemljišta, itd.).

Kontrola rizika je proces koji obuhvata sve faze upravljanja kulturnim nasleđem, kao što je ilustrovano na sledećem grafikonu.<sup>52</sup>

Ilustracija 15: Za kontrolu rizika potreban je obuhvatan pristup koji uzima u obzir mnoge aspekte koji mogu da uzrokuju katastrofu ili bi bili posledica njenog nastanka.



<sup>52</sup> Za kontrolu rizika pogledati delo J. L. J. Pedersolija, C. Antomarkija, S. Mihalskog, *A Guide to Risk Management of Cultural Heritage (Vodič za kontrolu rizika za kulturnu baštinu)*, 1. izdanje (Rim: ICCROM; Kanadski zavod za konzervaciju-Vlada Kanade, 2016), [https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management\\_English.pdf](https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management_English.pdf) [pristupljeno 12.novembra 2019. godine].



## 6. Treća faza – akcioni plan

Akcioni plan čini glavni deo plana upravljanja kulturnim nasleđem. Isti mora u potpunosti proizaći iz analiza.

Akcioni plan se sastavlja po oblasti delovanja, a mora navoditi konkretne ciljeve, skup aktivnosti koje su osmišljene za postizanje svakog konkretnog cilja i pokazatelje za praćenje svake planirane aktivnosti. Aktivnosti bi trebalo da su vremenski ograničene na najviše pet godina.



## 6.1 Specifični ciljevi

Za svaku oblast delovanja moraju se definisati specifični ciljevi. Oni moraju biti u sprezi sa opštim, sveobuhvatnim ciljem i izjavom o značaju.

Najčešće primenjivane metode određivanja i strukturnog organizovanja ciljeva poznate su pod skraćenicama "SMART" i "CLEAR":

Metoda "SMART" je dobro poznata i isprobana. Ciljevi moraju da ispune sledećih pet kriterijuma, i da budu:

- **Specific** (Specifični);
- **Measurable** (Merljivi);
- **Attainable** (Dostižni);
- **Realistic** (Realni);
- **Time framed** (Vremenski određeni).

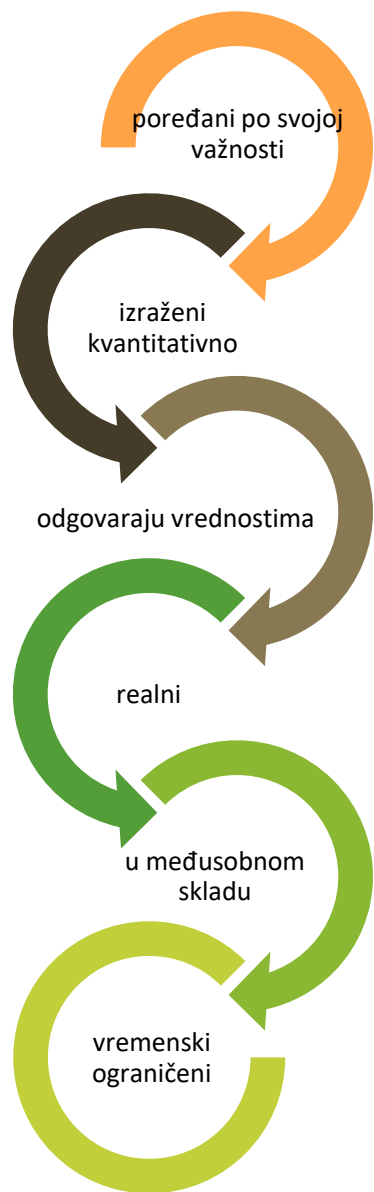
Druga metoda "CLEAR" je novija i podrazumeva novo prihvatanje nasleđa, kao veoma važnim za uravnotežen ljudski život.

Oni moraju biti:

- **Collaborative** (Saradnički) – Cilj bi trebalo da podstakne da se što je moguće više osoba oseti odgovornim i da radi zajedno na očuvanju kulturnog nasleđa.
- **Limited** (Ograničeni) – Da bi se imao cilj kojim se može upravljati, isti mora biti ograničen u svom obimu.
- **Emotional** (Emotivni) – Zasnovan na emotivnoj povezanosti osobe sa određenom komponentom nasleđa.
- **Appreciable** (Znatni) – Kada su veći ciljevi podeljeni u manje zadatke, mogu se postići lakše i brže.
- **Refinable** (Preradivi) – Ova karakteristika omogućava da plan upravljanja bude fleksibilan i da se može prilagoditi promenjenim situacijama.

Dalje, ciljevi moraju biti:

- (1) poredani po svojoj važnosti,
- (2) izraženi kvantitativno, kad god je moguće,
- (3) odgovaraju vrednostima (izjava o značaju),
- (4) realni,
- (5) u međusobnom skladu, i
- (6) vremenski ograničeni kad god je to moguće.



Ilustracija 16: Ciljevi su preduslov za akcioni plan, moraju da ispune niz kriterijuma.

Konkretno kada se radi o svrsi PUKN-a i karakteristikici/ oblasti /interesu, važno je imati na umu da li ciljevi postizu sveobuhvatan cilj; da li su u skladu sa preuzetim obavezama; da li se bave odgovarajućim zahtevima upravljanja.

## 6.2 Aktivnosti

Važno je strukturno organizovati aktivnosti tako da prate SWOT analizu za svaku oblast delovanja. Aktivnosti treba grupisati tako da odgovaraju svakom konkretnom cilju. Treba ih sistematizovati po prioritetu: počevši od aktivnosti najvećeg prioriteta, one najhitnije!

Akcioni plan treba da se sastoji od precizne definicije svake aktivnosti, njenog vremenskog okvira u smislu njenog trajanja i početka, osoba ili institucija zaduženih za aktivnost, približnog budžeta, pretpostavljenog davaoca budžeta, rizika i pretpostavki, očekivanih rezultata i kriterijuma za praćenje.

U zavisnosti od konteksta, akcioni plan može sadržati dodatne informacije.

- Akcioni plan trebalo bi da je priređen u vidu tabele, jasan i realan.
- Akcioni plan treba da se zasniva na polaznom stanju, a jedan od najvažnijih pokazatelja treba da bude kvantitativna i kvalitativna promena polaznog stanja.
- Za mapiranje aktivnosti treba koristiti planove i crteže, kako bi se dobio jasan geografski prikaz svake radnje.
- Od presudne je važnosti obezbediti prilagodljivost akcionog plana, prema rezultatima praćenja.



Ilustracija 17: Svaka radnja navedena u akcionom planu mora biti ocenjena u odnosu na ove parametre.



## 7. Strukture upravljanja, praćenje i kontrola

Strukture upravljanja treba da se definišu i uspostave u skladu sa pravnim okvirom, sadržajem akcionog plana i moraju se zasnivati na identifikovanju raspoloživih kapaciteta – ljudskih, institucionalnih i finansijskih.

Strukture upravljanja treba jasno da definišu veze i odnose između različitih subjekata upravljanja.

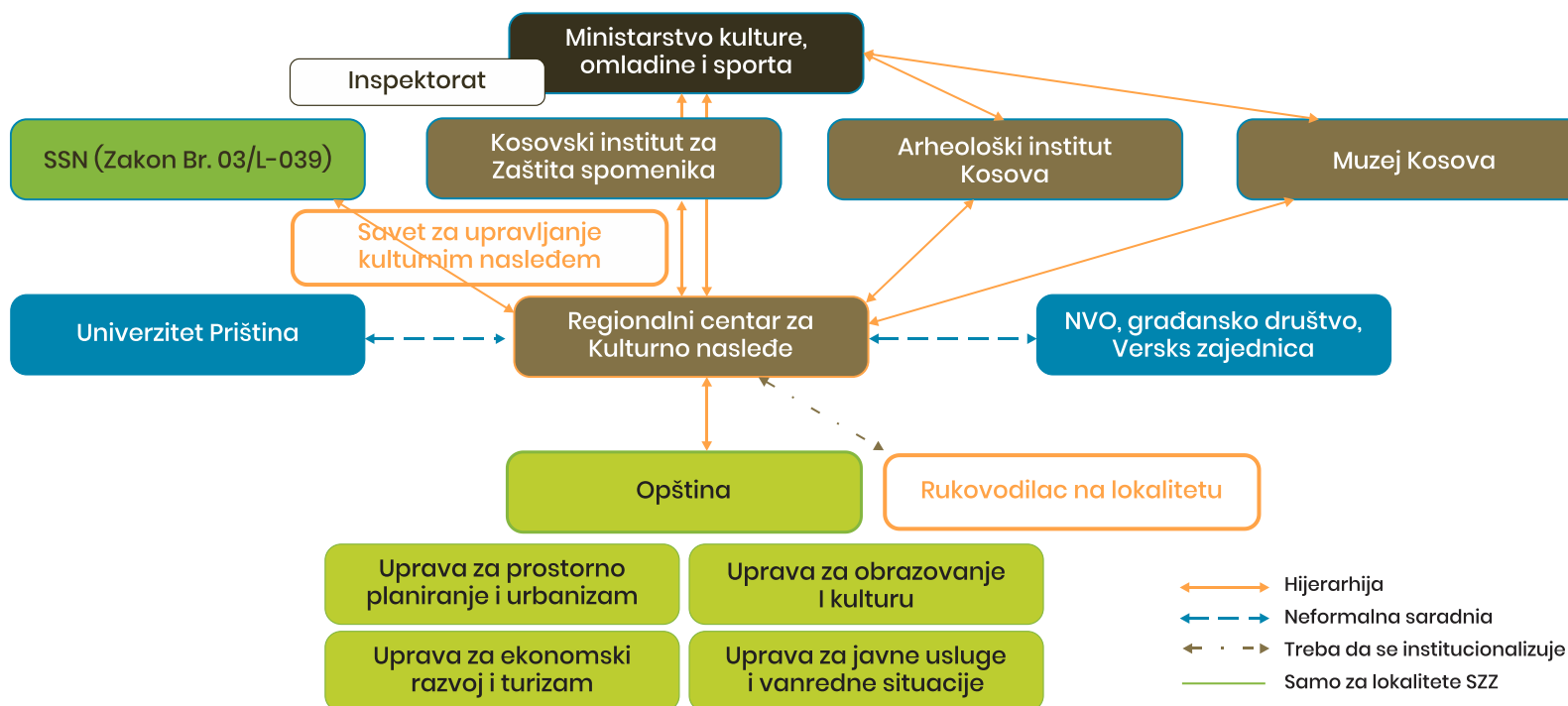
Strukture upravljanja su klasifikovane shodno nivou odgovornosti kao one koje su:

1. direktno odgovorne za primenu;
2. odgovorne za izdavanje dozvola i drugih administrativnih odluka;
3. odgovorne za praktičnu politiku i političke odluke;
4. odgovorne za inspekciju; i
5. odgovorne za pitanja savetovanja i konsultovanja.

Sledi predložena struktura upravljanja.

Prema učestalosti odgovornosti, strukture upravljanja mogu se podeliti na one:

1. odgovorne na svakodnevnoj osnovi;
2. odgovorne periodično, po osnovu zahteva ili žalbe (reaktivna odgovornost);
3. odgovorne periodično na osnovu zakona ili uredbe;
4. odgovorne na godišnjoj osnovi, na osnovu rasporeda praćenja iz plana upravljanja.



Ilustracija 18: Struktura upravljanja na Kosovu (predlog)

Postojeći institucionalni okvir koristi se u svrhu realizacije plana upravljanja kulturnim nasleđem. Moraju se uspostaviti dve nove funkcije, odnosno tela.

Prva je mesto rukovodioca lokaliteta, koje dele rukovodilac lokaliteta na lokalnom nivou i kancelarijski rukovodilac koji je smešten u *Regionalnom centru za kulturno nasleđe*. Radno mesto rukovodioca lokaliteta je jedino novo radno mesto koje zahteva novi budžet za rad (na ime zarade ili drugih vrsta naknade u skladu sa zakonom), a kancelarijski je stacioniran. Rukovodioci lokaliteta su odgovorni za sva sledeća pitanja upravljanja kulturnim nasleđem:

- Posmatranje i analiza na svakodnevnoj osnovi;
- Nadgledanje statusa očuvanosti kulturnog nasleđa i njegovih vrednosti;
- Identifikovanje problematičnih trendova u ranoj fazi i odlučivanje da li ih treba istaći na reaktivnoj sednici *Saveta za upravljanje kulturnim nasleđem*;
- Delovati kao kontakt za sva pitanja koja se tiču plana upravljanja;
- Dokumentacija i upravljanje bazom podataka;
- Priprema i raspisivanje tendera i obavljanje svih administrativnih pitanja;
- Podnošenje izveštaja *Savetu za upravljanje kulturnim nasleđem* na godišnjoj osnovi;
- Podnošenje izveštaja *Savetu za upravljanje kulturnim nasleđem* u slučaju vanredne situacije ili posebnih neplaniranih okolnosti;
- Predstavljanje predloga aktivnosti planiranih za sledeću godinu *Savetu za upravljanje kulturnim nasleđem*; i,
- Upravljanje svim pitanjima koja se tiču sprovođenja akcionog plana.

Rukovodioci na lokalitetu i u kancelariji koordinišu svoje aktivnosti na svakodnevnoj osnovi.

Druga nova tvorevina je *Savet za upravljanje kulturnim nasleđem* (SUKN). SUKN je telo koje je uspostavljeno za nadgledanje plana upravljanja i sastavljeno je od predstavnika svih direktno uključenih subjekata upravljanja.



Stalni članovi SUKN-a su:

- *Ministarstvo kulture, omladine i sporta* – Odeljenje kulturnog nasleđa;
- *Arheološki institut Kosova*;
- *Regionalni centar za kulturno nasleđe*;
- *Opština: Direkcija za obrazovanje i kulturu, Direkcija za ekonomski razvoj i turizam*;
- I ostali privremeni članovi – privremeni članovi Saveta mogu biti predstavnici bilo kojih zainteresovanih strana, institucija i tela, u zavisnosti od teme sastanka ili zahteva za prilagođavanje plana bilo kojim okolnostima.

*Savet za upravljanje kulturnim nasleđem* sastaje se redovno na godišnjoj osnovi, a po potrebi se sastaje i u okolnostima koje iziskuju reakciju.

Odgovornosti SUKN-a slede:

- Praćenje postizanja ciljeva PUKN-a na godišnjoj osnovi;
- Preispitivanje učinka i delotvornosti struktura upravljanja;
- Reaktivno praćenje, na osnovu neplaniranih zahteva ili vanredne situacije;
- Usvajanje i raspodela godišnjih izveštaja svim glavnim zainteresovanim stranama;
- Donošenje odluka o upućivanju predloga drugim telima – donosiocima praktičnih politika, donatorima, zainteresovanim stranama itd., uključujući aktivnosti prikupljanja finansijskih priloga;
- Preispitivanje i usvajanje liste prioriternih aktivnosti na godišnjem nivou;
- Usvajanje godišnjeg kratkoročnog plana aktivnosti, na osnovu plana upravljanja (prilagođenog kontekstu samo ako je potreba opravdana);
- Informisanje javnosti (putem saopštenja za štampu, konferencija itd.) o svojim zaključcima i stanju očuvanja kulturnog nasleđa

Zbog činjenice da se okolnosti menjaju, strategija upravljanja mora biti prilagodljiva promenama, uz istovremeno poštovanje osnovnih načela sveobuhvatnih ciljeva i zadataka.

## 8. Zaključci

Zaštita kulturnog nasleđa, njegovo prenošenje na buduća pokolenja i širenje znanja su izazovni zadaci. Da bi se ovi zadaci obavili na holistički način, potreban je poseban stil upravljanja. Plan upravljanja kulturnim nasleđem predstavlja integrisani koncept planiranja i delovanja koji predviđa ciljeve i mere za zaštitu, konzervaciju, korišćenje i razvoj lokaliteta kulturnog (ili prirodnog) nasleđa. Koherentan plan pruža vizije, ciljeve i određene radnje koji su osmišljeni da odgovore na potrebe stanovnika (i takođe ostalih aktera) lokaliteta kulturnog i /ili prirodnog nasleđa.

Struktura plana upravljanja sledi već dokazane i ustaljene modele, kao što su: opis lokaliteta i njegovog značaja, uspostavljanje zakonodavnog, administrativnog i proceduralnog okvira, uspostavljanje infrastrukture upravljanja, formulisanje vizije i ciljeva kao i izrada akcionog plana. Međutim, izrada plana ne bi trebalo samo da pokaže želju da se prati sadašnji i široko prisutan trend za uspostavljanje sistema upravljanja. Takav plan mora da bude ukorenjen u lokalnom "okruženju" uzimajući u obzir poprilično osoben karakter svake lokacije nasleđa i zahtev da se upravljanje, zaštita, raspodela i prenos informacija prilagode specifičnoj situaciji, zahtevima i potrebama. Iz tog razloga, svaki postupak planiranja i konačni ishod

svakog procesa izrade predloga je različit. Stoga je od presudne važnosti da se planiranje preduzme u bliskoj interakciji sa zainteresovanim stranama kako bi se postigao visok stepen "lokalnog vlasništva" ne samo u pogledu plana, već i u odnosu na samo nasleđe.

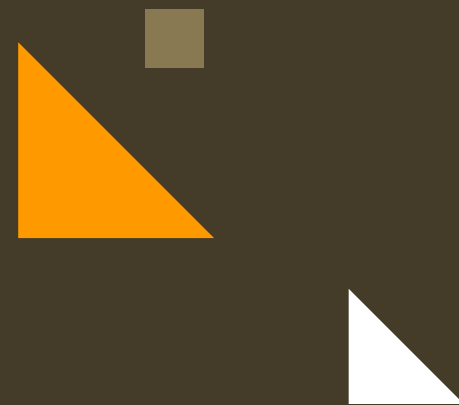
**Postavljanjem ljudi, a posebno zajednice koja živi u područjima kulturnog nasleđa u samo središte upravljanja nasleđem, kulturno i prirodno nasleđe može imati suštinsku ulogu u razvoju društva na održiv način.**



Ovaj priručnik objašnjava uslove, korake i takođe moguće pristupe u uspostavljanju sistema upravljanja lokalitetima kulturnog nasleđa. Međutim, izrada plana upravljanja je skupa i dugotrajna procedura, posebno kada bi stavovi i očekivanja lokalne zajednice trebalo da se uzmu u obzir i odraze u plan. Ipak, ne uzima se u obzir samo lokalna perspektiva (iako značajno doprinosi „lokalnom vlasništvu “nad planom), već i širi cilj koji treba da se ostvari. „Nacionalna strategija za kulturno nasleđe 2017 – 2027.” (Strategija), posebno mera 2.1.3 „Izrada planova upravljanja i imenovanje upravljačkih jedinica za glavne lokacije kulturnog nasleđa” naglašava važnost razrade takvih planova i usko ih povezuje sa održivim razvojem. Ova mera podvlači dalju važnu funkciju plana upravljanja kulturnim dobrima, naime, potrebu za među-institucionalnom i međusektorskom saradnjom radi postizanja ne samo zaštite, već i razvoja na održiv način uz potpuno poštovanje prava vlasnika i posednika nasleđa.

Shodno tome, plan upravljanja trebalo bi da služi kao instrument za izgradnju poverenja među zajednicama na Kosovu: **nevećinske zajednice imaju punu diskreciju u upravljanju svojim nasleđem i imaju korist od pristupa svojim kulturnim dobrima.**

Ovaj zahtev takođe uključuje i restauraciju i konzervaciju njihovih spomenika u skladu sa međunarodnim standardima uz potpuno sprovođenje relevantnih pravnih okvira na Kosovu.



# Bibliografija

- Beverland, M., *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands. 1st edition* (Newbury Park: Sage 2018).
- English Heritage, *Building Environment (Practical Building Conservation)* (Farnham: Ashgate Publishing, 2014).
- Feilden, B. M., Jokilehto, J., *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites. Second Edition ed.* (Rome: ICCROM 1998).
- Historic England, *Heritage Counts 2014: 1 The Value and Impact of Heritage*, (London: Historic England, 2014), <https://historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2014/value-impact-chapter-pdf/> [pristupljeno 16. novembra 2018].
- Historic England, *Heritage Counts 2017 : Heritage and the Economy* (London: Historic England, 2017), <https://content.historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2017/heritage-and-the-economy-2017.pdf> [pristupljeno 20. novembra 2019].
- Howard, P., *Heritage : Management, Interpretation, Identity* (Leicester: University Press 2003).
- Jokilehto, J., "Considerations on authenticity and integrity in world heritage context", *City & Time*, Issue 2 (1): 1 (2006), str. 1-16, [URL:http://www.ct.ceci-br.org](http://www.ct.ceci-br.org) [kome je pristupljeno 14. novembra 2019].
- Kirshenblatt-Gimblett, B.: "Theorizing Heritage", *Ethnomusicology* 39 (Champaign / Illinois: University of Illinois Press, 1995), str. 367-380.
- Landorf, C., "A Framework for Sustainable Heritage Management: A Study of UK Industrial Heritage Sites", *International Journal of Heritage Studies*, Issue 15:6 (2009), str. 494-510.
- Lowenthal, D., *The Past is a Foreign Country* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985).
- Mason, R., "Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices", in: M. d. I. Torre (ed.), *Assessing the Values of Cultural Heritage (Research Report)*, (Los Angeles: The Getty Conservation Institute, 2002), str. 5-31, [https://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/pdf/assessing.pdf](https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf) [pristupljeno 20. februara 2020].
- Nared, J., Razpotnik-Visković, N. (eds.), *Managing Cultural Heritage Sites in Southeastern Europe* (Ljubljana: Založba ZRC, 2014).
- Pedersoli, J. L. J., Antomarchi, C., Michalski, S., *A Guide to Risk Management of Cultural Heritage. 1st edition ed.* (Rome: ICCROM; Government of Canada, Canadian Conservation Institute 2016), [https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management\\_English.pdf](https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management_English.pdf) [pristupljeno 12. novembra 2019].
- Riegl, A., "The Modern Cult of Monuments: Its Character and Its Origin (Moderner Denkmalkultur: sein Wesen und seine Entstehung)", *Oppositions*, Fall 1982, Issue 25, str. 21-51.
- Ringbeck, B., *Management Plans for World Heritage Sites. A practical guide* (Bonn: German Commission for UNESCO, 2008), [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management\\_Plan\\_for\\_World\\_Heritage\\_Sites.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management_Plan_for_World_Heritage_Sites.pdf) [pristupljeno 2. novembra 2019].
- Scientific Research Center of the Slovenian Academy of Science and Arts (Slovenia), *Cultural Heritage Environmental Planning Model for SEE D6.2: Environmental Planning Model for Cultural Heritage Sites in Southeastern Europe* (2014),

[http://www.Environmental+planning+model+for+cultural+heritage+sites+in+Southeast+Europe%20\(1\).pdf](http://www.Environmental+planning+model+for+cultural+heritage+sites+in+Southeast+Europe%20(1).pdf) [kome je pristupljeno 20. novembra 2018].

- UNESCO, *Managing Cultural World Heritage* (Paris: UNESCO World Heritage Centre, 2013), <https://whc.unesco.org/document/125839> [pristupljeno 2. novembra 2019].
- UNESCO, *Culture: urban future; global report on culture for sustainable urban development* (Paris: UNESCO, 2016), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245999> [pristupljeno 14. novembra 2019].



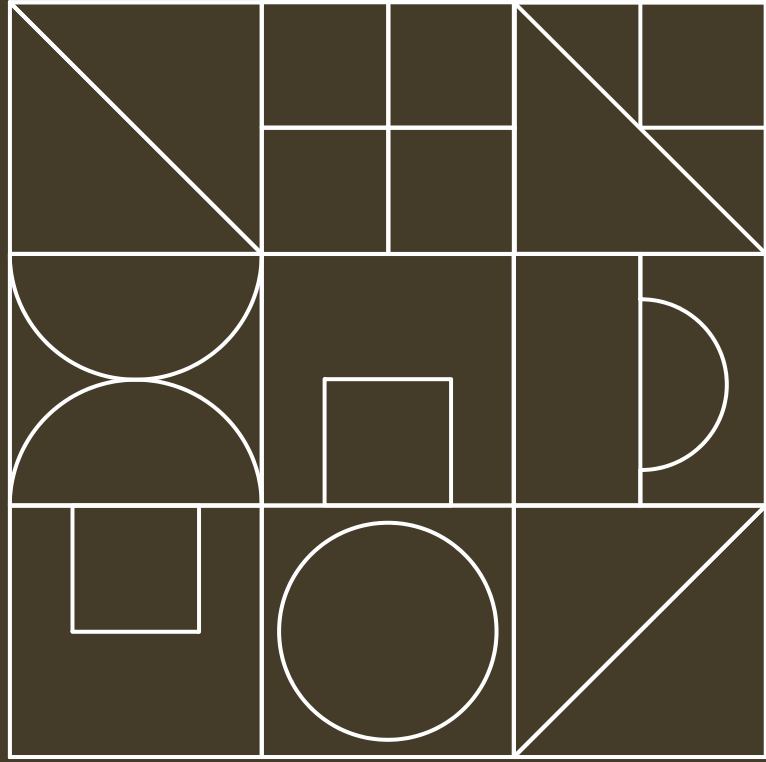
# Pravni akti i neobavezujuće norme

(hronološki)

- Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima, (Paris: UN-GA, Res. 217A, 10. decembar 1948), [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/eng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf) [pristupljeno 4. marta 2020].
- Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, (New York: UN-GA, 16. decembar 1966, GA Res 2200A [XXI]), <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/international-covenant-on-economic-social-and-cultural-rights/> [pristupljeno 4. marta 2020].
- Konvencija o zaštiti svetskog kulturnog i prirodnog nasleđa (Konvencija o svetskom nasleđu 1972), (Paris: UNESCO, 16. novembar 1972), <https://whc.unesco.org/en/conventiontext/> [pristupljeno 4. novembra 2019].
- Deklaracija iz Amsterdama (Amsterdamska deklaracija 1975), (Amsterdam: Kongres o evropskom arhitektonskom nasleđu / Savet Evrope, 21-25. oktobra 1975), <https://rm.coe.int/090000168092ae41> [pristupljeno 4. novembra 2019].
- Evropska povelja o arhitektonskom nasleđu (Strazbur: Savet Evrope, 1975), [https://search.coe.int/cm/pages/result\\_details.aspx?objectId=09000016804a8a7c](https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?objectId=09000016804a8a7c) [kojoj je pristupljeno 4. novembra 2019].
- Nara dokumenat o autentičnosti (Paris: ICOMOS, 1994), <https://www.icomos.org/charters/nara-e.pdf> [pristupljeno 4. novembra 2019].
- Okvirna konvencija Saveta Evrope o vrednosti kulturnog nasleđa za društvo (Konvencija iz Faroa 2005), (Faro: Savet Evrope, 27. oktobar 2005), <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention> [pristupljeno 4. novembra 2019].
- Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu, (Operativne smernice 2005), (Paris: UNESCO Centar za svetsko nasleđe i Komitet za svetsko nasleđe 2005), <https://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf> [pristupljeno 24. oktobra 2019].
- Zakon br. 02/L-88 o kulturnom nasleđu, 1. jul 2008.
- Zakon br. 03/L-039 o specijalnim zaštitnim zonama, 4. jun 2008.
- *Nacionalna strategija za kulturno nasleđe 2017-2027*, 30. decembar 2016, [https://mkrs-ks.org/repository/docs/eng\\_strategy\\_for\\_heritage.pdf](https://mkrs-ks.org/repository/docs/eng_strategy_for_heritage.pdf) [pristupljeno 24. maja 2020]
- Ciljevi održivog razvoja UN (SDG 2030), (2015), <https://sustainabledevelopment.un.org/> [pristupljeno 14. novembra 2019].
- Operativne smernice za primenu Konvencije o svetskom nasleđu, (Operativne smernice 2019), (Paris: UNESCO Centar za svetsko nasleđe i Komitet za svetsko nasleđe 2019), <https://whc.unesco.org/document/178168> [pristupljeno 12. februara 2020].

# Spisak ilustracija

Ilustracija 1: "Točak" upravljanja kulturnim nasleđem (slika: A. Hadžimuhamedović)	17
Ilustracija 2: Definicija "izuzetne univerzalne vrednosti" svetskog nasleđa (slika: Misija OEBS-a na Kosovu)	19
Ilustracija 3: Uslovi za Plan upravljanja kulturnim nasleđem (slika: A. Hadžimuhamedović)	20
Ilustracija 4: Faze procesa planiranja upravljanja (slika: A. Hadžimuhamedović)	25
Ilustracija 5: Međusobna povezanost različitih delova procesa planiranja upravljanja (slika: A. Hadžimuhamedović)	26
Ilustracija 6: Zainteresovane strane kao deo upravljanja kulturnim nasleđem (slika: A. Hadžimuhamedović)	36
Ilustracija 7: Usaglašavanje različitih i često suprotstavljenih potreba zainteresovanih strana tokom postupka izrade plana upravljanja kulturnim nasleđem (slika: A. Hadžimuhamedović)	37
Ilustracija 8: Primer plana postupanja za identifikovanje i procenu zainteresovanih strana (slika: A. Hadžimuhamedović)	38
Ilustracija 9: Primer plana ruševina zamka, sa hronološkim referencama za faze gradnje, u rasponu od sredine XI veka (žuta boja), do XX veka (zelena boja) (izvor: <a href="https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Burg_Raabs_neu.jpg">https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Burg_Raabs_neu.jpg</a> )	48
Ilustracija 10: Tokom faze procene izrade plana upravljanja moraju se uzeti u obzir mnogi – često razilazeći – aspekti. (slika: A. Hadžimuhamedović)	52
Ilustracija 11: Tabela značaja nasleđa u okviru pristupa po osnovu značaja prema Rendalu Mejsону. (slika: A. Hadžimuhamedović)	53
Ilustracija 12: Šema procene značaja kulturnog nasleđa u UK (iz dela: Historic England 2014)	54
Ilustracija 13: Metoda SWOT analize obuhvata unutrašnje faktore (koji uzrokuju prednosti ili slabosti) i spoljašnje aspekte poput mogućnosti i pretnji. (slika: A. Hadžimuhamedović).	59
Ilustracija 14: Kontrola rizika obuhvata sve tri faze: pre, tokom i posle nastanka katastrofe. Krug: sprečavanje – ublažavanje – oporavak prikazuje stalni zadatak kontrole rizika kao „posle katastrofe je pre katastrofe”. (slika: Misija OEBS-a na Kosovu)	60
Ilustracija 15: Za kontrolu rizika potreban je obuhvatan pristup koji uzima u obzir mnoge aspekte koji mogu da uzrokuju katastrofu ili bi bili posledica njenog nastanka. (slika: A. Hadžimuhamedović).	62
Ilustracija 16: Ciljevi su preduslov za akcioni plan, moraju da ispune niz kriterijuma. (slika: A. Hadžimuhamedović)	65
Ilustracija 17: Svaka radnja navedena u akcionom planu mora biti ocenjena u odnosu na ove parametre. (slika: A. Hadžimuhamedović)	66
Ilustracija 18: Struktura upravljanja na Kosovu (predlog) (slika: A. Hadžimuhamedović)	68



# ■ Priručnik o standardima za izradu planova upravljanja kulturnim nasleđem

