

SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0

Valutare l'efficacia della gestione di beni del Patrimonio Mondiale e di altri luoghi del patrimonio



Pubblicato nel 2026 dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 Parigi 07 SP, Francia; dal Centro Internazionale per lo Studio della Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali (ICCROM), Via di San Michele 13, 00153 Roma, Italia; il Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti (ICOMOS), 11 rue du Séminaire de Conflans, 94220 Charenton-le-Pont, Francia; l'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN), Rue Mauverney 28, 1196 Gland, Svizzera; il Ministero della Cultura italiano, Via del Collegio Romano 27, 00186, Roma, Italia; l'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, Piazza del Municipio 2, 44121 Ferrara, Italia.

© UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, Ministero della Cultura italiano e Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, 2026.

ISBN 978-92-3-000281-7

DOI: <https://doi.org/10.58337/HMDD2455>



Questa pubblicazione è disponibile in Open Access con licenza Attribuzione-Non commerciale-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.it>). Utilizzando il contenuto di questa pubblicazione, gli utenti accettano di essere vincolati dai termini di utilizzo dell'UNESCO Open Access Repository (<https://www.unesco.org/en/open-access/cc-nc-sa>).

Titolo originale: *Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0 - Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties and Other Heritage Places*.

Pubblicato nel 2023 dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO), ICCROM, ICOMOS e IUCN.

Le denominazioni utilizzate e la presentazione del materiale in questa pubblicazione non implicano l'espressione di alcun parere da parte di UNESCO, ICCROM, ICOMOS o IUCN in merito allo status giuridico di qualsiasi paese, territorio, città o area o delle sue autorità, né in merito alla delimitazione delle sue frontiere o confini.

Le idee e le opinioni espresse in questa pubblicazione sono quelle degli autori; esse non riflettono necessariamente quelle dell'UNESCO, dell'ICCROM, dell'ICOMOS o dell'IUCN e non impegnano le Organizzazioni.

Coordinamento pubblicazione: Laura Frank (UNESCO), Eugene Jo (ICCROM)

Coordinamento contenuti: Leticia Leitao (Specialista per il patrimonio), Carlo Ossola (Ufficio Federale per l'Ambiente)

Foto di copertina: Dance event in Tinajani, Puno, Peru

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

Grafica: Guilder Design

Illustrazioni: Felipe Echeverri Velasco and Alberto José Moncayo

Tutte le immagini contenute nel presente manuale sono fornite da UNESCO/ICCROM/ICOMOS/IUCN. 2023. *Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Valutare l'efficacia della gestione di beni del Patrimonio Mondiale e di altri luoghi del patrimonio*. Paris, UNESCO.

Con il contributo dell'Ufficio Federale Svizzero dell'Ambiente

Basato sul volume *Enhancing our Heritage Toolkit* (2008) originariamente sviluppato in collaborazione con la Commissione Mondiale sulle Aree Protette della IUCN.

Layout in lingua italiana e traduzione a cura di: Studio Moretto Group Srl, Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, Noemastudio.

Progetto finanziato a valere sui fondi Legge 20 febbraio 2006, n. 77 "Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella "Lista del Patrimonio Mondiale", posti sotto la tutela dell'UNESCO".



BREVE SINTESI

Il Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0 aiuta a valutare l'efficacia della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale

I beni del Patrimonio Mondiale sono riconosciuti a livello internazionale come siti di Valore Universale Eccezionale che, in termini di gestione, dovrebbero beneficiare del più alto livello di efficacia. Nonostante l'impegno profuso per conservare questi siti per le generazioni presenti e future, sono molti ad essere minacciati da diversi fattori, tra cui lo sviluppo smisurato, il turismo di massa, l'inquinamento, l'estrazione di risorse o il cambiamento climatico, solo per citarne alcuni.

Cosa si può fare per rispondere meglio ai fattori che impattano negativamente i luoghi del Patrimonio Mondiale? I processi di gestione incidono sui risultati della conservazione? Se sì, come si possono individuare e migliorare i punti deboli della gestione?

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre una metodologia di autovalutazione per valutare l'efficacia della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale o altri luoghi del patrimonio. Grazie ai 12 strumenti messi a disposizione, utilizzabili disgiuntamente o congiuntamente, è possibile capire nel dettaglio cosa funziona bene e cosa invece può essere migliorato. Per facilitarne l'utilizzo, gli strumenti sono accompagnati da schede di lavoro presentate sotto forma di modello, per aiutare a raccogliere le informazioni in modo sistematico, o di questionario; entrambi sono adattabili alle esigenze specifiche di ciascun luogo del patrimonio.

Il Set di strumenti supporta i gestori nell'individuare modi per migliorare le pratiche legate alla conservazione, i processi gestionali e l'allocazione delle risorse, soprattutto prima della revisione o dell'aggiornamento dei piani di gestione. Sebbene il fulcro sia rappresentato dai beni del Patrimonio Mondiale, il Set di strumenti può essere applicato a tutti i luoghi del patrimonio, siano essi naturali, culturali o una combinazione di entrambi.

12
strumenti per
valutare il livello
di gestione di un
bene del Patrimonio
Mondiale

SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0

Valutare l'efficacia della gestione di beni del Patrimonio Mondiale e di altri luoghi del patrimonio

LA COLLANA WORLD HERITAGE RESOURCE MANUALS

Dall'adozione della Convenzione del Patrimonio Mondiale nel 1972, la Lista del Patrimonio Mondiale si è costantemente evoluta e continua ad evolversi. Questa crescita ha fatto emergere l'esigenza critica di fornire un orientamento in merito all'attuazione della Convenzione agli Stati Parte. Varie riunioni di esperti e i risultati del Rapporto Periodico hanno sollevato la necessità sia di procedere a una formazione più mirata sia di favorire lo sviluppo di capacità nelle specifiche aree per le quali gli Stati Parte e i gestori dei siti del Patrimonio Mondiale richiedono maggiore supporto. La collana 'Manuali delle Risorse per il Patrimonio Mondiale' nasce per rispondere proprio a tale esigenza.

La pubblicazione della collana è frutto di un impegno congiunto tra l'UNESCO, in qualità di Segretariato della Convenzione, e dei tre Organi Consultivi del Comitato del Patrimonio Mondiale (ICCROM, ICOMOS e IUCN). Nella sua trentesima sessione (Vilnius, Lituania, luglio 2006) il Comitato del Patrimonio Mondiale ha sostenuto detta iniziativa chiedendo che gli Organi Consultivi e l'UNESCO procedessero alla redazione e alla pubblicazione di una serie di Manuali delle risorse tematici.

I Manuali delle Risorse si propongono di dare indicazioni mirate sull'attuazione della Convenzione agli Stati Parte, alle autorità per la tutela del patrimonio, ai governi locali, ai gestori dei siti e alle comunità locali legate ai siti del patrimonio mondiale, rivolgendosi inoltre anche ad altre parti interessate al processo di individuazione e conservazione. Mirano a fornire conoscenza e assistenza, per assicurare che la Lista del Patrimonio Mondiale sia rappresentativa e credibile e che i beni in essa elencati siano ben protetti e gestiti.

I manuali sono stati concepiti come strumenti di facile utilizzo per lo sviluppo di capacità e la sensibilizzazione sul tema della Convenzione del Patrimonio Mondiale. Possono essere utilizzati sia in modo indipendente per finalità di auto-apprendimento sia come materiale all'interno dei seminari di formazione; inoltre, dovrebbero integrare le disposizioni di base per la corretta comprensione del testo della Convenzione e delle Linee guida operative per la sua attuazione.

I titoli della collana sono disponibili online e scaricabili gratuitamente in formato PDF all'indirizzo <https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/>.

PREFAZIONE DEL DIRETTORE DEL CENTRO DEL PATRIMONIO MONDIALE

Questa versione aggiornata del *Enhancing Our Heritage Toolkit* è il frutto di oltre 20 anni di “imparare facendo” basato sui siti e nasce da un’importante collaborazione tra il Centro del Patrimonio Mondiale dell’UNESCO, i tre Organi Consultivi del Comitato del Patrimonio Mondiale (IUCN, ICOMOS, ICCROM) e molti altri partner. La prima versione del Toolkit è stata sviluppata all’inizio degli anni 2000 da un piccolo team di specialisti e ha visto la partecipazione attiva dei gestori dei siti del Patrimonio Mondiale di nove beni sparsi in tutto il mondo. Attingendo alle esperienze del gruppo, il Toolkit ha affondato le proprie radici nel quotidiano e nelle esigenze degli utenti per cui è stato pensato, con l’intento di aiutare i gestori dei siti del Patrimonio Mondiale e gli altri soggetti coinvolti nella gestione di aree protette eccezionali a potenziare le loro capacità e a raggiungere gli obiettivi di gestione a beneficio della comunità globale.

I beni del Patrimonio Mondiale e altri luoghi del patrimonio si trovano di fronte a molte sfide che se non vengono affrontate sono in grado di erodere i valori del patrimonio per cui sono stati iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale o che li hanno delineati come luoghi significativi da preservare e proteggere. I responsabili della conservazione e della gestione di questo eccezionale patrimonio (tra cui gli organi per la tutela del Patrimonio, i governi locali, i gestori dei siti e le comunità locali) hanno il complesso compito di prevedere e affrontare queste sfide, spesso dovendo fare i conti con limitate capacità economiche e organizzative. In tali circostanze, spetta a loro investire nelle aree più critiche, assicurando che le risorse disponibili siano utilizzate con la massima efficacia.

Il primo *Enhancing Our Heritage Toolkit* ha tratto ispirazione da varie metodologie di efficacia della gestione sviluppate a partire dagli anni ‘80, come il “Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas” della Commissione Mondiale sulle Aree Protette dell’IUCN. Sebbene pensato principalmente per i beni naturali del Patrimonio Mondiale, sin dagli inizi ne è stato riconosciuto il potenziale di utilizzo per i beni culturali: la presente edizione rivista amplia e rafforza ulteriormente questa sua adattabilità. Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è il risultato degli sforzi volti a creare un set di strumenti di efficacia della gestione diffusamente applicabile a tutti i beni del Patrimonio Mondiale e gli altri luoghi del patrimonio. Offre un quadro di riferimento adattabile che può essere applicato alle esigenze specifiche di ogni luogo del patrimonio, rimane collegato a molti altri strumenti e metodologie ed è uno specchio degli ultimi sviluppi del sistema del Patrimonio Mondiale e del settore globale della conservazione del patrimonio.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* contiene dodici strumenti pratici, ognuno dei quali intende aiutare i responsabili della conservazione di siti del patrimonio di natura eccezionale a collegare tra loro i diversi elementi di un quadro gestionale completo. Ideato come una serie di esercizi separati, il Set di strumenti è di facile utilizzo, flessibile e adattabile alle realtà locali, con l’obiettivo di accrescere le capacità e la consapevolezza. La versione rivista si concentra sugli elementi critici del sistema di gestione, anziché valutarlo nel singolo dettaglio, e coinvolge un’ampia gamma di attori. Il fulcro del Set di strumenti risiede in due processi pensati per essere a bassa tecnologia e a basso costo e, quindi, ampiamente utilizzabili in tutto il mondo: la raccolta e l’analisi delle informazioni. Nel complesso, il Set di strumenti è orientato verso azioni pratiche da intraprendere a livello di sito e non solo.

La prima edizione del Toolkit si è rivelata fin da subito un grande successo, visto che due dei nove siti pilota sono stati rimossi dalla Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo al termine delle attività pilota. Negli ultimi 12 anni dalla sua pubblicazione, il Toolkit è stato ampiamente utilizzato in molti beni e

Prefazione del Direttore del Centro del Patrimonio Mondiale

ha sostenuto gli Stati Parte nella gestione del proprio patrimonio di Valore Universale Eccezionale. Il *Set di strumenti 2.0* rivisto è stato sperimentato in otto beni del Patrimonio Mondiale, suddivisi tra siti culturali, naturali e misti nelle diverse regioni del mondo, e le lezioni apprese trovano un rimando nell'edizione aggiornata.

Partendo da questo approccio aggiornato e ampliato, si è proceduto a incorporare gli insegnamenti degli ultimi due decenni in modo da fornire alle parti interessate coinvolte il miglior *Set di strumenti 2.0* per gestire il loro patrimonio eccezionale.

Poiché la *Convenzione sulla protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale* ha di recente celebrato il suo 50° anniversario con lo slogan “Il Patrimonio Mondiale come fonte di resilienza, umanità e innovazione”, è più importante che mai potenziare le attività di sviluppo delle capacità e di formazione, così da garantire una migliore protezione e gestione dei nostri preziosi beni del Patrimonio Mondiale e la loro trasmissione alle generazioni future. Tale intento trova eco anche nella storica Dichiarazione di MONDIACULT adottata da 150 Stati nel settembre 2022 in Messico, che afferma il ruolo della cultura - e quindi del patrimonio - come “bene pubblico globale” e stabilisce una tabella di marcia comune per rafforzare le politiche pubbliche in questo campo.

Prima di invitarvi a esplorare e utilizzare questo Set di strumenti, desidero ringraziare in modo particolare gli Organi Consultivi del Comitato del Patrimonio Mondiale per il sostegno nella revisione di questo strumento essenziale per i beni del Patrimonio Mondiale; menziono in primis il Programma della World Heritage Leadership, nato da una partnership tra l'ICCROM e l'IUCN in collaborazione con il Centro del Patrimonio Mondiale e l'ICOMOS, per il ruolo cruciale e di primo piano svolto nel processo di revisione grazie al sostegno del Ministero norvegese per il Clima e l'Ambiente, nonché al supporto mirato per questo Set di strumenti da parte dell'Ufficio Federale svizzero dell'Ambiente.

In conclusione, a nome dell'intero Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, accolgo con grande favore il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*, che senza dubbio diventerà una parte fondamentale della serie di risorse in continua espansione messe a disposizione dall'UNESCO per sostenere l'attuazione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale e facilitare i numerosi e complessi compiti associati alla gestione dei siti del patrimonio. Auguriamo un enorme successo a tutti coloro che metteranno a frutto questo Set di strumenti e ci auguriamo di testimoniare gli impatti positivi che esso continuerà ad avere sul Patrimonio di Valore Universale Eccezionale in tutto il mondo.

Lazare Eloundou Assomo

Direttore del Patrimonio Mondiale UNESCO

PREFAZIONE DEGLI ORGANI CONSULTIVI DEL COMITATO DEL PATRIMONIO MONDIALE

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è una pubblicazione congiunta dell'UNESCO, del Centro Internazionale di Studi per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali (ICCROM), del Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti (ICOMOS) e dell'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN). Questo lavoro è stato realizzato grazie al generoso contributo dell'Ufficio Federale svizzero dell'Ambiente (UFAM) nell'ambito del programma della World Heritage Leadership dell'ICCROM e l'IUCN, sostenuto dal Ministero norvegese per il Clima e l'Ambiente.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre una metodologia di autovalutazione per valutare l'efficacia della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale o di altri luoghi del patrimonio. Valutare l'efficacia della gestione significa valutare il livello di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale, principalmente in base alla misura in cui i valori del patrimonio vengono mantenuti e gli obiettivi di gestione vengono raggiunti. Il Set di strumenti supporta i gestori nell'individuare modi per migliorare le pratiche legate alla conservazione, i processi gestionali e l'allocazione delle risorse, soprattutto prima della revisione o dell'aggiornamento dei piani di gestione.

Nel corso degli anni sono state sviluppate numerose metodologie: il Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas (PAME) prodotto dalla Commissione Mondiale sulle Aree Protette (WCPA) dell'IUCN ha costituito la base per lo sviluppo del primo *Enhancing Our Heritage Toolkit* nel 2008. La struttura del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* continua ad essere identica a quella della versione originale, offrendo al contempo una metodologia flessibile e applicabile alle esigenze specifiche di ogni luogo del patrimonio, indipendentemente dalla categoria e dalla designazione. Inoltre, trae elementi e stabilisce collegamenti con altre metodologie esistenti per facilitarne l'integrazione, come il questionario del *Rapporto Periodico del Patrimonio Mondiale* e la *Green List Standard* dell'IUCN. Il Toolkit è stato rivisto e migliorato per riflettere le evoluzioni del sistema del Patrimonio Mondiale e del settore della conservazione che hanno interessato l'ultimo decennio.

Sebbene pensato principalmente per i beni naturali del Patrimonio Mondiale, sin dagli inizi ne è stato riconosciuto il potenziale di utilizzo per i beni culturali. Il *Set di strumenti 2.0* rivisto nasce dall'integrazione dei metodi di lavoro relativi a beni naturali e culturali nell'ambito della Convenzione del Patrimonio Mondiale, in particolare attraverso il progetto *Connecting Practice* dell'IUCN e dell'ICOMOS, sostenuto dal Fondo Christensen. Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è il frutto di test effettuati su 26 beni del Patrimonio Mondiale, che rappresentano una gamma di beni culturali, naturali e misti sparsi in tutto il mondo, ed è stato perfezionato sulla base delle lezioni apprese da questi casi. Sebbene il fulcro sia rappresentato dai beni del Patrimonio Mondiale, il *Set di strumenti 2.0* può essere applicato a tutti i luoghi del patrimonio, siano essi naturali, culturali o una combinazione di entrambi.

I beni del Patrimonio Mondiale possiedono un Valore Universale Eccezionale e l'efficacia del sistema di gestione dipende dalla tipologia, dalle caratteristiche e dalle esigenze del bene, oltre che dal contesto sociale, economico e ambientale. È fondamentale valutare regolarmente il sistema di gestione per assicurarne l'efficacia, così da capire cosa funziona e cosa si debba migliorare e da pianificare le modifiche necessarie nel modo più efficiente possibile. Per questo motivo, è auspicabile che le valutazioni dell'efficacia della gestione siano integrate nel ciclo di gestione e ripetute a intervalli regolari.

Prefazione degli Organi Consultivi del Comitato del Patrimonio Mondiale

Il Set di strumenti si basa su 12 strumenti, ognuno dei quali ha a che fare con elementi critici del sistema di gestione del luogo del patrimonio. Ciascuno strumento ha uno scopo specifico e comprende una guida per aiutare gli utenti a intavolare discussioni esaustive e aperte su tali elementi. Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* può essere adattato e personalizzato in modo da soddisfare le caratteristiche uniche e il contesto dei diversi siti e incoraggia il coinvolgimento di un'ampia gamma di attori nella sua applicazione, promuovendo la collaborazione e l'inclusività.

L'ICCROM, l'IUCN e l'ICOMOS sono profondamente riconoscenti a tutti coloro che hanno contribuito allo sviluppo di questo Set di strumenti: è stato uno sforzo di collaborazione che ha coinvolto diversi professionisti e organizzazioni, tra cui il gruppo esecutivo, i revisori, i coordinatori e i gestori dei beni del Patrimonio Mondiale che hanno partecipato al suo perfezionamento. È convinzione degli Organi Consultivi che questo manuale sarà utile a tutti coloro che sono coinvolti nella gestione del Patrimonio Mondiale e che saprà supportare una migliore pianificazione, attuazione e valutazione di tutte le azioni di conservazione e gestione: grazie all'unione dei nostri sforzi, sapremo proteggere i siti del Patrimonio Mondiale e salvarli per le generazioni future.

Webber Ndoro
Direttore Generale
ICCROM

Grethel Aguilar
Direttore Generale
IUCN

Teresa Patricio
Presidente
ICOMOS
International

Madhu Rao
Presidente
Commissione
Mondiale per le Aree
Protette della IUCN

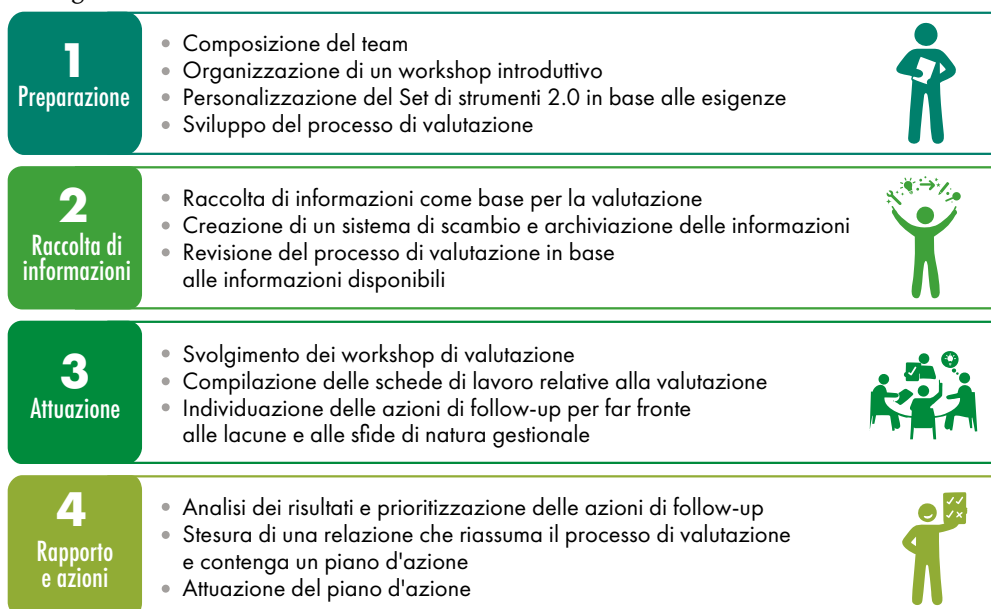
INDICE

PREFAZIONE DEL DIRETTORE DEL CENTRO DEL PATRIMONIO MONDIALE	2
PREFAZIONE DEGLI ORGANI CONSULTIVI DEL COMITATO DEL PATRIMONIO MONDIALE	4
CHE COS'È IL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0? ..	7
1. INTRODUZIONE AL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0	8
1.1 Che cos'è una valutazione dell'efficacia della gestione?	9
1.2 Cosa differenzia il Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio da altre metodologie di valutazione della gestione?	10
2. USO DI QUESTO SET DI STRUMENTI	11
2.1 Perché utilizzare questo Set di strumenti?	11
2.2 A chi è rivolto il Set di strumenti? Quale aiuto può fornire?	11
2.3 Come funziona il Set di strumenti?	11
2.4 Come si usa il Set di strumenti?	13
2.5 Quando si usa il Set di strumenti?	16
3. COME AVVIARE UNA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA GESTIONE	17
3.1 Chi si deve coinvolgere nella valutazione?	17
3.2 Ruoli e responsabilità in sede di valutazione	18
3.3 Concetti importanti	19
4. FASI PRINCIPALI DELLA VALUTAZIONE	25
4.1 Fase 1 – Preparazione	25
4.2 Fase 2 – Raccolta di informazioni	26
4.3 Fase 3 – Attuazione	27
4.4 Fase 4 – Relazione e azioni sulla base dei risultati	28
5. STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0	29
Strumento 1 Valori, attributi e obiettivi di gestione	30
Strumento 2 Fattori che incidono sui beni	36
Strumento 3 Confini, zona tampone e contesto più ampio.....	40
Strumento 4 Accordi di governance	46
Strumento 5 Quadro giuridico, normativo e consuetudinario.....	57
Strumento 6 Quadro di pianificazione gestionale.....	66
Strumento 7 Esigenze e input	75
Strumento 8 Processi di gestione	85
Strumento 9 Attuazione delle misure di gestione.....	102
Strumento 10 Prodotti – Monitoraggio della produttività	110
Strumento 11 Risultato – Monitoraggio dello stato di conservazione	114
Strumento 12 Esame dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione	118
E poi? Integrare la valutazione nel ciclo di gestione.....	123
GLOSSARIO	124
RIFERIMENTI	129
RINGRAZIAMENTI	130
INFORMAZIONI DI CONTATTO	132

CHE COS'È IL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0?


Questa versione aggiornata del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre una metodologia di autovalutazione per individuare il livello di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Il Set di strumenti si compone di 12 strumenti, utilizzabili disgiuntamente o congiuntamente, per valutare l'efficacia del sistema di gestione del bene o del luogo parte del Patrimonio Mondiale. Sebbene il fulcro sia rappresentato dai beni del Patrimonio Mondiale, il Set di strumenti può essere applicato a tutti i siti, siano essi naturali, culturali o una combinazione di entrambi.


Attraverso un processo in quattro fasi, il Set di strumenti vi aiuterà a individuare e a rispondere alle attuali sfide gestionali:



Per poter essere utilizzato, il Set di strumenti necessita di un team di attuazione dedicato, nonché della partecipazione di un'ampia gamma di persone coinvolte nella gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Il processo di valutazione offre l'opportunità di lavorare insieme e di rinsaldare la collaborazione tra persone. Se realmente partecipativo e ben strutturato, il processo sosterrà in maniera collettiva i cambiamenti atti a migliorare il sistema di gestione e a proteggere e gestire il bene del Patrimonio Mondiale o il luogo del patrimonio per le generazioni future.

Nel Set di strumenti vengono utilizzate le seguenti icone:

 Consigli e suggerimenti

 Promemoria e avvisi

 Esempi

Vengono forniti collegamenti ipertestuali al Glossario per tutti i termini chiave del testo (p. es. **valori**).

1. INTRODUZIONE AL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0

L'idea di individuare e tutelare il patrimonio naturale e culturale di maggiore importanza globale ha catturato l'immaginazione e l'impegno di persone e governi di tutto il mondo, come testimonia la *Convenzione sul Patrimonio Mondiale* del 1972 e la sua successiva ratifica da parte di 195 paesi, che si sono tutti impegnati a garantire la tutela del proprio Patrimonio culturale e naturale considerato di Valore Universale Eccezionale per l'umanità. Come risultato, oltre 1.100 beni sono stati iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale.

Non sempre alla forte ambizione politica di iscrivere questi beni nella Lista corrisponde l'impegno necessario per garantirne la protezione a lungo termine; pertanto, migliorare l'efficacia della gestione e sfruttare al meglio le risorse e le opportunità disponibili sono divenuti obiettivi prioritari per la comunità del patrimonio.

L'interesse per la valutazione della qualità della gestione delle aree protette risale agli anni '80 e nel tempo si sono prodotte svariate metodologie inerenti all'efficacia della gestione. Uno dei metodi più utilizzati a livello internazionale è il *Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas (PAME)* della IUCN (Hockings et al., 2006), quadro che ha costituito la base per lo sviluppo del primo *Enhancing Our Heritage Toolkit* (Hockings et al., 2008) nel 2008 e che tutt'oggi imbastisce la struttura di questa nuova versione. Sebbene pensato principalmente per i beni naturali del Patrimonio Mondiale, sin dagli inizi ne è stato riconosciuto il potenziale di utilizzo per i beni culturali.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* (di seguito denominato "Set di strumenti") è il risultato degli sforzi compiuti per ideare un sistema di valutazione dell'efficacia della gestione applicabile in maniera estesa a tutti i beni del Patrimonio Mondiale e ad altri luoghi del patrimonio. Nonostante la struttura continui ad essere identica a quella della versione originale, il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre una metodologia flessibile e applicabile alle esigenze specifiche di ogni luogo del patrimonio, indipendentemente dalla categoria e dalla designazione. Inoltre, il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* attinge elementi da altre metodologie esistenti e stabilisce dei collegamenti con esse, in modo da facilitarne l'integrazione. Il Set di strumenti è stato rivisto e migliorato per riflettere le evoluzioni del sistema del Patrimonio Mondiale e del settore della conservazione che hanno interessato l'ultimo decennio.

Il lavoro di revisione e potenziamento del Set di strumenti ha fatto leva sui seguenti punti:

- applicabilità a tutti i beni del Patrimonio Mondiale e ad altri luoghi del patrimonio, mantenendo quanto più la metodologia e l'approccio originali;
- attenzione ai punti critici del sistema di gestione, anziché valutare in maniera dettagliata tutti i suoi aspetti;
- capacità di coinvolgere un'ampia gamma di attori, senza bisogno di strumenti aggiuntivi;
- disponibilità di una serie di schede di lavoro standardizzate, adattabili a esigenze e situazioni specifiche;
- raccolta e analisi delle informazioni basate su processi a bassa tecnologia e a basso costo;
- autovalutazione e metodologia orientata all'azione.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è il frutto di test effettuati su 26 beni del Patrimonio Mondiale, che rappresentano una gamma di beni culturali, naturali e misti sparsi in tutto il mondo, ed è stato perfezionato sulla base delle lezioni apprese da questi casi.

¹ Per l'elenco completo dei beni utilizzati come casi di test si rimanda ai Ringraziamenti.

1.1 CHE COS'È UNA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA GESTIONE?

I beni del Patrimonio Mondiale e altri luoghi del patrimonio si trovano costantemente ad affrontare sfide e minacce che richiedono misure di gestione strategiche, supportate e a lungo termine al fine di garantire che mantengano il proprio **Valore Eccezionale Universale** (Outstanding Universal Value - OUV) e altri importanti **values**. Valutare l'efficacia della gestione significa valutare il livello di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio, principalmente in base alla misura in cui i valori del patrimonio vengono mantenuti e gli **obiettivi della gestione** vengono raggiunti.

L'efficacia di un **sistema di gestione** dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dalle esigenze del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio e dal suo contesto sociale, economico e ambientale. È fondamentale valutare regolarmente il sistema di gestione per assicurarne l'efficacia, così da capire cosa funziona e cosa si debba migliorare e pianificare le modifiche necessarie nel modo più efficiente possibile. Per questo motivo, è auspicabile che le valutazioni dell'efficacia della gestione siano integrate nel **ciclo di gestione** e ripetute a intervalli regolari.

I processi di valutazione e pianificazione devono essere visti come processi interdipendenti di **gestione**. Le valutazioni dell'efficacia della gestione comprendono un'analisi del modo in cui i piani di gestione e gli altri strumenti di pianificazione vengono attuati e rilevano se i **risultati** attesi vengono raggiunti. Questo tipo di valutazione può assumere particolare importanza prima della revisione o dell'aggiornamento dei piani, in quanto i risultati e le raccomandazioni possono fornire informazioni per i piani futuri, l'allocazione delle risorse e le misure di gestione.

Dallo studio è emerso che le valutazioni dell'efficacia della gestione sono uno strumento importante per aiutare i **gestori** e altri **attori** a:

- riflettere sulla loro esperienza;
- migliorare il modo in cui vengono allocate le risorse;
- pianificare per gestire in maniera efficace le potenziali minacce e opportunità; e
- comprendere se le misure di gestione sono attuate con successo.



In tutto il Set di strumenti, l'espressione "bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio" serve a ricordare ai lettori che il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* può essere usato per valutare l'efficacia della gestione di entrambi; pertanto, in molte parti del documento "bene" e "luogo del patrimonio" sono utilizzati in modo intercambiabile. Qualora i processi si applichino ai soli beni del Patrimonio Mondiale, si provvederà a precisarlo.

1.2 COSA DIFFERENZIA IL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0 DA ALTRE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE DELLA GESTIONE?

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre una dettagliata metodologia di efficacia della gestione adatta alle esigenze specifiche dei beni del Patrimonio Mondiale e di altri luoghi del patrimonio. È concepito per la valutazione interna e l'autovalutazione a livello di sito ed è distinto e indipendente dai processi statutari associati alla Convenzione del Patrimonio Mondiale, come il *Rapporto Periodico*² e il *Monitoraggio Reattivo*³.

Il Set di strumenti trae ispirazione da altre metodologie e strumenti di valutazione dell'efficacia della gestione esistenti e si collega ad essi: a titolo di esempio si citano l'*Integrated Management Effectiveness Tool - IMET* (Paolini et al, 2006), la *World Heritage Outlook Assessment* dell'IUCN (Osipova et al., 2020) e la *Green List of Protected and Conserved Areas* (IUCN e World Commission on Protected Areas (WCPA), 2017). Sebbene alcune di queste metodologie possano sembrare simili tra loro, gli obiettivi prefissati sono diversi.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* si discosta dalle suddette metodologie per tre aspetti importanti:

- 1. È l'unica metodologia di efficacia della gestione specificamente adattata a tutti i tipi di luogo del patrimonio.** È stata sviluppata per adattarsi ai siti culturali e naturali e, pur essendo incentrata sui beni del Patrimonio Mondiale, può essere applicata a tutti i luoghi del patrimonio, indipendentemente dalla designazione a livello internazionale, nazionale e/o locale.
- 2. Si tratta di una metodologia completamente basata sull'autovalutazione.** A differenza di alcune altre metodologie, che sono guidate dall'esterno (come la *World Heritage Outlook Assessment* dell'IUCN) o che necessitano di convalida esterna (come la *Green List* dell'IUCN) o che ancora condividono informazioni con attori esterni (come l'esercizio di *Rapporto Periodico*), il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è pensato per essere utilizzato direttamente dai gestori, in genere senza supporto esterno, convalida o condivisione di informazioni.
- 3. Si tratta della metodologia di valutazione della gestione più dettagliata e completa.** Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* si compone di 12 strumenti pratici, pensati per effettuare valutazioni approfondite degli elementi critici del sistema di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Si basa su un processo partecipativo, così da aiutare a comprendere meglio i motivi per cui alcuni elementi del sistema di gestione potrebbero non funzionare in modo così efficace.



Stando a un'analisi incrociata di sette metodi di valutazione comunemente utilizzati e dal raffronto con lo standard della *Green List of Protected and Conserved Areas* dell'IUCN, emerge che il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* offre la massima copertura dei criteri dello standard della Green List. Per maggiori informazioni su come il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* e la Green List siano correlati, si rimanda al documento *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary Report*. (UNEP-WCMC e IUCN, 2022).

² Requisito statutario della Convenzione del Patrimonio Mondiale, secondo cui gli Stati Parte sono tenuti a presentare una relazione (solitamente a cadenza sessennale) sulle disposizioni legislative e amministrative adottate e sulle altre azioni intraprese per l'applicazione della Convenzione, compreso lo stato di conservazione dei beni del Patrimonio Mondiale presenti sul loro territorio.

³ Processo statutario di rapporto da parte del Segretariato, di altri settori dell'UNESCO e degli Organi Consultivi al Comitato del Patrimonio Mondiale sullo stato di conservazione di specifici beni del Patrimonio Mondiale che risultano minacciati.

2. USO DI QUESTO SET DI STRUMENTI

Questo Set di strumenti offre una metodologia di autovalutazione per individuare il livello di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio.

2.1 PERCHÉ UTILIZZARE QUESTO SET DI STRUMENTI?

L'iscrizione di un bene nella Lista del Patrimonio Mondiale implica l'esistenza di un sistema di gestione adeguato a garantirne la salvaguardia per le generazioni presenti e future. Tuttavia, nonostante i migliori sforzi degli Stati Parte e l'apporto di considerevoli risorse finanziarie e umane, molti beni del Patrimonio Mondiale e altri luoghi del patrimonio sono minacciati da una serie di fattori che incidono sul loro stato di conservazione, tra cui sviluppo inadeguato, il turismo di massa, l'inquinamento, l'estrazione di risorse o il cambiamento climatico. Cosa si può fare per rispondere meglio a questi fattori? Sono dovuti a carenze critiche di natura gestionale? Se sì, come si può rendere più efficace la gestione del bene?

Questo Set di strumenti fornisce una guida pratica per valutare l'efficacia della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale, siano essi naturali, culturali o misti, nell'intento di:

- offrire una metodologia per circoscrivere i risultati ottenuti e gli interventi necessari per migliorare la gestione;
- fungere da raccolta di strumenti da utilizzare separatamente o congiuntamente per meglio comprendere i punti di forza e le sfide dei diversi elementi del sistema di gestione;
- fornire linee guida per aiutare le persone responsabili della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale a promuovere il dialogo, la partecipazione e la trasparenza su come vengono pianificate le misure di gestione, utilizzate le risorse e adottate le decisioni.

2.2 A CHI È RIVOLTO IL SET DI STRUMENTI? QUALE AIUTO FORNIRÀ?

Sebbene concepito nello specifico per i professionisti e le istituzioni responsabili della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale, questo Set di strumenti è a disposizione di tutti coloro che nutrono interesse nella tutela del Patrimonio culturale e naturale. Offrendo un approccio generico e adattabile a esigenze e contesti diversi, consente di essere utilizzato a livello globale e per tutte le tipologie di luoghi del patrimonio.

Il Set di strumenti vi aiuterà a:

- ottenere un quadro completo della gestione del proprio luogo del patrimonio e comprendere nel dettaglio cosa funziona e cosa si può migliorare;
- delineare modalità per migliorare le pratiche di conservazione, i processi di gestione e l'allocazione delle risorse;
- potenziare la collaborazione tra i diversi attori e promuovere la responsabilità;
- sviluppare misure e interventi concordati per far fronte alle lacune e alle sfide di natura gestionale, nonché migliorare i futuri processi di pianificazione;
- generare ampio consenso su ciò che deve cambiare per migliorare il sistema di gestione del luogo del patrimonio.

2.3 COME FUNZIONA IL SET DI STRUMENTI?

Il *Set di strumenti 2.0* si basa su 12 strumenti, ognuno dei quali ha a che fare con elementi critici del sistema di gestione del luogo del patrimonio. Ciascuno strumento ha uno scopo specifico e comprende una guida per aiutare gli utenti a intavolare discussioni esaustive e aperte su tali elementi di gestione. Per facilitarne l'utilizzo, gli strumenti sono accompagnati da schede di lavoro sotto forma di modello, per aiutare a raccogliere le informazioni in modo sistematico, o di questionario, per aiutare gli utenti a identificare le opportunità e le azioni necessarie. Insieme, gli strumenti offrono una metodologia iterativa che consentirà a voi e a tutti coloro che partecipano alla valutazione di definire ciò che funziona e ciò che si può migliorare.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0



Strumento 1: Valori, attributi e obiettivi di gestione – Valuta la comprensione dei **valori** del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio e se gli **obiettivi di gestione** esistenti sono idonei per guidare il sistema di gestione.



Strumento 2: Fattori che incidono sul bene – Valuta se i **fattori** che incidono o che potrebbero incidere sul bene o sul luogo del patrimonio sono noti, ben compresi e documentati. Inoltre, analizza l'adeguatezza delle misure di gestione per i fattori identificati.



Strumento 3: Confini, zone tampone e contesto più ampio – Valuta diversi aspetti della configurazione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio per esaminarne l'adeguatezza, così come le interazioni tra il bene, la sua **zone tampone** e il **contesto più ampio**.



Strumento 4: Accordi di governance – Valuta se i ruoli e le responsabilità dei diversi **gestori** sono chiaramente definiti e se tra loro vi è un coordinamento efficace; inoltre, valuta il livello di coinvolgimento dei **detentori di diritti** nella gestione del bene o di un altro luogo del patrimonio.



Strumento 5: Quadro giuridico, normativo e consuetudinario – Valuta come le politiche, la legislazione, le pratiche consuetudinarie e altri **strumenti** giuridici e normativi sono utilizzati per gestire il bene o un altro luogo del patrimonio.



Strumento 6: Quadro di pianificazione della gestione – Fornisce una panoramica dell'efficacia del quadro di pianificazione e valuta l'adeguatezza del piano di gestione o di altri strumenti di pianificazione primari utilizzati per guidare la gestione.



Strumento 7: Esigenze e input – Valuta se le capacità umane e le risorse finanziarie, materiali e tecnologiche attualmente a disposizione sono adeguate per gestire efficacemente il bene o un altro luogo del patrimonio.



Strumento 8: Processi di gestione – Valuta l'adeguatezza dei **processi di gestione** rilevando se vi siano politiche e procedure atte a garantire l'attuazione dei processi secondo le buone pratiche e gli standard attesi.



Strumento 9: Attuazione delle misure di gestione – Valuta i progressi nell'attuazione del piano di gestione, dei piani accessori e dei relativi programmi di lavoro.



Strumento 10: Prodotti - Monitoraggio della produttività – Valuta la realizzazione dei **Prodotti** generati dall'attuazione degli interventi pianificati, del lavoro di routine e dei processi gestionali.



Strumento 11: Risultati - Monitoraggio dello stato di conservazione – Analizza se i programmi di monitoraggio sono adeguati per valutare lo stato di conservazione dei beni e se i valori di questi ultimi vengono mantenuti.



Strumento 12: Esame dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione – Riassume i risultati della valutazione e aiuta a prioritizzare le future azioni di follow-up.

2.4 COME SI USA IL SET DI STRUMENTI?

Poiché i luoghi del patrimonio sono diversi l'uno dall'altro, il Set di strumenti dovrà essere utilizzato a seconda della situazione in essere. La portata e i dettagli della singola valutazione variano in base alla finalità e alla disponibilità di varie persone a intraprendere la valutazione stessa, nonché al tempo che sono disposte a dedicarvi e alle informazioni, risorse e capacità disponibili. Nel complesso, la valutazione dovrebbe essere relativamente semplice e poco costosa da effettuare.

Se l'efficacia della gestione rappresenta un elemento di novità, è consigliabile seguire il Set di strumenti fin dall'inizio e puntare a utilizzare tutti i 12 strumenti. Questo permetterà di eseguire una "diagnosi" completa per determinare i principali punti di forza e le sfide dei meccanismi di gestione esistenti. Tuttavia, se alcuni meccanismi non sono ancora stati attivati, non sarà possibile utilizzare tutte le schede di lavoro a corredo degli strumenti; per esempio, in assenza di un piano di gestione o di un altro strumento di pianificazione primario a guidare la gestione del luogo del patrimonio, non è possibile compilare la scheda di lavoro 6b (volta a valutare l'adeguatezza di tale piano). Ciò detto, è comunque possibile utilizzare parti delle linee guida associate a detta scheda di lavoro per discutere i motivi per cui non esiste un piano di questo tipo e se è necessario, nonché per individuare le azioni di follow-up utili per delineare un piano.

Se l'utilizzo degli strumenti nella loro totalità appare troppo complesso, è possibile selezionarne inizialmente alcuni da applicare ai problemi critici che già si è certi richiedano attenzione. Sebbene inevitabilmente incompleta da un punto di vista valutativo, una simile valutazione può comunque fornire informazioni utili da cui partire, in modo da poterla migliorare in futuro grazie agli strumenti rimanenti.

È inoltre possibile selezionare gli strumenti da utilizzare per integrare i metodi di monitoraggio e valutazione esistenti ed evitare di ripetere del lavoro effettuato in precedenza. In questi casi, è possibile sostituire le schede di lavoro suggerite con quelle che già si utilizzano oppure creare qualcosa di "ibrido" incorporando aspetti delle schede in quelle già in uso. Si ricorda che le schede di lavoro sono generiche e possono essere adattate al contesto specifico; per esempio, si possono aggiungere nuove sezioni e omettere quelle non pertinenti, purché ciò non vada a compromettere lo scopo dello strumento.

Alcune tipologie di luoghi del patrimonio possono richiedere un uso più flessibile del Set di strumenti, come accade in particolare per i beni del Patrimonio Mondiale di tipo seriale. In tal caso, si dovrà decidere come adattare al meglio l'uso degli strumenti alle proprie esigenze, alla complessità del bene e al sistema di gestione in atto. Il Riquadro 2.1 illustra come determinare l'approccio migliore per la propria situazione.



Riquadro 2.1. Come si usa il Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0?

Stabilire quale sia l'approccio migliore per la propria situazione e il proprio luogo del patrimonio:

- **La valutazione dell'efficacia della gestione rappresenta un elemento di novità e si intende eseguire una diagnosi completa.** Il Set di strumenti aiuterà a comprendere lo scopo di ogni strumento e condurrà attraverso un processo sistematico di valutazione degli elementi critici del sistema di gestione per il luogo del patrimonio con cui si sta lavorando. Anche se non si è pronti a utilizzare tutti le schede di lavoro che accompagnano gli strumenti (p. es. perché non sono stati predisposti alcuni meccanismi di gestione), nessun problema: è possibile adattare le schede di lavoro alla propria situazione e concentrarsi sulle domande importanti alla base di ciascuno strumento.
- **Non si è ancora pronti a utilizzare tutti gli strumenti, ma vi è la volontà di iniziare ad affrontare alcune questioni critiche che già si è certo richiedano attenzione.** Forse si teme che le persone trovino il processo troppo complesso e dispendioso in termini di tempo e che per questo non vogliano prendervi parte o forse si teme il loro scoraggiamento se si rendono conto che certi meccanismi di gestione non sono ancora stati messi in atto; in tal caso, si può iniziare con una valutazione parziale, in modo da comprendere e affrontare le criticità individuate in precedenza, oppure utilizzare il maggior numero possibile di strumenti, a seconda di ciò che i meccanismi di gestione consentono in un determinato momento. Si può sempre partire dai risultati dei primi sforzi, posticipando l'uso degli altri strumenti a un secondo momento o approfondendo la questione con gli strumenti già applicati. La raccomandazione è quella di iniziare a studiare gli obiettivi specifici di ciascuno strumento e delle schede di lavoro a corredo, quindi di discutere la combinazione di strumenti e schede che si intende utilizzare e di avvalersi infine degli stessi per ideare un piano per la valutazione. Si noti che la compilazione degli strumenti 1 e 2 è propedeutica all'utilizzo degli altri strumenti.
- **Si desidera utilizzare gli strumenti in modo selettivo per integrare le attività di valutazione esistenti che affrontano gli stessi argomenti.** Se sono già stati individuati altri metodi per esplorare le criticità gestionali presenti in alcuni degli strumenti forniti dal *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* e non si intende reiterare gli sforzi precedenti (come spesso avviene con le schede di lavoro che aiutano a raccogliere informazioni e dati esistenti), è possibile sostituire le schede con metodi alternativi oppure adattare in modo da limitare la raccolta e l'analisi dei dati alle voci non ancora completamente coperte. Basta assicurarsi di trarre le conclusioni necessarie, circoscrivere le lacune e le sfide e concordare le azioni di follow-up necessarie. Un controllo dell'elenco delle domande fornite può essere di supporto durante le fasi finali della compilazione di ciascuna scheda.
- **Sono già state utilizzate altre metodologie per valutare l'efficacia della gestione, ma si intende approfondire la valutazione di modo che sia specifica per le esigenze di un bene del Patrimonio Mondiale.** Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* consente di effettuare una valutazione che si concentra sul Valore Universale Eccezionale del bene ed è più approfondita e dettagliata di altre metodologie di valutazione dell'efficacia della gestione. Questo potrebbe richiedere uno sforzo in più, soprattutto quando si utilizza il Set di strumenti per la prima volta, ed è questo motivo che si suggerisce di utilizzarlo solo in determinati momenti del ciclo di gestione. Al fine di agevolare la transizione da una metodologia all'altra, il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* include una serie di revisioni per assicurarsi che comprenda tutti gli aspetti critici di queste altre metodologie. Sebbene il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* sia stato pensato per soddisfare le esigenze specifiche dei beni del Patrimonio Mondiale, ciò non impedisce di applicare il Set di strumenti ad altri luoghi del patrimonio, poiché la base della valutazione è sempre rappresentata dai valori.



Riquadro 2.1. Come si usa il Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0? (continua)

- **Si intende utilizzare il Set di strumenti per un bene seriale o per un bene soggetto ad accordi di governance e gestione complessi.** Alcuni tipi di siti richiedono sistemi di gestione più complessi, che coinvolgono più attori e talvolta diversi Paesi (p. es. i beni del Patrimonio Mondiale transfrontalieri e transnazionali). Per quanto impegnativo, adattare l'uso del Set di strumenti a queste situazioni è possibile; del resto, si tratta di un Set di strumenti pensato per essere adattato al proprio contesto specifico. Ciò significa che è possibile adattare le schede di lavoro per analizzare determinati elementi da più punti di vista, ma anche riapplicarle per esaminare i particolari meccanismi di gestione delle parti che compongono i beni seriali. A titolo di esempio, il quadro giuridico può cambiare da una componente all'altra se queste si trovano in Paesi diversi o in regioni amministrative diverse. In tali circostanze, è possibile compilare la stessa scheda di lavoro per ciascuna componente e analizzarle poi collettivamente. Si ricordi che, a prescindere dal numero di parti che lo compongono, i beni seriali sono iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale nella loro interezza e quindi contano come un unico bene; pertanto, la valutazione dell'efficacia della gestione deve fornire spunti di riflessione per il bene nel suo complesso e per ogni sua componente.
- **Si opera o si è coinvolti in un luogo del patrimonio non iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale.** È possibile utilizzare il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* per qualsiasi luogo del patrimonio ed è anzi auspicabile farlo. Forse si intende candidare un sito all'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, e per questo motivo si vuole delineare un quadro completo dell'efficacia dei meccanismi di gestione esistenti e delle possibili migliorie, oppure si intende migliorare la gestione di un luogo del patrimonio indipendentemente dalla sua designazione. Tutti i luoghi del patrimonio sono importanti e, pertanto, dovrebbero essere gestiti in modo efficace per garantirne la protezione per le generazioni future. Gli strumenti trattano elementi di gestione che si applicano a tutti i siti, siano essi iscritti o meno nella Lista del Patrimonio Mondiale. In alcuni strumenti il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* include alcuni passaggi che sono specifici per i beni del Patrimonio Mondiale; per i siti non appartenenti al Patrimonio Mondiale, è possibile saltare questi passaggi e, come sempre, adattare gli strumenti e le schede di lavoro alle proprie esigenze.
- **Il proprio luogo del patrimonio si basa su un sistema di gestione tradizionale.** Sebbene pensato per essere utilizzato perlopiù nel contesto dei sistemi formali di amministrazione pubblica, il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* contempla considerazioni e questioni riguardanti pratiche di gestione tradizionali e accordi di governance. Si noterà infatti che in più occasioni viene ricordato di rispettare i diritti, le responsabilità, le conoscenze e le esperienze dei Popoli Indigeni e delle comunità locali e i loro legami col luogo del patrimonio. Questo Set di strumenti può essere adattato alle proprie esigenze mantenendo ciò che si ritiene utile e integrando, ove necessario, delle voci aggiuntive. È persino possibile sviluppare versioni proprie delle schede di lavoro, a condizione che siano rispettati gli obiettivi specifici di ciascuno strumento, così come scegliere di concentrarsi sulla serie di domande per la riflessione riportate alla fine di ogni scheda, che sono concepite per aiutare ad analizzare le questioni critiche, a trarre conclusioni e a definire gli interventi del caso.

Tutti i siti sono peculiari e speciali e questo dovrebbe essere il modo in cui utilizzare il Set di strumenti. Fatelo vostro!

2.5 QUANDO SI USA IL SET DI STRUMENTI?

L'utilità delle valutazioni dell'efficacia della gestione è tanto maggiore quanto più sono ripetute a intervalli regolari, preferibilmente in linea con il **ciclo di gestione** (p. es. collegate alle revisioni del piano di gestione), in modo da monitorare i cambiamenti e aiutare a identificare progressi e miglioramenti. L'intervallo che in genere è considerato il più adeguato corrisponde a 5 anni; tuttavia, in caso di ciclo di gestione più lungo, è possibile ripetere la valutazione a metà del ciclo (p. es. ogni 3-4 anni). Inoltre, alcuni strumenti possono essere utilizzati separatamente tra una valutazione completa e l'altra, anche più di una volta se necessario, in modo da essere supportati nella presa di decisioni durante l'intero ciclo di gestione.



Figure 2.1. Frequenza suggerita per l'utilizzo degli strumenti (quale parte di un ciclo di valutazione globale).

3. COME AVVIARE UNA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA GESTIONE

Il Set di strumenti poggia su un processo collaborativo in quattro fasi per la progettazione e lo svolgimento di una valutazione dell'efficacia della gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio.

L'obiettivo è quello di sviluppare un approccio partecipativo che consenta a più attori coinvolti nella gestione del luogo del patrimonio di riunirsi ed esplorare dei modi per rispondere alle sfide; non si tratta quindi di un mero esercizio tecnico, ma piuttosto di un'opportunità per acquisire una comprensione collettiva del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio e per generare risposte concrete, volte a migliorare il suo sistema di gestione.

La qualità del processo è importante tanto quanto i risultati della valutazione. Per utilizzare il Set di strumenti, è necessario coinvolgere diversi attori e raccogliere diversi tipi di dati e informazioni; questo richiede organizzazione, tempo e impegno, soprattutto se si tratta della prima volta.

Nonostante sia talvolta arduo applicare correttamente il Set di strumenti, un processo ben progettato e ben svolto sarà gratificante e rafforzerà positivamente la collaborazione a lungo termine tra i gestori.

La durata complessiva della valutazione e le risorse necessarie dipenderanno in larga misura da quanto segue:

- l'entità della valutazione e il suo livello di dettaglio;
- la complessità del bene o del luogo del patrimonio; e
- i meccanismi di gestione esistenti.

Il processo deve essere visto come un'opportunità di scambio e di riflessione affinché la gestione sia più facile in futuro. Il vero lavoro di una gestione efficace inizia con la messa in pratica dei risultati della valutazione.

3.1 CHI SI DEVE COINVOLGERE NELLA VALUTAZIONE?

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è essenzialmente concepito come un processo partecipativo utilizzabile dai gestori a livello locale, regionale e nazionale. Ai fini del Set di strumenti, il termine "gestori" rimanda agli attori aventi autorità giuridica o consuetudinaria e/o responsabilità riconosciute per la gestione del luogo del patrimonio, sia ciò in toto o in parte. Anche i detentori di diritti aventi responsabilità socialmente riconosciute per la gestione del luogo del patrimonio o delle risorse del patrimonio all'interno del luogo sono da considerare "gestori".

In linea di massima, tutti coloro che sono coinvolti nella **governance** e nella gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio dovrebbero prendere parte alla valutazione dell'efficacia della gestione; all'atto pratico, il loro coinvolgimento varia a seconda del luogo del patrimonio. La decisione su chi debba partecipare e sul ruolo esatto all'interno del processo deve essere valutata attentamente e in anticipo.

Il 4.1 fornisce informazioni per aiutare a decidere chi coinvolgere e come coinvolgerlo. In breve, tra le linee guida generali si annoverano le seguenti:

- a. coinvolgere membri del personale o soggetti chiave delle principali organizzazioni o dei principali gruppi aventi responsabilità giuridiche e/o consuetudinarie riconosciute, dal punto di vista del patrimonio, per la gestione del bene o di un altro luogo del patrimonio, nonché di qualsiasi zona tampone;
- b. individuare rappresentanti di altre organizzazioni o di altri dipartimenti governativi o gruppi aventi responsabilità non specifiche in materia di patrimonio relativamente al bene, alla zona tampone e al contesto più ampio;
- c. coinvolgere altri attori responsabili di affrontare i fattori che incidono sul bene, tanto all'interno quanto all'esterno dei confini del bene stesso.

3.2 RUOLI E RESPONSABILITÀ IN SEDE DI VALUTAZIONE

Dal momento che la valutazione coinvolge un'ampia gamma di persone, è fondamentale definire in anticipo ruoli e responsabilità. I ruoli principali sono quattro:



Figura 3.1 Ruoli e responsabilità nella valutazione

Il primo passo è decidere chi dovrà convocare la valutazione e costituire il gruppo di valutazione. Il ruolo di organizzatore è normalmente assunto dall'organizzazione o dal gruppo principale responsabile della gestione del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio. Se per la gestione del bene risponde più di un'organizzazione o di un gruppo e non è chiaro chi debba assumere il ruolo di organizzatore, è necessario decidere chi è nella posizione migliore per condurre la valutazione e per costruire e mantenere la fiducia durante l'intero processo. L'organizzatore dovrebbe essere ampiamente accettato e rispettato dagli altri attori e avere la capacità e le risorse istituzionali per coordinare le diverse fasi della valutazione.

Inoltre, a questi spetta il compito di invitare le persone a partecipare alla valutazione e, in linea di principio, di ospitare incontri e workshop durante il processo di valutazione. È anche possibile che istituzioni diverse ospitino attività diverse.

L'organizzatore istituisce anche il **gruppo di attuazione**, responsabile della conduzione del processo di valutazione, della raccolta e della gestione delle informazioni, della compilazione dei risultati della valutazione e della rappresentanza del più ampio gruppo di persone coinvolte nella valutazione. È preferibile che il team sia composto da un gruppo ristretto e accuratamente selezionato; a tal proposito, sono due gli elementi cruciali da tenere in considerazione: la rappresentanza e l'adeguatezza delle competenze. Il gruppo dovrebbe includere sia soggetti facenti parte dell'istituzione organizzatrice sia soggetti provenienti da altre organizzazioni o altri gruppi, così da garantire che i diversi attori coinvolti nel sistema di gestione siano correttamente rappresentati. È necessario che tali soggetti sappiano fare lavoro di squadra, che dispongano di un buon livello di organizzazione e che siano dotati di buone capacità di comunicazione e di risoluzione dei problemi.

È importante individuare chi, all'interno del gruppo, guiderà il dialogo (i facilitatori) e chi invece registrerà le discussioni e i risultati del team di attuazione (i verbalizzatori). I facilitatori dovrebbero essere selezionati sulla base delle abilità e delle competenze richieste dal ruolo, vale a dire mantenere una posizione neutrale, garantire un processo giusto ed equo, senza pregiudizi nei confronti degli interessi di un singolo attore, e mediare e reindirizzare la discussione in caso di problemi. In talune circostanze, può essere utile coinvolgere uno o più facilitatori esterni imparziali dotati di esperienza nelle procedure di valutazione e di conoscenza della gestione del patrimonio. I **verbalizzatori** lavorano a stretto contatto con i facilitatori per raccogliere le informazioni emerse durante il confronto e aiutare a compilare le schede di lavoro del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*. Ci si aspetta quindi che siano in possesso di buone capacità di ascolto, scrittura, analisi e relazione.

3.3 CONCETTI IMPORTANTI

La valutazione produce i migliori risultati se si basa su un processo collaborativo e coinvolge tutti gli attori responsabili della gestione del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio. Poiché alcuni di questi attori possono avere responsabilità non specifiche in materia di patrimonio, potrebbero non avere familiarità con alcuni concetti utilizzati nel Set di strumenti. È importante che tutti coloro che partecipano al processo di valutazione abbiano una comprensione di base dei concetti e dei termini più importanti, così da evitare confusione, malintesi e inutili frustrazioni o ritardi durante la valutazione stessa e impedire che si sentano esclusi o abbiano paura di intervenire durante i confronti. In alcune situazioni, potrebbe rendersi necessario promuovere uno sviluppo iniziale delle capacità a seconda dei diversi destinatari; in tal caso, si raccomanda di prevederlo nella Fase I del processo di valutazione.

Il Set di strumenti include un **Glossario** contenente le definizioni della maggior parte dei termini tecnici da utilizzare. Poiché alcuni concetti sono fondamentali per avviare una conversazione e richiedono una comprensione approfondita, di seguito si procede a descriverli nel dettaglio.

VALORI

I valori del Patrimonio sono le ragioni per cui un luogo del patrimonio è considerato importante da proteggere per le generazioni presenti e future. Tali valori sono determinati socialmente (in altre parole, la rilevanza viene attribuita da comunità o gruppi culturali) e dipendono da una serie di esperienze sociali e culturali. Ciò che è apprezzato da una parte della società può non esserlo da un'altra oppure esserlo per motivi diversi. Un luogo del patrimonio ha una serie di valori, siano essi estetici, architettonici, biologici, ecologici, storici, archeologici, scientifici, geologici, sociali, spirituali, educativi, ecc. L'unione e l'interazione di diversi valori (e la loro accumulazione nel tempo) circoscrivono la rilevanza del luogo del patrimonio.

Poiché non tutti apprezzano il luogo del patrimonio per le stesse ragioni o allo stesso modo, spesso si considera la rilevanza a seconda del "livello", vale a dire internazionale, nazionale e locale. Per esempio, un bene iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale sulla base del suo Valore Universale Eccezionale (OUV) possiede comunque e a prescindere una gamma di altri valori – a livello nazionale e locale – che sono anch'essi parte della sua rilevanza complessiva; si deve avere la certezza che tali altri valori siano ben compresi, così da assicurarsi che il sistema di gestione, pur dando priorità all'OUV del bene, applichi un approccio olistico che integri tutti i valori.

È importante sottolineare che spesso si desidera proteggere un luogo del patrimonio per ragioni che esulano dalla sua considerazione in quanto "patrimoni" e che alcuni gruppi usano la parola "valore" in modi diversi dal significato attribuito al termine nel contesto del patrimonio; ai fini del Set di strumenti, vale quindi la pena ricordare che per "patrimonio" si intende l'insieme delle risorse e/o degli asset ereditati che le persone apprezzano per ragioni che vanno oltre la semplice utilità. Per quanto sottile possa sembrare, è una differenza fondamentale. L'esempio più palese è l'importanza economica: un luogo del patrimonio può fornire benefici economici per il sostentamento di molte persone, ma ciò non è motivo sufficiente affinché esse lo considerino come loro patrimonio. Pertanto, quando si fa riferimento a situazioni in cui un destinatario (sia esso un singolo, un gruppo o una società) trae utilità - in termini monetari o di beni in natura, servizi e operazioni - dall'esistenza o dalla protezione di un luogo del patrimonio, è preferibile utilizzare il termine "beneficio".

Poiché i valori sono determinati socialmente e sono essenzialmente intangibili (cioè non materiali), è necessario puntualizzare quali attributi li trasmettono. Gli attributi sono al centro degli interventi di gestione e conservazione.

ATTRIBUTI

Gli attributi sono gli elementi di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio che trasmettono i suoi valori e ne consentono la comprensione. Può trattarsi di qualità fisiche, caratteristiche del tessuto materiale o di altre caratteristiche tangibili, ma anche di processi, accordi sociali o pratiche culturali, nonché aspetti intangibili quali associazioni e relazioni. Identificare gli attributi è cruciale anche per comprendere le condizioni di autenticità e integrità di un luogo del patrimonio.

Distinguere tra valori e attributi può essere complesso e non di rado i due concetti vengono confusi. Un modo semplice per distinguerli è porsi queste due domande:

- “Perché il luogo del patrimonio è importante?” (in questo caso la risposta riguarda i valori); oppure
- “Cosa devo proteggere e conservare per mantenere la rilevanza del sito?” (in questo caso la risposta riguarda gli attributi).

In generale, risulta più facile individuare gli attributi, in particolare quelli fisici (p. es. edifici, caratteristiche naturali o materiali); per quanto ciò sia importante, è essenziale considerare a fondo il motivo per cui il luogo del patrimonio è importante (vale a dire i valori) e questo, come già anticipato, può avere molteplici risposte. In caso contrario, gli sforzi di gestione potrebbero essere indirizzati verso la conservazione di alcuni attributi a discapito di altri, come spesso avviene nel caso di attributi quali processi, pratiche o relazioni, che sono difficili da definire e individuare. Tanto più la ragione sottostante è chiara, tanto più è facile decidere cosa proteggere nel luogo del patrimonio e come farlo. Tali distinzioni assumono particolare importanza quando si verificano situazioni difficili e insolite che hanno un effetto su più attributi o addirittura sul luogo del patrimonio nel suo insieme, per esempio nel caso di una calamità naturale o di una proposta di sviluppo ad alto impatto oppure ancora di dinamiche sociali capaci di portare gradualmente a un cambiamento nella percezione del perché il luogo è importante e per chi lo è.

Gli attributi rappresentano il fulcro della protezione, della conservazione e della gestione, perché è attuando azioni concrete sugli attributi o sui fattori che li influenzano che i valori possono essere mantenuti a lungo. Si ricordi, comunque, che anche l'inattività è di fatto un'azione di gestione. Se la situazione è in generale stabile e nessun fattore importante incide (o potrebbe incidere nel prossimo futuro) sugli attributi, non è necessaria alcuna azione immediata o di rilievo.

SISTEMA DI GESTIONE

Tutti i beni del Patrimonio Mondiale e gli altri luoghi del patrimonio devono basarsi su un sistema di gestione affinché si garantisca la loro protezione per le generazioni future. Il mondo è sempre più interconnesso e le azioni in una parte possono avere effetti sull'intero pianeta (come nel caso del cambiamento climatico); va da sé che strategie di gestione come “lasciare le cose al caso” o “fare come al solito” non sono più praticabili.

Ai fini del presente Set di strumenti, per “sistema di gestione” si intende la combinazione di strutture, strumenti e processi istituzionali che insieme garantiscono l'effettiva protezione del luogo del patrimonio per le generazioni presenti e future. L'efficacia di un sistema di gestione dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dalle esigenze del luogo del patrimonio e dal suo contesto sociale, economico e ambientale. Pertanto, i sistemi di gestione possono variare in base alle diverse prospettive socioculturali, alle risorse disponibili e ad altri aspetti e possono incorporare strumenti, pratiche e processi tradizionali, formali e informali.

Prendendo atto di tale diversità, qualsiasi sistema di gestione dovrebbe basarsi su:

- una comprensione completa e condivisa del bene o del luogo del patrimonio (ivi compresi i suoi valori e attributi) da parte di tutti i gestori;
- il rispetto per la diversità, l'equità, la parità di genere e i diritti umani e l'impiego di processi decisionali e gestionali inclusivi e partecipativi;
- un ciclo di pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione;
- meccanismi di coinvolgimento e coordinamento delle attività tra i diversi gestori;
- l'assegnazione e la sostenibilità delle risorse umane, finanziarie e materiali necessarie;
- apprendimento continuo e sviluppo di capacità; e
- una descrizione responsabile e trasparente di come funziona il sistema di gestione.

Il termine “sistema” implica che tutti gli elementi di un sistema di gestione sono interconnessi e, agendo insieme, delineano uno schema o una struttura più ampia. Modificare o aggiungere un elemento o un'interconnessione può incidere sul funzionamento dell'intero sistema di gestione.

Circoscrivere i diversi elementi del sistema di gestione del luogo del patrimonio può essere impegnativo, soprattutto se coinvolge più gestori con mandati diversi che utilizzano strumenti e pratiche differenti per esercitare i propri diritti e responsabilità. A volte, descrivere il modo in cui tutto si unisce e si coordina può sembrare impossibile. Ognuno degli strumenti del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* consente di studiare gli elementi critici di un sistema di gestione, in modo da meglio comprendere come appaiono in relazione al luogo del patrimonio specifico; inoltre, tutti gli strumenti sono concepiti per aiutare a far emergere le interconnessioni cruciali che esistono tra questi elementi. Si noti che il Set di strumenti non intende esaminare tanto ogni singolo dettaglio del sistema di gestione, quanto piuttosto gli elementi che ogni singolo bene del Patrimonio Mondiale dovrebbe possedere. Si può anche pensare al Set di strumenti come a un “check-up” generale, simile a ciò che si farebbe per la propria salute.

GOVERNANCE

Ovunque si facciano scelte e si prendano decisioni sulla protezione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio, esiste una qualche forma di sistema di “governance” che consente alle persone di esercitare i loro diritti, la loro influenza, la loro autorità e le loro responsabilità su quel preciso luogo. Capire quindi chi prende queste decisioni e come le prende è importante per valutare il livello di protezione del dato bene.

Il concetto di “governance” ha acquisito maggiore importanza nell'ultimo decennio ed è ora utilizzato in molti contesti; appare quindi evidente come esistano opinioni diverse sul suo significato. Spesso la parola “governance” è utilizzata in maniera imprecisa come sinonimo di “governo”, ma mentre il termine “governo” rimanda a un insieme di istituzioni responsabili dell'amministrazione di un Paese o di uno Stato, il termine “governance” può essere utilizzato in senso più ampio e applicato a una più vasta gamma di circostanze. Comunemente si parla di governance di un mercato finanziario o di un'azienda, così come di un luogo del patrimonio o di un territorio.

Ai fini del presente Set di strumenti, per “governance” si intende l'insieme delle interazioni tra le strutture amministrative, i processi e le tradizioni che determinano il modo in cui vengono esercitati il potere e le responsabilità su un bene del Patrimonio Mondiale o su un altro luogo del patrimonio, il modo in cui vengono adottate le decisioni e il modo in cui i diversi attori hanno voce in capitolo e partecipano al processo decisionale.

“Governance” e “gestione” sono concetti strettamente correlati, ma può essere utile fare la dovuta distinzione: mentre la governance riguarda fundamentalmente chi prende le decisioni e come queste vengono prese, la gestione riguarda ciò che viene fatto per attuare tali decisioni e i mezzi e gli interventi necessari per ottenere tale risultato (Borrini-Feyerabend et al., 2013). Questa distinzione è utile anche perché ci ricorda che la tutela del Patrimonio non è influenzata solo da considerazioni tecniche, bensì anche da quelle economiche, sociali e politiche. Inoltre, è importante notare che, nel contesto del Patrimonio Mondiale, la governance e gli accordi di gestione sono insiti nel sistema di gestione del singolo bene.

ATTORI

La gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio coinvolge molti soggetti, come coloro che lavorano per le agenzie governative, le amministrazioni locali, le autorità tradizionali, le ONG e le imprese, nonché i Popoli Indigeni, i gruppi culturali, le comunità locali e la società civile in generale. Tutti questi soggetti possono essere considerati “attori”.

Ai fini del presente Set di strumenti, per “attori” si intendono tutti i soggetti (e le istituzioni e i gruppi che rappresentano) coinvolti direttamente e indirettamente nella protezione e nella gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un luogo del patrimonio. Esistono tre grandi categorie di attori: i gestori, i detentori di diritti e le parti interessate.

I gestori sono le istituzioni e gli altri tipi di enti (nonché coloro che operano all'interno di tali istituzioni) che sono riconosciuti, responsabili e tenuti a rispondere della protezione e della gestione del sito. I detentori di diritti sono socialmente dotati di diritti giuridici e/o consuetudinari sul luogo del patrimonio. Alcuni gruppi di detentori possono anche avere responsabilità in fatto di gestione del luogo del patrimonio (o di parti di esso). Le parti interessate sono comunità e/o gruppi culturali con interessi, preoccupazioni e influssi diretti o indiretti sul sito, ma senza necessariamente disporre di un diritto giuridicamente o socialmente riconosciuto sulle risorse del patrimonio o sulla loro gestione.



Ai fini del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*, i gruppi di detentori di diritti con responsabilità socialmente riconosciute per la gestione del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio devono essere considerati gestori. La distinzione viene operata sulla base del fatto che il gruppo in questione detenga o meno responsabilità socialmente riconosciute nella gestione delle risorse del patrimonio rispetto agli altri membri della comunità o della società.

OBIETTIVI DI GESTIONE

Per le finalità o gli scopi del sistema di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio vengono utilizzati diversi termini. Termini come “finalità”, “scopo”, “obiettivo”, “visione”, “risultati” e “risultato” tendono ad essere utilizzati in modo ambiguo e intercambiabile. **Ai fini del presente Set di strumenti, per “obiettivi di gestione” si intendono gli scopi primari cui fa capo il sistema di gestione del luogo del patrimonio affinché ne siano mantenuti i valori, fungendo da base per strategie, piani, politiche e azioni di gestione.** Gli obiettivi di gestione non sono vincolati nel tempo, ma fungono da principi guida o da fondamenta per l'intero sistema di gestione.

Gli obiettivi di gestione devono essere determinati innanzitutto in relazione ai valori del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio. Altre finalità (p. es. la necessità di garantire la funzione del patrimonio nella vita delle comunità locali, la sua presentazione ai visitatori o il suo contributo allo sviluppo sostenibile) sono importanti ma non essenziali per mantenere i valori di un bene o di un luogo del patrimonio. In caso di conflitto tra diverse finalità, gli obiettivi di gestione che riguardano il mantenimento dei valori del bene dovrebbero sempre avere la priorità.

Tra gli esempi di obiettivi di gestione si annoverano i seguenti:

- preservare una particolare tecnica costruttiva tradizionale;
- proteggere una determinata specie endemica;
- mantenere uno specifico settore tradizionale come attività economica principale del sito;
- mantenere la struttura urbana di un insediamento umano tradizionale;
- garantire la conservazione di particolari formazioni fisiche;
- preservare le vie di pellegrinaggio verso un luogo sacro;
- mantenere l'habitat essenziale per la sopravvivenza di una specie in pericolo.

Distinguere tra gli obiettivi di gestione e il dettaglio di ciò che deve essere raggiunto in un periodo di tempo specifico può generare confusione. A causa della loro natura generale e ampia, gli obiettivi di gestione devono essere integrati con i **risultati** di gestione attesi, che definiscono ciò che deve essere raggiunto entro un periodo di tempo specifico. Pertanto, i risultati di gestione attesi aiutano a tradurre gli obiettivi di gestione in programmi di lavoro mediante i processi di pianificazione della gestione, che devono anche considerare come **i fattori che incidono sul bene** incidono (o possono incidere) sugli attributi del sito.

PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELLA GESTIONE

Ai fini del presente Set di strumenti, per “gestione” si intende un'unione di processi e misure adottate in relazione al processo decisionale, alla pianificazione, all'allocazione delle risorse, all'attuazione e al monitoraggio per proteggere un bene del Patrimonio Mondiale o un altro luogo del patrimonio per le generazioni presenti e future.

Per “pianificazione” si intende il processo utilizzato per stabilire come arrivare dalla situazione attuale (qui) a uno stato/punto atteso nel futuro (là). Questo richiede una chiara comprensione della situazione attuale e che si decida cosa si intende ottenere, quali azioni si intende intraprendere e quali saranno i tempi e i costi.

La pianificazione è uno dei processi gestionali più importanti e può avvenire a diversi livelli geografici e organizzativi; per questo motivo, il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* include uno strumento specifico sul quadro di pianificazione della gestione, che è incentrato sul piano di gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Mentre lo sviluppo del piano di gestione è una fase critica del processo di pianificazione della gestione di un bene del Patrimonio Mondiale, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione (che possono anche essere definiti come processi di gestione a sé stanti) fanno parte del ciclo di gestione più ampio.

La pianificazione non è semplicemente un evento una tantum o un prodotto, ma fa parte di una sequenza dinamica di processi iterativi che coinvolgono:

- lo sviluppo del piano;
- l'attuazione del piano;
- il monitoraggio dell'attuazione;
- l'adeguamento del piano; e
- la valutazione dell'attuazione del piano.

È importante continuare ad adattare e modificare una linea d'azione quando necessario e imparare dall'esperienza per raggiungere i risultati di gestione attesi.

L'intera sequenza di questi diversi processi iterativi viene definita “ciclo di gestione”; tale ciclo è in genere stabilito in relazione a un periodo di tempo fisso, vale a dire dall'inizio dello sviluppo del piano fino alla sua revisione o sostituzione con un nuovo piano.

Un quadro di pianificazione può comprendere:

- strumenti di pianificazione più ampi di quelli specifici del Patrimonio Mondiale in termini di entità e portata (p. es. piani generali e piani regolatori); e
- “piani accessori” che descrivono nel dettaglio particolari funzioni o aree di gestione (p. es. piani di conservazione, piani di gestione del rischio di disastro, strategie di turismo sostenibile, piani di gestione dei visitatori, piani di interpretazione, piani commerciali, piani operativi, ecc.).

È importante che i piani di gestione siano ben integrati nel quadro della pianificazione nazionale, regionale e locale (cfr. Fig. 3.2).



Figura 3.2. Illustrazione di un quadro di pianificazione gerarchica. Fonte: adattato da Worboys et al., 2015.

PRODOTTI E RISULTATI

Per “prodotti” si intendono prodotti tangibili, beni e servizi derivanti dall'attuazione di un intervento, di un'attività o di un'azione.

Per “risultati” si intendono gli effetti e i risultati a medio e lungo termine, voluti e non voluti, dell'attuazione di misure di gestione, interventi, attività o azioni, e i prodotti che ne derivano. I risultati attesi andrebbero specificati all'inizio del ciclo di gestione quale parte del processo di pianificazione e valutati alla fine del ciclo per stabilire se sono stati raggiunti o meno (a quel punto, dovrebbero essere “reali” e non più “attesi”). La valutazione dei risultati è fondamentale, in quanto consente di far emergere i risultati reali delle misure di gestione. Con ciò si analizza se:

- a) i prodotti generati stiano realmente contribuendo al raggiungimento dei risultati; e se
- b) i valori del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio vengono mantenuti.

Distinguere tra prodotti e risultati può essere difficile: è per questo che si tende a valutare principalmente i prodotti. Individuare i risultati è tuttavia fondamentale se si intende avere una chiara comprensione dell'efficacia del sistema di gestione del proprio luogo del patrimonio. Si immagini di aver tenuto nell'ultimo anno più di 50 riunioni con diversi gruppi di detentori di diritti e le parti interessate ma che, nonostante tutti questi incontri, la questione di fondo rimane irrisolta. Se si valuta il successo in termini di prodotti (in questo caso, 50 riunioni), può sembrare impressionante, ma in termini di risultati il fallimento è palese. D'altro canto, se l'obiettivo degli incontri era quello di promuovere l'impegno dei detentori di diritti e degli stakeholder nella gestione del luogo del patrimonio e grazie agli incontri è stato possibile circoscrivere modalità per rafforzare tale impegno, allora lo scopo è stato raggiunto e quindi il risultato è positivo.

Da questo esempio emergono altri due motivi per cui è più facile valutare i prodotti piuttosto che i risultati: in primo luogo, i prodotti sono più facilmente quantificabili, mentre i risultati tendono ad essere qualitativi e più ampi; in secondo luogo, i prodotti possono essere individuati facilmente nel breve termine, mentre i risultati risultano visibili solo in un momento successivo, quando gli interventi e le attività sono stati realizzati, e possono pertanto rimanere sconosciuti se non sono in atto processi di monitoraggio e valutazione efficaci.



Se il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* non è disponibile nella propria lingua madre o in qualsiasi altra lingua utilizzata da coloro che saranno coinvolti nella valutazione dell'efficacia della gestione, si raccomanda di tradurre i concetti elencati in questo paragrafo, il glossario e, come minimo, i materiali più critici da utilizzare per intraprendere la valutazione.

4. FASI PRINCIPALI DELLA VALUTAZIONE

La procedura per intraprendere una valutazione dell'efficacia della gestione mediante il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* può essere suddivisa in quattro fasi principali: 1) preparazione, 2) raccolta di informazioni, 3) attuazione e 4) rapporto e azioni (Fig. 4.1).



Figura 4.1. Le quattro fasi principali della valutazione nel *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*.

4.1 FASE 1 - PREPARAZIONE

In questa prima fase si costruiscono le basi per la valutazione. È necessario un piano ben congegnato che possa guidare l'utenza durante la valutazione e che indichi chiaramente:

- chi sarà coinvolto e le sue responsabilità, comprese quelle dell'organizzatore (o degli organizzatori) e del gruppo di attuazione (cfr. Fig. 3.1);
- il programma e il calendario della valutazione;
- come conservare le informazioni raccolte e come renderle disponibili ai partecipanti prima, durante e dopo la valutazione;
- come saranno comunicati i risultati della valutazione e a chi.

Si dovrà inoltre decidere il livello di valutazione, scegliendo se:

- effettuare una valutazione completa utilizzando tutti i 12 strumenti;
- utilizzare alcuni degli strumenti per integrare i processi di monitoraggio e valutazione esistenti; oppure
- iniziare con una valutazione parziale basata su alcuni strumenti e pianificare una valutazione completa per il futuro.

Il Riquadro 2.1 aiuta a pianificare il livello di valutazione. Si tenga presente che questa è solo una scelta preliminare, poiché il livello di valutazione dipende anche dalle informazioni disponibili (da valutare nella Fase 2).

La valutazione produce i migliori risultati se si basa su un processo collaborativo e coinvolge tutti gli attori responsabili della gestione del bene del Patrimonio Mondiale o del luogo del patrimonio. È fondamentale che la collaborazione inizi già nella fase di preparazione, poiché getta le basi per il resto del processo di valutazione; il modo migliore per farlo è quello di organizzare una sessione introduttiva in cui:

- si dedichi del tempo alla presentazione e alla conoscenza delle altre persone, dato che si lavorerà a stretto contatto con esse durante la valutazione;
- si presenti il Set di strumenti a tutti coloro che saranno coinvolti nella valutazione;

- si spieghi la finalità della valutazione dell'efficacia della gestione;
- emergano la volontà e la capacità delle persone di partecipare alla valutazione;
- si concordino regole chiare su come condurre il confronto durante la valutazione, come verranno messi a frutto i contributi delle persone e se sono soggetti al consenso libero, preventivo e informato o ad altre considerazioni sulla privacy e la riservatezza;
- si affronti come raccogliere le informazioni e i dati necessari a supporto della valutazione;
- si decida come le persone potranno accedere alle informazioni raccolte e come saranno coinvolte e impegnate durante l'intero processo;
- si concordino gli elementi critici per aiutare il team di attuazione a sviluppare il piano di valutazione (p. es. tempistiche, modalità di decisione del livello di valutazione e quant'altro deve essere fatto prima di iniziare a usare gli strumenti di valutazione);
- si decida come utilizzare i risultati della valutazione, come comunicarli e a chi.

4.2 FASE 2 - RACCOLTA DI INFORMAZIONI

Per valutare adeguatamente ciò che funziona e ciò che invece causa dei problemi, è fondamentale basare la valutazione (per quanto possibile) su informazioni esistenti e ben documentate. Pertanto, è necessario raccogliere documenti e dati pertinenti che possano essere utilizzati per compilare le schede di lavoro a corredo degli strumenti di valutazione, tra cui leggi, regolamenti, piani di gestione e altri strumenti di pianificazione, rapporti di monitoraggio, relazioni di valutazione dell'impatto, valutazioni del rischio di calamità, progetti di ricerca e piani operativi. Per i beni del Patrimonio Mondiale è necessario includere anche il dossier di candidatura, le valutazioni degli Organi Consultivi, le decisioni del Comitato del Patrimonio Mondiale, i documenti relativi al Rapporto Periodico, i rapporti sullo stato di conservazione e i rapporti delle missioni di Monitoraggio Reattivo, ove applicabili.

Per i luoghi del patrimonio che si basano su sistemi di gestione tradizionali e pratiche e norme consuetudinarie, è necessario accertarsi che le fonti di informazione siano quelle del caso. L'accesso, la raccolta e l'archiviazione di tali informazioni da parte di diversi attori solleva una serie di questioni (p. es. i diritti di proprietà intellettuale) che devono essere affrontate con attenzione fin dall'inizio (cfr. Fase 1).

Nel momento in cui si raccolgono le informazioni, ci si può rendere conto dell'esistenza di notevoli lacune che non possono essere affrontate immediatamente e che possono avere implicazioni per il livello e l'entità della valutazione (in particolare se è la prima volta che si intraprende una valutazione dell'efficacia della gestione utilizzando il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*). Tuttavia, non bisogna scoraggiarsi o considerare le lacune informative come un ostacolo al proseguimento della valutazione; bisogna invece considerare attentamente come adattare la valutazione per tenere conto di questi vincoli. Al contempo, è possibile sfruttare la valutazione come un'opportunità per evidenziare le lacune informative e per comprendere come affrontarle in futuro.



Si tenga presente che alcune lacune, in termini di conoscenze e informazioni, potrebbero emergere solo in un secondo momento nel processo di valutazione, vale a dire quando si utilizzano di fatto le schede di lavoro durante i workshop di valutazione. In questi casi, è possibile annotare le lacune informative nella riga pertinente della scheda e decidere come intervenire. Cercare di risolvere immediatamente la lacuna informativa potrebbe mettere a rischio la qualità della valutazione; pertanto, è necessario considerare con attenzione ciò che può essere compilato e analizzato sulla base dell'esperienza professionale e delle conoscenze di coloro che prendono parte alla valutazione e ciò che invece andrebbe trattato a seguito di ulteriori sessioni di lavoro o studi.

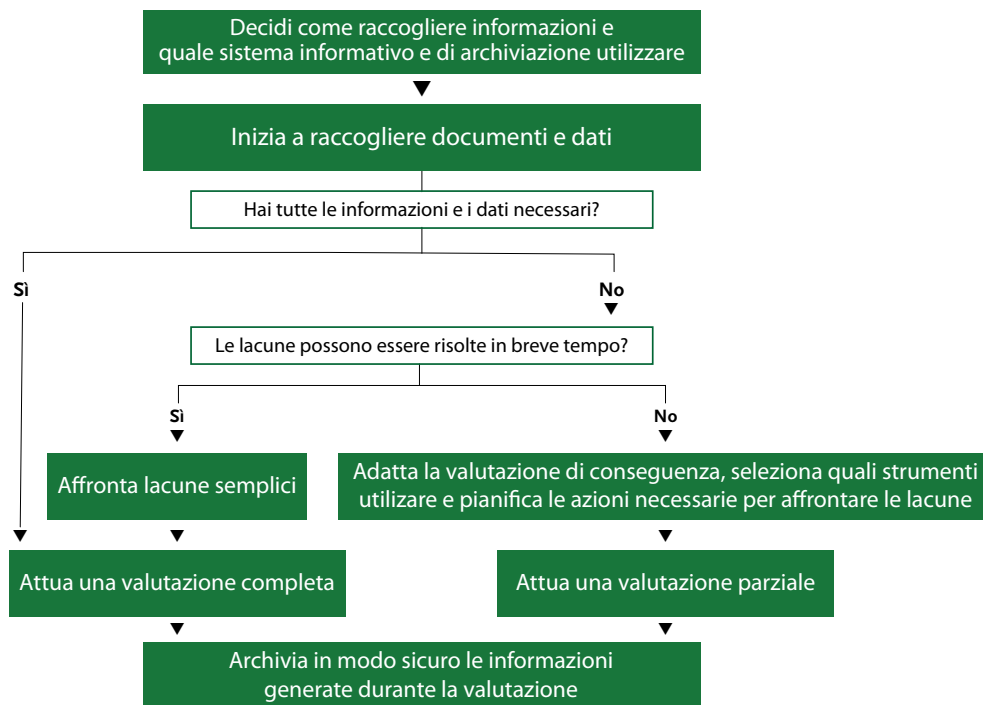


Figura 4.2. Processo di raccolta di informazioni e dati pertinenti.

4.3 FASE 3 - ATTUAZIONE

Nella Fase 1 si è stabilito come attuare la valutazione, il numero di workshop necessari e le tempistiche legate alla valutazione. Se i soggetti coinvolti nella valutazione non hanno familiarità con alcuni dei concetti necessari per l'utilizzo degli strumenti (cfr. Par. 3.3), un primo potenziamento delle capacità può rivelarsi utile.

Il numero e la durata dei workshop organizzati dipendono dalla portata e dal livello della valutazione. Se è la prima volta che si utilizza il *Set di strumenti 2.0* e se ci si avvale di tutti gli strumenti, è preferibile organizzare più workshop, soprattutto se si riuniscono persone e istituzioni che potrebbero non aver mai lavorato insieme prima d'ora. Tale approccio consentirà di svolgere alcuni compiti tra un workshop e l'altro e di concordare i contenuti per il ciclo successivo di discussioni. Tuttavia, si raccomanda di non interrompere la valutazione per un periodo troppo lungo. Ogni workshop dovrebbe durare almeno un'intera giornata, così da avere il tempo necessario per discutere in modo approfondito le questioni emerse, e non dovrebbero passare più di due settimane da quello successivo, così da evitare di dimenticare ciò che è stato discusso in precedenza.

Se si sceglie di intraprendere la valutazione utilizzando un singolo workshop, l'esperienza dei casi di test utilizzati per sviluppare il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* mostra che una valutazione completa richiede almeno **cinque giorni lavorativi completi**, escludendo tutto il lavoro propedeutico richiesto durante le Fasi 1 e 2 della valutazione (cfr. Parr. 4.1 e 4.2) e quello della fase finale della valutazione (cfr. Par. 4.4). Poiché ogni bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio gode di caratteristiche proprie, è difficile stimare il tempo necessario per utilizzare ciascuno degli strumenti e, di conseguenza, il tempo complessivo richiesto per una valutazione.



Nel corso dei workshop, i facilitatori devono confrontarsi coi partecipanti e capire se dispongono di informazioni sufficienti per esprimere un giudizio su una particolare questione gestionale. In caso contrario, i partecipanti non devono sentirsi obbligati a compilare questa parte della scheda di lavoro. Dovrebbero invece annotare la lacuna e/o la sfida nella sezione pertinente e decidere le raccomandazioni e le azioni di follow-up per affrontarla.

4.4 FASE 4 - RAPPORTO E AZIONI IN BASE AI RISULTATI

La valutazione è utile solo se porta a conclusioni concrete e se vi è la volontà di attuare le raccomandazioni e le azioni di follow-up. Sebbene possa sembrare ovvio, il rischio è che la compilazione delle schede di lavoro venga vista come la fine del processo di valutazione. Perché sia positiva, è necessario che la valutazione si concluda con una riflessione, in modo da studiare le implicazioni di ciò che è stato appreso utilizzando i diversi strumenti.

È altamente probabile che tale riflessione finale richieda un workshop conclusivo, che può essere programmato una volta che il gruppo di attuazione ha raccolto tutte le informazioni durante le diverse fasi della valutazione, stilato le conclusioni e definito raccomandazioni chiare e praticabili per la successiva azione. Si presuppone che le raccomandazioni e le azioni di follow-up (derivanti in primis dall'utilizzo dello strumento 12):

- siano sufficientemente chiare e specifiche, così da migliorare la pratica legata alla conservazione;
- siano sufficientemente realistiche da poter trovare soluzioni fattibili per le questioni prioritarie; e
- includano priorità a breve e a lungo termine, con un'indicazione delle tempistiche, del budget necessario e di chi è responsabile dell'attuazione (p. es. istituzione, dipartimento o gruppo, segnalando la necessità di collaborazione).

Alcune raccomandazioni saranno relativamente semplici da attuare, mentre altre potrebbero denotare una certa complessità; tra di esse possono annoverarsi la necessità di colmare le lacune in fatto di conoscenze, di comprendere meglio le capacità umane e finanziarie esistenti oppure di sviluppare ulteriori programmi di monitoraggio. A volte le raccomandazioni riguardano questioni critiche e strategiche, come la necessità di migliorare la comprensione dei valori e degli attributi del bene del Patrimonio Mondiale o la necessità di rivedere e formulare più chiaramente gli obiettivi di gestione.

Dall'analisi dovrebbe anche emergere quanto le problematiche derivino dalla mancanza di misure di gestione, anziché da altre cause (alcune delle quali possono essere al di fuori del controllo dei gestori). L'esistenza di un sistema di gestione ben sviluppato potrebbe non eliminare del tutto le minacce che gravano sul bene del Patrimonio Mondiale o su un altro luogo del patrimonio, come per esempio i fattori legati ai cambiamenti climatici o alle dinamiche sociali. Di contro, nonostante l'utilizzo di sistemi di gestione inadeguati, è possibile che alcuni beni continuino a mantenere i propri valori. È importante comprendere le cause del successo o del fallimento del sistema di gestione se si vuole che i tentativi di migliorare i meccanismi di gestione risultino efficaci.

Questo workshop conclusivo è anche l'occasione per discutere di come i risultati della valutazione saranno presentati nel verbale di valutazione finale e comunicati ai responsabili politici, ai detentori di diritti e alle principali parti interessate. Il verbale deve includere i seguenti elementi:

- un'introduzione che illustri il contesto della valutazione, il processo seguito e i soggetti coinvolti;
- una sintesi chiara e semplice che includa l'analisi risultante dall'uso dei diversi strumenti e le conclusioni principali;
- le raccomandazioni e le azioni di follow-up individuate e chi sarà responsabile della loro attuazione.

Solitamente è l'organizzatore ad essere nella posizione migliore per pubblicare e/o trasmettere il verbale di valutazione, una volta approvato da tutti i partecipanti, ma non sempre è così; si raccomanda quindi di scegliere la persona più adatta a svolgere questo compito. È importante che il verbale sia condiviso quanto prima dopo la pubblicazione, così che si possa dare comunicazione del lavoro da svolgere e sostenere l'attuazione dei risultati della valutazione.



Essendo il Set di strumenti inteso come una metodologia di autovalutazione, è fondamentale garantire che i risultati siano presi in considerazione quando si sviluppano i futuri piani di gestione e altri strumenti di pianificazione. È importante definire azioni concrete per affrontare le lacune e le sfide e assicurare la necessaria allocazione delle risorse e la cooperazione tra i gestori. La valutazione sarà inefficace se i risultati vengono ignorati e le raccomandazioni non vengono attuate.

Ciò assume ancora più rilevanza se i risultati della valutazione mostrano numerose lacune e sfide di grave entità. Va da sé che migliorare la situazione può richiedere sforzi considerevoli, oltre che una discreta dose di tempo: anche se valide, potrebbe non essere possibile attuare alcune raccomandazioni nel breve-medio termine. Tali raccomandazioni dovrebbero essere documentate e dovrebbero essere elaborati piani per migliorare le capacità e le risorse finanziarie, in modo da poterle attuare in futuro. Nel complesso, i risultati e le raccomandazioni devono essere presentati in modo positivo, così da incoraggiare le persone e le istituzioni ad agire e a impegnarsi per migliorare le prestazioni e l'efficacia della gestione a lungo termine.

5. STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEL SET DI STRUMENTI PER RAFFORZARE IL NOSTRO PATRIMONIO 2.0

Questa sezione guiderà attraverso i 12 strumenti di valutazione che compongono il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*. Descrive la finalità di ogni strumento, il tipo di informazioni e di analisi richiesto e i compiti specifici da portare a termine. Ciascuno strumento comprende una o più schede di lavoro, corredate da una serie di domande-guida oppure da un modello strutturato, in modo da aiutare a riassumere le informazioni e i risultati relativi a un particolare elemento di gestione.

Le linee guida sono state sviluppate in primis per coloro che potrebbero non aver mai intrapreso una valutazione dell'efficacia della gestione prima d'ora, sia ciò utilizzando il *Enhancing Our Heritage Toolkit* originale oppure altre metodologie per l'analisi dell'efficacia della gestione. Indipendentemente dalla familiarità con le valutazioni dell'efficacia della gestione, è importante leggere attentamente la guida prima di iniziare: il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* include aspetti che sono trattati in modo più dettagliato rispetto ad altre metodologie. Soprattutto, si raccomanda di non iniziare mai a compilare le schede di lavoro senza avere la necessaria comprensione della finalità dei singoli strumenti e delle correlazioni reciproche.

All'inizio delle linee guida per ciascuno strumento vengono riportati gli **obiettivi specifici** e alcune **informazioni di base** che spiegano come è strutturato lo strumento. Le linee guida forniscono quindi una **panoramica su come compilare le schede di lavoro** associate allo strumento. Le schede di lavoro sono pensate per documentare le informazioni critiche sui diversi elementi del sistema di gestione, riassumere i risultati dei momenti di confronto e aiutare a monitorare i progressi nel tempo, fungendo da base per le valutazioni future.

Per le schede di lavoro che richiedono principalmente informazioni, è riportata anche una serie di **domande per la riflessione** per aiutare a trarre le conclusioni e assicurarsi di non perdere punti importanti. Le schede di lavoro strutturate come questionari offrono già delle domande per la riflessione; per queste, le conclusioni si dovranno desumere dai commenti riportati nell'ultima colonna della scheda. Si raccomanda di prestare attenzione alle connessioni esistenti tra le diverse domande. Essendo le discussioni finali una parte fondamentale dell'esercizio di valutazione, è bene assicurarsi di dedicare tempo ed energie sufficienti perché siano fruttuose.

Si ricordi che le schede di lavoro possono essere adattate se alcune voci non sono applicabili/adatte al tipo di bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio con cui si sta lavorando; tuttavia, è necessario che tali modifiche siano chiaramente registrate e giustificate, senza che sia alterata la finalità dello strumento. Al termine di ogni scheda di lavoro è presente uno spazio per riassumere le questioni chiave identificate durante il confronto, trarre conclusioni e definire raccomandazioni e azioni di follow-up.

L'utilizzo del Set di strumenti richiederà un grande impegno da parte di tutti i soggetti coinvolti: sebbene all'inizio possa sembrare impegnativo, la valutazione del livello di gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio è fondamentale se si intende mantenere nel tempo il suo Valore Universale Eccezionale e altri valori importanti. Non esistono scorciatoie per un pensiero profondo, riflessivo e collettivo. Trattare l'intero processo come un'opportunità di ascolto e di apprendimento, anziché come un mero esercizio tecnico, porterà ai migliori risultati.



STRUMENTO 1. VALORI, ATTRIBUTI E OBIETTIVI DI GESTIONE

Questo strumento aiuta a stabilire se i valori del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio sono stati compresi e individuati in maniera chiara. Inoltre, pone le basi per la valutazione dell'efficacia della gestione e per l'uso degli altri strumenti del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- Stabilire se vi sia una buona comprensione del **Valore Universale Eccezionale** del bene del Patrimonio Mondiale e dei suoi **attributi**.
- Valutare se vi sia una buona comprensione, definizione e documentazione di altri importanti **valori** del bene e degli attributi che trasmettono tali valori
- Verificare se esistano **obiettivi di gestione** chiari a capo della gestione del bene e se tali obiettivi siano chiaramente basati sul Valore Universale Eccezionale e su altri importanti valori del bene.

INFORMAZIONI DI BASE

L'Eccezionale Valore Universale di un bene del Patrimonio Mondiale è il motivo per cui il bene è considerato di importanza comune per le generazioni presenti e future e iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale. Tuttavia, un bene possiede comunque e a prescindere una gamma di altri valori a diversi livelli di riconoscimento (internazionale, nazionale o locale) che contribuiscono alla rilevanza complessiva del bene. Pertanto, è essenziale identificare e riconoscere questi altri valori importanti e garantire che il sistema di gestione del bene ne tenga conto.

La preoccupazione principale della gestione dovrebbe essere quella di mantenere il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori importanti del bene. Nel caso di luoghi del patrimonio non iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, si applica una logica simile: mentre alcuni valori possono avere un livello di riconoscimento più ampio (p. es. se il luogo è designato a livello nazionale), le comunità locali possono apprezzarlo per ragioni diverse. Tali valori locali possono anche differire tra gruppi di comunità. Questa comprensione dell'intera gamma di valori del sito, sia esso iscritto o meno nella Lista del Patrimonio Mondiale, dovrebbe tradursi in chiari obiettivi di gestione che guidino tutti gli aspetti del sistema di gestione. Avere degli obiettivi di gestione chiari consente di focalizzare l'attenzione sugli aspetti primari quando si devono prendere decisioni difficili e allocare risorse già scarse.

L'insieme dei valori, degli attributi e degli obiettivi di gestione del bene costituisce la base di ciò che deve essere analizzato e valutato durante l'intero processo di valutazione. Per questo motivo, lo strumento 1 comprende due schede di lavoro:

- La **scheda di lavoro 1a** è pensata per valutare l'identificazione e la documentazione dei valori del bene e degli attributi che trasmettono tali valori.
- La **scheda di lavoro 1b** è pensata per riportare i valori e gli attributi del bene agli obiettivi di gestione.



Si ricordi che è necessario compilare le sezioni principali della scheda di lavoro sulla base delle informazioni raccolte durante la Fase 2 della valutazione (Par. 4.2). Se mancano delle informazioni o se sono insufficienti, la sezione corrispondente della scheda di lavoro va lasciata in bianco/incompleta ed è necessario annotarne i motivi alla voce "Lacune e sfide" alla fine della scheda.

I risultati dello Strumento 1 saranno da supporto per le analisi richieste per gli altri strumenti (in particolare per lo Strumento 11, che richiede di valutare quanto sono conservati gli attributi e quanto sono mantenuti i valori del bene); pertanto, in sede di valutazione è importante dedicare tempo sufficiente alla compilazione dettagliata delle schede di lavoro 1a e 1b, in particolare alle sezioni “Analisi e conclusioni” e “Lacune e sfide”.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 1a

Il primo compito richiesto dalla scheda di lavoro 1a è quello di elencare i valori e gli attributi del bene in base al livello di importanza (OUV, nazionale o locale). Comprendere i diversi livelli dovrebbe aiutare a i) dare priorità alle azioni in caso di conflitti tra valori e ii) riconoscere che i valori sono correlati e che la tutela di questi altri valori importanti è fondamentale per mantenere l’OUV del bene.

La scheda di lavoro 1a aiuterà inoltre a valutare se gli attributi che trasmettono i valori del bene sono stati sufficientemente definiti e ben compresi e se sono al centro delle misure di gestione.

Per quanto non sia compito facile, è essenziale definire valori e attributi e, soprattutto, distinguere tra i due concetti (Par. 3.3), in quanto ciò consente di sfruttare appieno gli altri strumenti. Non esiste un modo giusto o sbagliato di affrontare questo compito, poiché i valori e gli attributi possono essere inquadrati in modi diversi. In caso di dubbio, è bene concentrarsi sugli obiettivi principali dello strumento anziché sui dettagli dei concetti stessi.

Domande per la riflessione:

- Il Valore Universale Eccezionale del bene può essere compreso facilmente anche dai non addetti ai lavori? Se no: è possibile descriverlo con frasi brevi e semplici, più facili da comunicare a una vasta gamma di attori?
- Cosa si può dire degli altri valori importanti del bene? Sono stati individuati e documentati/registrati (anche attraverso fonti orali tradizionali o consuetudinarie)? Le fonti di informazione sono accessibili e/o conservate in modo sicuro?
- I valori descritti nelle fonti di informazione sono utilizzati regolarmente dai gestori come guida per la gestione del bene? Per esempio, sono inclusi nel piano di gestione o in un altro strumento di pianificazione primario? Oppure sono riportati in documenti accademici e di ricerca che non sono stati presi in considerazione dalla gestione o non sono facilmente accessibili?
- Qual è il rapporto tra gli altri valori importanti e il Valore Universale Eccezionale del bene? Alcuni di questi valori sono interdipendenti? Alcuni valori sono divergenti o in conflitto? Se sì: perché e come incide ciò sulla gestione?
- Esistono alcune categorie di valori che sono state trascurate o non sufficientemente documentate/registrate? Se sì: servono ulteriori ricerche? Devono essere intraprese ulteriori indagini e documentazioni? Da chi?
- I detentori di diritti e/o le comunità locali sono stati coinvolti nell’individuazione dei valori del bene, in particolare al momento della candidatura del bene alla Lista del Patrimonio Mondiale?
- Gli attributi del bene sono chiaramente e sufficientemente definiti e documentati?
- Tra gli attributi sono stati considerati processi, pratiche e associazioni, oltre ad altri elementi intangibili, oppure la definizione degli attributi si limita perlopiù agli elementi fisici?
- Nelle fonti di informazione è chiara la distinzione tra valori e attributi?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 1b

Mantenere il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori importanti del bene dovrebbe essere la prima preoccupazione della gestione e dovrebbe rispecchiarsi in **obiettivi di gestione** chiari. Ciascun valore e gli attributi chiave ad esso associati dovrebbero di norma avere uno o più obiettivi associati.

Tuttavia, la gestione riguarda anche altri obiettivi, come la necessità di garantire la funzione del bene nella vita delle comunità locali, la sua presentazione ai visitatori o il suo contributo allo sviluppo sostenibile. Tali finalità dovrebbero rispecchiarsi anche negli obiettivi di gestione del bene (cfr. Riquadro 5.1); in caso di conflitto tra obiettivi diversi, la priorità deve essere sempre data al mantenimento dei valori del bene. I valori, gli attributi e gli obiettivi di gestione dovrebbero fungere insieme da principi guida o da fondamenta per l'intero **sistema di gestione**.

Distinguere tra gli obiettivi di gestione e ciò che deve essere effettivamente raggiunto in un periodo di tempo specifico (vale a dire i **risultati** di gestione attesi) può generare confusione. Gli obiettivi di gestione si riferiscono agli scopi primari che guidano la gestione del bene del Patrimonio Mondiale e garantiscono il mantenimento dei suoi valori nel lungo periodo. A causa della loro natura generale, gli obiettivi di gestione non bastano da soli a orientare in modo preciso la gestione quotidiana: vanno integrati dai risultati di gestione attesi, che definiscono ciò che deve essere effettivamente raggiunto in un **ciclo di gestione** o in un dato periodo di tempo. Attraverso i processi di pianificazione, i risultati di gestione attesi aiutano a tradurre gli obiettivi di gestione in programmi di lavoro e a prendere in considerazione il modo in cui i fattori che incidono sul bene incidono/possono incidere sugli attributi. Per ulteriori informazioni sulla distinzione tra obiettivi di gestione e risultati di gestione attesi, consultare il Riquadro 5.2 e, se necessario, rileggere il Paragrafo 3.3.

**Riquadro 5.1 Gestione del Patrimonio e sviluppo sostenibile**

L'inclusione del Patrimonio tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (in relazione all'obiettivo 11.4 "Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo") è un riconoscimento da tempo atteso del suo ruolo all'interno della più ampia agenda per lo sviluppo. Tuttavia, le crescenti pressioni esercitate da una serie di sfide senza precedenti sollevano la questione di come trovare un equilibrio tra conservazione e sviluppo, mantenendo al contempo i valori dei luoghi del patrimonio. In che modo la gestione del patrimonio si impegna nello sviluppo sostenibile, a livello politico o operativo?

Per essere efficace, il compito di proteggere e gestire il patrimonio deve intrecciarsi con gli sforzi volti a migliorare la salute del pianeta e di tutti i suoi abitanti. Ciò richiede un allineamento tra gli obiettivi di gestione del Patrimonio e gli obiettivi di sviluppo. È in questo spirito che la Politica per l'integrazione di una prospettiva di sviluppo sostenibile nei processi della Convenzione cerca di sfruttare il potenziale del patrimonio per contribuire allo sviluppo sostenibile, pur sottolineando che l'obiettivo primario della Convenzione per la protezione del Patrimonio Mondiale (vale a dire la protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale) non dovrebbe essere compromesso. La politica individua quattro dimensioni fondamentali: (i) sviluppo sociale inclusivo (sostenendo i diritti umani, l'uguaglianza di genere, le popolazioni indigene e le comunità locali); (ii) sostenibilità ambientale (compresa la resilienza ai disastri e ai cambiamenti climatici); (iii) sviluppo economico inclusivo; e (iv) pace e sicurezza. Perché questa politica sia attuata in maniera efficace, è necessario riflettere sui quadri di riferimento esistenti per la gestione del patrimonio e cambiare in modo radicale l'approccio alla definizione degli obiettivi e dei meccanismi di gestione dei luoghi del patrimonio.



Riquadro 5.2. Distinzione tra obiettivi di gestione ed i risultati di gestione attesi

Si noti che non vi è corrispondenza diretta tra gli esempi qui riportati per gli obiettivi di gestione e quelli dei risultati di gestione attesi.

Esempi di obiettivi di gestione:

- Preservare le tecniche architettoniche tradizionali associate all'architettura in legno.
- Proteggere le mangrovie lungo la costa del bene.
- Mantenere gli spazi verdi storici del centro città.
- Mantenere il carattere urbanistico dell'insediamento umano tradizionale.
- Mantenere l'industria vinicola come attività economica chiave all'interno del paesaggio culturale.
- Preservare le vie di pellegrinaggio ai luoghi sacri.
- Mantenere l'habitat essenziale per la sopravvivenza di una specie in pericolo.

Esempi di risultati di gestione attesi:

- Incremento del numero di artigiani qualificati pari ad almeno il 20% entro il 2026.
- Ripristino delle mangrovie al 60% dell'estensione originale entro il 2030.
- Ripristino totale del giardino storico all'interno dell'area settentrionale del centro storico urbano entro il 2027.
- Riduzione significativa del sovrasfruttamento di una particolare specie (indicare quale) entro il 2025, lavorando in collaborazione con le comunità di pescatori.
- Migliore interpretazione del bene lavorando con i detentori di diritti, in modo da elevare la qualità delle visite guidate all'interno del bene.
- Pubblicazione, nella gazzetta ufficiale, delle aree riservate alla comunità all'interno della zona tampone del bene.
- Migliore gestione dei visitatori grazie alla costruzione di un nuovo centro visitatori.

Quando non viene indicata alcuna tempistica per un risultato, si deve presumere che sia da raggiungere entro la data di scadenza dell'attuale piano di gestione o dello strumento di pianificazione primario.

La scheda di lavoro 1b è strutturata in modo da aiutare a valutare se gli obiettivi di gestione e i risultati di gestione attesi per il bene sono chiari. Alcuni beni del Patrimonio Mondiale possono non presentarne, soprattutto in assenza di un piano di gestione o in mancanza di una sua revisione. Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* (e nello specifico lo Strumento 1) non è un metodo per sviluppare obiettivi di gestione o risultati di gestione attesi e non può sostituire processi di pianificazione efficaci. Se mancano degli obiettivi di gestione o se sono poco chiari o inadeguati, è necessario sviluppare/migliorare i processi di pianificazione per il bene; ciò va riportato sotto la voce "Lacune e sfide". Disporre di obiettivi di gestione e risultati di gestione attesi chiari e ben definiti rappresenta la pietra miliare della pianificazione della gestione. Non sono questioni rapidamente risolvibili durante il processo di valutazione.

Domande per la riflessione:

- Sono stati individuati gli obiettivi di gestione per il bene del Patrimonio Mondiale o il luogo del patrimonio?
- Gli obiettivi sono chiaramente collegati ai valori e agli attributi del bene?
- Gli obiettivi sono abbastanza specifici da guidare il sistema di gestione del bene?
- Gli obiettivi riguardano anche il modo in cui il bene può contribuire ad altri obiettivi sociali, quali lo sviluppo sostenibile, il benessere della comunità e la generazione di servizi e benefici?
- Gli obiettivi di gestione sono chiaramente distinguibili dai risultati di gestione attesi?
- Gli obiettivi di gestione sono distinguibili da altri obiettivi (p. es. gli obiettivi organizzativi o la visione del bene)?
- I risultati di gestione attesi sono stati identificati come parte dei processi di pianificazione?
- Questi risultati sono realistici e oggettivamente verificabili?
- Sono stati definiti i risultati attesi in relazione agli obiettivi di gestione e ai fattori che incidono sul bene?

Scheda di lavoro 1a. Valutazione di valori e attributi

Livello di riconoscimento	Valori	Attributi	Fonti di informazione utilizzate
OUV			
Nazionale			
Locale			
Analisi e conclusioni			
Lacune e sfide			
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up			



STRUMENTO 2. FATTORI CHE INCIDONO SUL BENE

Questo strumento valuta se i fattori che incidono o potrebbero incidere sul bene del Patrimonio Mondiale sono documentati e se i loro impatti sugli attributi sono chiaramente definiti e ben compresi. Inoltre, analizza l'adeguatezza delle misure di gestione per i fattori identificati e i loro impatti.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- Valutare se la comprensione e la documentazione dei **fattori che incidono sul bene** sono buone, sia di fatto sia in potenza.
- Definire se l'elenco dei fattori che incidono sul bene include fattori esterni (p. es. provenienti dalla zona tampone e/o dal contesto più ampio).
- Verificare se sono state rilevate le cause alla base di tali fattori.
- Comprendere la complessità e le relazioni tra i fattori che incidono sul bene, le loro cause e gli **impatti** che hanno sugli attributi del bene.
- Valutare se le misure di gestione e i tempi individuati per affrontare i fattori e i relativi impatti sono appropriati e se è chiaro chi risponde dell'attuazione delle misure individuate.
- Delineare le sfide e i modi per migliorare le misure di gestione.

INFORMAZIONI DI BASE

I beni del Patrimonio Mondiale e gli altri luoghi del patrimonio devono fare i conti con molti fattori in grado di incidere sul loro stato di conservazione e, di conseguenza, sul loro valore. Sebbene si tenda a concentrarsi sui fattori negativi (comunemente definiti "minacce"), esistono anche fattori che possono avere effetti positivi, come per esempio il turismo: se gestito in modo appropriato e sulla base di un approccio sostenibile, il turismo può infatti generare benefici positivi; tuttavia, il turismo di massa o le attività turistiche non pianificate e non regolamentate possono portare alla dislocazione delle comunità locali, alla perdita del senso del luogo del patrimonio o a danni materiali. Inoltre, alcuni fattori possono essere percepiti negativamente da alcuni attori ma positivamente da altri.

Devono essere presi in considerazione anche i fattori che hanno o possono avere origine all'interno della **zona tampone** e/o del **contesto più ampio**. Per esempio, la costruzione di una diga a monte di un bene può avere un pesante impatto sul flusso d'acqua diretto verso tale bene. Analogamente, la costruzione di un aeroporto vicino a un insediamento umano tradizionale può aumentare il numero di visitatori, il che può portare a un incremento delle attività turistiche all'interno del bene e limitare i servizi e le attività commerciali quotidiane necessarie alle comunità locali. Non è quindi tanto l'origine del fattore ad essere importante, quanto piuttosto il suo impatto attuale o potenziale sullo stato di conservazione degli attributi del bene e, quindi, sulla capacità degli attributi di trasmettere i valori del bene.

I fattori che incidono su un bene presentano in genere una serie complessa di cause e impatti. Questo strumento aiuta a comprendere le relazioni tra le cause e gli impatti di tali fattori e l'entità e la gravità degli impatti attuali e potenziali sugli attributi del bene. Inoltre, aiuta a valutare se le misure di gestione attuate bastano per prevenire o minimizzare gli impatti.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 2

Sebbene inizialmente la scheda possa apparire relativamente semplice da compilare, l'operazione può risultare complessa, soprattutto quando si fa confusione tra i “fattori che incidono sul bene”, le “cause” di tali fattori e il loro “impatto”. Nel compilare la scheda di lavoro, può essere utile muoversi tra le diverse colonne quando si analizza ciascun fattore, anziché compilare semplicemente ogni riga da sinistra a destra.

Le definizioni e le relazioni tra fattori, cause e impatti sono illustrate nel Riquadro 5.3. Mentre alcune sezioni possono essere compilate utilizzando le esperienze professionali e personali di coloro che sono coinvolti nella valutazione (p. es. se il fattore interessa attualmente il bene o potrebbe interessarlo in futuro), per altre sezioni (p. es. la “portata” e la “gravità” degli impatti) è meglio avvalersi di dati e fonti di informazione dettagliati piuttosto che di mere congetture.



Riquadro 5.3. Distinzione tra fattori, cause e impatti

Fattori che incidono sul bene – qualsiasi attività o processo correlato in grado di incidere, positivamente e/o negativamente, sugli attributi di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Solitamente, i fattori negativi sono detti “minacce”. Il modo in cui i fattori incidono su un bene andrebbe analizzato attraverso una serie di parametri, vale a dire le cause sottostanti che sono all'origine del fattore, la loro origine (all'interno o all'esterno del bene), gli impatti attuali e potenziali derivanti dal fattore e l'entità e la gravità degli impatti sugli attributi del bene.

Cause – il fatto alla radice del fattore oppure le ragioni sottostanti all'origine del fattore.

Impatti – gli effetti o le conseguenze derivanti o prodotti/e da un fattore e il modo in cui incidono sugli attributi e sul loro stato di conservazione. Gli impatti possono essere positivi o negativi, diretti o indiretti.

Esempio 1:

Fattore – degrado delle barriere coralline

Cause – acidificazione degli oceani e pesca commerciale non regolamentata

Impatti – perdita di specie ittiche

Esempio 2:

Fattore – perdita di pratiche agricole tradizionali

Cause – invecchiamento della popolazione e meccanizzazione delle pratiche agricole

Impatti – abbandono dei campi e perdita di cultivar locali

Si noti che la distinzione tra questi tre concetti dipende da ciò che si definisce inizialmente come “fattore”. Per esempio:

- **Esempio 1.** Se si inizia a indicare come fattore l'acidificazione degli oceani, una delle cause di fondo sarebbe il livello eccessivo di anidride carbonica atmosferica che si dissolve nell'oceano. Di conseguenza, quando si arriva alle colonne degli impatti e delle misure di gestione, potrebbe essere difficile delineare azioni specifiche e significative per rispondere a questo fattore a livello di sito; pertanto, è utile iniziare ad elencare i fattori a cui si può rispondere con azioni specifiche e fattibili.
- **Esempio 2.** Se si identifica come fattore la “meccanizzazione delle pratiche agricole”, la causa sottostante potrebbe essere l'elevato costo della manodopera o la mancanza di lavoratori agricoli qualificati. In questo caso, l'impatto potrebbe essere definito come la perdita di pratiche tradizionali e le misure di gestione dovrebbero affrontare questo impatto sulle pratiche tradizionali (l'attributo).

Domande per la riflessione:

- I fattori che incidono sul bene del Patrimonio Mondiale o un altro luogo del patrimonio sono stati identificati e documentati in fonti di informazione utilizzate regolarmente (p. es. piano di gestione)?
- I fattori che incidono sul bene e le relative cause sottostanti e gli impatti sono compresi in maniera dettagliata? Oppure le conoscenze disponibili si limitano principalmente a un elenco di fattori?
- Sono stati rilevati dei fattori positivi? Oppure l'elenco si limita ai fattori negativi o alle minacce?
- Sono stati rilevati i fattori potenziali? Sono stati individuati i fattori che provengono dall'esterno del bene, p. es. da una zona tampone, dal contesto più ampio e talvolta anche oltre?
- In alcuni casi, lo stesso fattore può avere un impatto su più attributi, ma in modi diversi. Queste differenze sono ben comprese?
- Sono state considerate le relazioni tra i fattori e i potenziali effetti cumulativi e moltiplicativi dei diversi impatti?
- Sono state definite misure adeguate per tutti i fattori con impatti da elevati a molto elevati? Queste misure vengono attuate?
- Queste misure di gestione sono documentate e monitorate in maniera chiara (comprese le informazioni su chi risponde della loro attuazione e del loro monitoraggio)?
- Quali sono le principali sfide e carenze per affrontare i fattori più critici (vale a dire quelli che hanno un impatto negativo significativo sugli attributi)? Come si possono affrontare?



STRUMENTO 3. CONFINI, ZONE TAMPONE E CONTESTO PIÙ AMPIO

Questo strumento valuta l'adeguatezza dei confini, delle dimensioni e della configurazione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Inoltre, esamina l'adeguatezza di eventuali zone tampone esistenti e come le interazioni tra bene, zone tampone e contesto più ampio incidano sulla gestione del bene.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- Accertare se il bene del Patrimonio Mondiale comprende tutti gli attributi che trasmettono il suo Valore Universale Eccezionale all'interno dei suoi confini ed è di dimensioni adeguate per proteggere tali attributi.
- Valutare se la delimitazione del bene considera relazioni importanti, funzioni dinamiche e processi essenziali per il mantenimento dei suoi valori.
- Individuare le lacune e le problematiche associate alle diverse designazioni e ai diversi confini.
- Esaminare se la **zona tampone** è adeguata per aggiungere un livello di protezione al bene.
- Considerare se vi è una buona comprensione delle interazioni tra bene, zona/e tampone e **contesto più ampio** e come la gestione risponde a queste interazioni trasversali.
- Delineare le sfide gestionali derivanti da questi aspetti di delimitazione.

INFORMAZIONI DI BASE

L'ubicazione e la delimitazione di un bene del Patrimonio Mondiale (ovvero i suoi confini e le sue dimensioni) possono incidere in maniera significativa sulla capacità dei gestori di gestirlo efficacemente e, in particolare, di mantenerne l'integrità. Ciò vale soprattutto per i beni seriali e transfrontalieri. Inoltre, le interazioni tra il bene, le eventuali aree di rispetto esistenti e il contesto più ampio determineranno quali fattori incidono o possono incidere sul bene.

I confini di ogni singolo bene del Patrimonio Mondiale, così come di ogni zona tampone esistente, sono determinati al momento della sua iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale. Qualsiasi modifica dei confini deve essere approvata dal Comitato del Patrimonio Mondiale attraverso le procedure stabilite. In alcuni casi, i confini del bene e la/e zona/e tampone al momento della nomina possono essere stati influenzati da questioni sociali, economiche, politiche e amministrative, le cui conseguenze possono creare a lungo termine delle sfide a livello di gestione.

Questo strumento aiuta a definire le carenze relative ai confini del bene (e di eventuali aree di rispetto esistenti) e a indicare i modi in cui la gestione potrebbe risolvere o mitigare i relativi problemi. Ciò include l'identificazione delle sfide derivanti dalle dimensioni e dalla delimitazione del bene e dalla/e zona/e tampone. Le sfide possono derivare anche dalle interazioni trasversali (vale a dire l'influsso che i processi e le dinamiche a un livello o in un'area hanno su un altro livello o un'altra area) tra il bene, la zona tampone e il contesto più ampio.

Per i beni in cui i processi (p. es. processi biologici ed ecologici o processi agricoli e industriali) rappresentano attributi importanti, assumerà rilevanza la dimensione del bene. Questo vale in particolare per i beni naturali dove, per esempio, la vitalità o la sopravvivenza a lungo termine di alcune specie può richiedere ecosistemi multipli ed estesi. Tuttavia, le dimensioni sono importanti anche per i beni culturali, per esempio nel caso di un sistema di irrigazione tradizionale il cui funzionamento dipende da un bacino idrografico.

Quando i confini sono intricati o complessi, gli attori possono sperimentare delle difficoltà nel definirli. Di contro, confini troppo semplici (p. es. linee rette e zone rettangolari) che non si rifanno ai confini geografici possono rendere la gestione del bene e della zona tampone più complicata. Allineare i confini ad elementi fisici o particelle catastali può essere utile per identificare e proteggere il bene.

L'identificazione e la mappatura degli attributi può rivelarsi utile per determinare se i confini del bene sono adeguati o meno. Tuttavia, quando si intraprende un esercizio di questo tipo, bisogna essere consapevoli del rischio di concentrarsi solo sugli attributi fisici e di tralasciare importanti processi sociali e/o ecologici ed elementi intangibili. Bisogna considerare anche le relazioni tra gli attributi (come da analisi nella scheda di lavoro 1a) e la connessione a livello paesaggistico quando si esamina l'adeguatezza dei confini del bene e della sua zona tampone.



Si tenga presente che, per i beni del Patrimonio Mondiale, i confini sono stati determinati con l'obiettivo di includere gli attributi che conferiscono un Eccezionale Valore Universale. In alcune circostanze, tali confini possono essere giudicati inadeguati per la protezione di altri valori importanti del bene; in questi casi, la protezione di questi altri valori può essere presa in considerazione nel delineare la zona tampone e/o può essere affrontata attraverso altri processi di designazione (a livello nazionale, provinciale o locale). A titolo di esempio, un bene del Patrimonio Mondiale può essere situato all'interno dei confini di un'area protetta molto più ampia, di modo che sia salvaguardato l'Eccezionale Valore Universale del bene e che tali confini più ampi comprendano valori e attributi significativi a livello regionale e nazionale. In tal caso, non è necessario che i confini del bene del Patrimonio Mondiale siano alterati per accogliere al loro interno questi altri importanti valori.

Prima di poter esaminare l'adeguatezza dei confini, è necessario comprendere quali sono i fattori che incidono sul bene e se tali fattori provengono dall'interno o dall'esterno del bene (cfr. Strumento 2). Le [Linee guida operative per l'attuazione della Convenzione \(2021\)](#) stabiliscono un meccanismo specifico per aiutare a rispondere a questi fattori: la zona tampone. Uno degli scopi principali della zona tampone è quello di fornire un ulteriore livello di protezione al bene e di contribuire a risolvere i fattori provenienti dall'esterno. Pertanto, lo Strumento 3 aiuta a valutare l'adeguatezza dei confini e delle dimensioni della zona tampone. In alcuni casi, anche una zona tampone di grandi dimensioni non è sufficiente a gestire tutti i fattori che interessano il bene, poiché alcuni fattori possono avere origine ben oltre i limiti esterni della zona tampone. Per questo motivo le Linee guida operative includono anche la nozione di "contesto più ampio" e la necessità di comprendere le interazioni tra questo, il bene e la zona tampone. Poiché i fattori provenienti dall'esterno del bene e della sua zona tampone sono spesso al di fuori del controllo diretto dei gestori responsabili del bene, è necessario valutare quali accordi e altri meccanismi sono in essere (o dovrebbero essere attuati) per affrontare le questioni derivanti dal contesto più ampio del bene o del luogo del patrimonio.

Infine, questo strumento aiuta a stabilire se i confini sono collegati a protezioni giuridiche in essere ad altri livelli e se tali protezioni possono facilitare la gestione. In alcune circostanze può accadere il contrario, come nel caso di una designazione preesistente a livello nazionale che si estende oltre la delimitazione del bene del Patrimonio Mondiale e che può essere soggetta a norme e regolamenti insufficienti per le esigenze di tutela del Valore Universale Eccezionale del bene stesso. Analogamente, in presenza di diverse designazioni (in particolare a livello internazionale) possono sussistere diverse serie di confini (sia per il bene sia per la sua zona tampone), a volte con finalità contrastanti. I potenziali conflitti tra le diverse designazioni meritano particolare attenzione.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 3

Questa scheda di lavoro offre una serie di domande per esaminare tre aspetti principali:

- l'adeguatezza dei confini, delle dimensioni e della delimitazione del bene stesso;
- l'adeguatezza della zona tampone nel fornire un ulteriore livello di protezione del bene e affrontare i fattori provenienti dall'esterno; e
- la misura in cui le interazioni tra il bene, la zona tampone e il contesto più ampio incidono sulla gestione del bene.

Mentre la maggior parte delle schede di lavoro per gli altri strumenti andrebbe completata sulla base di informazioni recuperate da fonti di informazione esistenti, la compilazione della Scheda di lavoro 3 richiede esperienza professionale e capacità di analisi. Pertanto, questa scheda è strutturata come un questionario. È fondamentale considerare sempre le domande incluse nella scheda di lavoro in relazione ai valori del bene (Scheda di lavoro 1a). Quando si inseriscono delle risposte nella Scheda di lavoro 3, assicurarsi che riflettano il risultato del confronto tra tutti i partecipanti alla valutazione e che riflettano, per quanto possibile, un consenso tra i partecipanti. In presenza di punti di vista divergenti, è giusto che ciò emerga dalle risposte.

Poiché questa scheda di lavoro è strutturata come un questionario, non sono previste domande per la riflessione. Si invita invece a trarre conclusioni e a individuare azioni di follow-up sulla base dei commenti e delle raccomandazioni riportati/e nella colonna finale.

È possibile che si debba adattare la scheda di lavoro a seconda del tipo e delle caratteristiche del proprio bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio; per esempio, si potrebbe avere a che fare con un bene privo di zona tampone: in tal caso, alcune delle domande presenti nella scheda rimarranno senza risposta. Per i beni del Patrimonio Mondiale di tipo seriale, potrebbe rendersi necessario compilare più volte la scheda di lavoro per ogni singolo componente e poi per il bene nel complesso. Per i luoghi del patrimonio che non sono iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, è necessario adattare le domande in relazione ad altre designazioni (a livello internazionale, nazionale, provinciale o locale). Tutto questo lavoro richiede un'attenta riflessione sul modo migliore di affrontare e adattare la scheda alle proprie esigenze.

Scheda di lavoro 3. Valutazione dei confini, delle zone tampone e del contesto più ampio

Domanda	Risposta/spiegazione	Raccomandazioni
Bene del Patrimonio Mondiale		
<p>1. I confini del bene sono stati definiti in relazione alla definizione e alla mappatura degli attributi alla base del suo Valore Universale Eccezionale? Quali altre considerazioni sono state fatte per determinare tali confini?</p>		
<p>2. I confini e le dimensioni del bene sono adeguati a proteggere gli attributi individuati in risposta alla domanda 1? I confini e le dimensioni del bene garantiscono collegamenti funzionali, spaziali e/o visivi tra gli attributi?</p>		
<p>3. I confini e le dimensioni del bene sono adeguati a proteggere altri valori importanti del bene? (Se no: rispondere a questa domanda insieme alla domanda 9 in relazione alla/e zona/e tampone).</p>		
<p>4. In presenza di altre designazioni (a livello internazionale, nazionale o locale), vi sono problemi derivanti dai diversi confini associati a tali designazioni?</p>		
<p>5. I confini del bene del Patrimonio Mondiale sono ben conosciuti e facilmente identificabili dai gestori e dai detentori di diritti?</p>		
<p>6. Sussistono questioni irrisolte o lamenti relative alla delimitazione del bene del Patrimonio Mondiale?</p>		

Scheda di lavoro 3. Valutazione dei confini, delle zone tampone e del contesto più ampio

Domanda	Risposta/spiegazione	Raccomandazioni
Zona tampone (se applicabile)		
7. Lo scopo delle zone tampone è chiaro? I confini delle zone tampone sono giuridicamente riconosciuti?		
8. I confini delle zone tampone sono adeguati a fornire un ulteriore livello di protezione al bene?		
9. Le zone tampone sono state definite in relazione alla protezione di altri valori importanti (p. es. oltre alla sua finalità, con l'intento di aggiungere un livello di protezione al bene)?		
10. La/e zona/e tampone sono sufficientemente ampie per far fronte alle minacce derivanti da interazioni esterne in grado di incidere negativamente sul bene?		
11. I confini delle zone tampone sono ben conosciuti e facilmente identificabili dai gestori e dai detentori di diritti?		
12. Le zone tampone sono definite in modo da garantire collegamenti col contesto più ampio, oltre a garantire l'erogazione di servizi e benefici?		

Scheda di lavoro 3. Valutazione dei confini, delle zone tampone e del contesto più ampio

Domanda	Risposta/spiegazione	Raccomandazioni
Interazioni col contesto più ampio		
13. Sono state definite le dinamiche spaziali e funzionali su larga scala che sono rilevanti per mantenere i valori e l'integrità del bene?		
14. È stata presa in considerazione l'importanza di delineare e/o definire il contesto più ampio e il contesto del bene in relazione alle dinamiche spaziali e funzionali su larga scala?		
15. Sono stati sufficientemente definiti i fattori provenienti dall'esterno del bene e della/e zona/e tampone?		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up		



STRUMENTO 4. ACCORDI DI GOVERNANCE

Questo strumento valuta se i ruoli e le responsabilità dei gestori sono chiaramente definiti e se tra loro vi sono un coordinamento e una collaborazione efficaci; inoltre, valuta il livello di coinvolgimento e partecipazione dei detentori di diritti nella gestione del bene.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Valutare se vi è una buona comprensione degli **attori** che detengono responsabilità riconosciute nella gestione del bene (**gestori**), nonché degli attori che detengono diritti (**detentori di diritti**) e interessi o esercitano un influsso (**parti interessate**) sul bene.
- b) Capire se i ruoli e le responsabilità dei gestori sono chiaramente definiti.
- c) Definire le lacune e le sfide che impediscono un coordinamento e una collaborazione efficaci tra i gestori.
- d) Studiare se i detentori di diritti sono adeguatamente riconosciuti e coinvolti nella gestione del bene.
- e) Considerare se vi sono problemi che influenzano la capacità dei detentori di diritti di partecipare ai processi decisionali e, quindi, se il livello di impegno di questi ultimi incide positivamente e/o negativamente sulla gestione del bene.
- f) Individuare le azioni in grado di dare origine a una **governance** rispettosa e partecipativa del bene.

INFORMAZIONI DI BASE

Perché la governance e la gestione siano efficaci ed eque servono coordinamento e collaborazione tra gli attori che detengono responsabilità, diritti e interessi rispetto al bene. I livelli di partecipazione varieranno in base al mandato, alla capacità e alle risorse di detti attori, al riconoscimento e al rispetto dei loro diritti, ruoli e responsabilità e alla disponibilità di piattaforme e processi che facilitino la partecipazione.

Questo strumento analizza due aspetti chiave delle relazioni tra i diversi attori:

1. il modo in cui l'autorità e la responsabilità per la gestione del bene sono suddivise e condivise tra i gestori e come questi lavorano insieme;
2. il livello di coinvolgimento dei detentori di diritti e delle comunità locali nella gestione del bene.

L'uso complessivo di questo strumento dipende da una buona comprensione di chi sono i gestori, i detentori di diritti e le parti interessate. Per alcuni beni, può essere semplice identificare le istituzioni o i gruppi con responsabilità socialmente riconosciute per la loro gestione; tuttavia, sono sempre più i beni del Patrimonio Mondiale per cui gli accordi di governance possono essere complessi e coinvolgere più istituzioni e gruppi e in queste situazioni potrebbe non essere chiaro chi detiene (o chi dovrebbe detenere di diritto) l'autorità e la responsabilità per la gestione del bene e di qualsiasi zona tampone esistente.

Le decisioni di natura gestionale sulle diverse questioni sono prese e influenzate da diversi attori, che collettivamente alimentano il sistema di gestione del bene. Ciò è particolarmente vero per i beni seriali, che possono avere un elevato numero di componenti in vaste aree geografiche, e per i beni transfrontalieri, per i quali si rendono necessari accordi formali di governance e gestione tra diversi Paesi. Analogamente, i paesaggi culturali e gli insediamenti urbani sono generalmente gestiti da più attori - nonostante in alcuni casi il ruolo principale di gestione del bene in termini di patrimonio possa essere assegnato a una specifica organizzazione - e richiedono meccanismi formali di coordinamento. I gestori possono essere autorizzati mediante legislazione, pratiche culturali consolidate nel tempo o una combinazione di strumenti giuridici e consuetudinari.

Lo Strumento 4 si compone di tre schede di lavoro:

- La **Scheda di lavoro 4a** serve a definire quali attori possono essere considerati gestori. Inoltre, offre un quadro strutturato per analizzare il ruolo o il mandato specifico di ognuno di essi per la gestione del bene e di eventuali zone tampone esistenti, quali strumenti e poteri fondamentali conferiscono loro tale mandato e l'entità e il livello del loro coinvolgimento nei processi decisionali. Si noti che questa scheda è destinata principalmente ai beni del Patrimonio Mondiale soggetti ad accordi di governance complessi e che prevedono svariati attori con responsabilità di gestione. Se la maggior parte o la totalità degli aspetti di gestione è nelle mani di una sola istituzione/un solo gruppo o di poche istituzioni/pochi gruppi, è auspicabile un confronto per decidere se utilizzare o meno la scheda di lavoro
- La **Scheda di lavoro 4b** esamina se esiste una collaborazione e una cooperazione efficace tra i gestori. Come per la Scheda di lavoro 4a, l'uso della Scheda 4b è soggetto alla complessità degli accordi di governance.
- La **Scheda di lavoro 4c** valuta in primis se la conoscenza dei diversi gruppi di detentori di diritti è adeguata. Una volta stabilito ciò, la scheda viene utilizzata per analizzare i livelli di coinvolgimento e partecipazione dei diversi gruppi di detentori di diritti nella gestione del bene. Con qualche adattamento, è possibile utilizzarla anche per intraprendere un'analisi simile per diversi gruppi di parti interessate.

Nel complesso, queste schede di lavoro aiutano a valutare alcuni aspetti chiave degli accordi di governance di un bene del Patrimonio Mondiale. Gli Strumenti 5 e 8 (rispettivamente "Quadro giuridico, normativo e consuetudinario" e "Processi di gestione") esplorano altri aspetti riguardanti la diversità e la qualità della governance.



Ai fini del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*, il termine "gestore" si riferisce a un'istituzione o a un gruppo di persone che collaborano per uno scopo comune e sono vincolate da regole e norme, siano esse formali o informali. Il termine "gestore" è preferibile a "gestore del sito" per tre motivi. In primo luogo, il "gestore del sito" è spesso una persona singola e spesso a capo di un'organizzazione o di un gruppo, mentre la gestione di un bene del Patrimonio Mondiale, a prescindere dalla sua complessità, richiede il coinvolgimento di molte persone e di diverse organizzazioni a vari livelli amministrativi. In secondo luogo, il termine "gestore del sito" è generalmente associato a un attore che detiene un mandato specifico per il patrimonio culturale o naturale; tuttavia, alcuni aspetti della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale rientrano nel mandato di attori che collaborano con altre aree giurisdizionali (p. es. pianificazione, silvicoltura, agricoltura, infrastrutture, ecc.) o comunque sono influenzati da essi. Pertanto, è necessario riconoscere i ruoli e le responsabilità dei diversi gestori. In terzo luogo, il termine "sito" è percepito come riferito al bene del Patrimonio Mondiale in sé ed esclude la gestione delle zone tampone: entrambe le aree vanno considerate quando si applica lo Strumento 4. Va da sé, quindi, che il termine "gestore" offre un modo per riconoscere un'ampia gamma di attori e le loro responsabilità di gestione.

Se l'uso del termine "gestore" per riferirsi a un'ampia gamma di attori crea della confusione, è possibile adottare una propria terminologia in modo da distinguere tra loro (a) gestori con la responsabilità primaria dell'intero bene (o di ampie parti di esso) dal punto di vista del patrimonio; e (b) gestori con responsabilità su aree limitate del bene, solo su alcuni tipi di risorse del patrimonio e/o con un mandato che non è specifico del patrimonio. Si raccomanda inoltre di adattare la terminologia a quella utilizzata nel proprio Paese e/o nella propria lingua madre.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 4a

Prima di iniziare la compilazione di questa scheda di lavoro, è importante che tutte le persone coinvolte nella valutazione abbiano ben chiaro chi deve essere riconosciuto come “gestore”, poiché le diverse accezioni di questo termine possono creare confusione. Solo le istituzioni o i gruppi con i) autorità giuridica o consuetudinaria oppure ii) responsabilità socialmente riconosciute, per la gestione del bene del Patrimonio Mondiale e di qualsiasi zona tampone esistente, in tutto o in parte, dovrebbero essere identificati come gestori. L'autorità e le responsabilità dei gestori possono essere o meno specifiche del patrimonio: per esempio, l'autorità di gestire la zona tampone di un bene del patrimonio culturale può essere di competenza di un'agenzia per le aree naturali protette, mentre l'autorità di regolamentare l'uso del suolo all'interno di un paesaggio culturale o in un luogo del patrimonio geologico può essere detenuta da un dipartimento di pianificazione urbana di un comune o di un governo provinciale e l'autorità di gestire un particolare edificio religioso può spettare a un'istituzione religiosa. Affinché tutti questi attori siano riconosciuti come gestori, è necessario che gli altri attori li riconoscano come tali e, di conseguenza, riconoscano le loro responsabilità nella gestione del bene.

In presenza di più gruppi e istituzioni riconosciuti/e come “gestore”, si raccomanda di compilare nel dettaglio questa scheda di lavoro la prima volta che si effettua una valutazione dell'efficacia della gestione. Nelle valutazioni future non sarà invece necessario ripetere questo processo se gli accordi di governance rimangono fondamentalmente invariati; per documentare eventuali cambiamenti o progressi compiuti dalla valutazione precedente, si può scegliere di compilare le righe finali nella sezione “Analisi e conclusioni” e “Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up”. Va da sé che, se dopo la precedente valutazione si sono verificate notevoli ristrutturazioni o modifiche sostanziali agli accordi di governance e gestione del bene e di qualsiasi zona tampone esistente, è necessario compilare in maniera dettagliata l'intera scheda. Esempi di cambiamenti sostanziali possono essere il riconoscimento dei detentori di diritti come gestori (p. es. attraverso la restituzione delle terre ai Popoli Indigeni) o il riconoscimento giuridico delle comunità locali.

Se in precedenza non si è proceduto a mappare gli accordi di governance per i beni del Patrimonio Mondiale o per altri luoghi del patrimonio (così come per le zone tampone esistenti), questa scheda di lavoro si rivela essenziale. Molte sfide gestionali derivano da accordi di governance deboli o poco chiari. Nell'individuare i gestori, è importante considerare le informazioni riportate nella Scheda di lavoro 1a (sui valori e gli attributi) e nella Scheda di lavoro 2 (sui fattori che incidono sul bene). Si raccomanda di utilizzare la Scheda di lavoro 1a per determinare se le responsabilità dei gestori individuati coprono l'intera gamma di valori del bene o di un altro luogo del patrimonio. Se necessario, per identificare chi è gestore si raccomanda di utilizzare la colonna “responsabilità” della Scheda di lavoro 2.

Domande per la riflessione:

- È chiaro quali attori sono i gestori? Se no: perché?
- Ogni gestore è riconosciuto come tale dagli altri attori (in particolare se è responsabile della gestione solo di alcune parti del bene del Patrimonio Mondiale o della zona tampone o solo di alcune risorse del patrimonio)? Se no: perché?
- È chiaro quali strumenti e poteri conferiscono a ciascun gestore l'autorità, il ruolo e le responsabilità sul bene e/o sulla zona tampone? In che modo questi strumenti e poteri li rendono responsabili nei confronti degli altri attori?
- Nel caso in cui vi siano più gestori, è chiaro chi detiene la responsabilità primaria della gestione del bene Patrimonio Mondiale dal punto di vista del patrimonio? Il gestore è anche responsabile della gestione della zona tampone? Se no: quali sfide derivano dalla separazione delle responsabilità di gestione tra il bene e la zona tampone?
- Il mandato del gestore principale del bene è adeguato al ruolo richiesto? Tale mandato e gli strumenti a sua disposizione conferiscono al gestore i poteri necessari per assumere effettivamente la responsabilità primaria della gestione del bene?
- Vi sono conflitti o sovrapposizioni tra le responsabilità dei diversi gestori?
- Vi sono situazioni in cui alcuni gestori non possono o non vogliono esercitare le loro responsabilità? Se sì: perché? Cosa si può fare per affrontare la situazione?
- La struttura di governance (comprese le necessarie interazioni tra i diversi gestori) è chiaramente documentata, trasparente e accessibile? È chiaro chi detiene il principale potere decisionale (o l'ultima parola) in relazione ai diversi processi di gestione?
- Le modalità di governance sono in linea con i valori del bene del Patrimonio Mondiale o di altri luoghi del patrimonio?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 4b

Mentre la Scheda di lavoro 4a serve a identificare il gestore, la Scheda di lavoro 4b serve a valutare come i diversi gestori lavorino insieme. Anche se gli accordi di governance per il proprio bene sono relativamente chiari e coinvolgono un numero limitato di gestori, la compilazione di questa scheda è comunque un esercizio utile.

Quando l'autorità e la responsabilità di gestire il bene e qualsiasi zona tampone esistente, in toto o in parte, sono affidate a più gestori, è indispensabile garantire una collaborazione e un coordinamento reciprocamente efficaci. Il contesto sociale, economico, politico e amministrativo in cui operano i gestori può promuovere un senso di separazione e competizione, piuttosto che di coordinamento e collaborazione, il che può portare il singolo gestore a perseguire i propri obiettivi, soprattutto quando non sono stati definiti obiettivi di gestione per il bene o gli stessi non sono adatti a guidare l'intero sistema di gestione. In questo caso divengono determinanti i risultati della Scheda di lavoro 1b, dal momento che questo modo di lavorare può generare competizione per le risorse e duplicare gli sforzi.

Dalla collaborazione tra i gestori si può ottenere molto di più, in particolare costruendo partnership efficaci tra i vari livelli amministrativi. In questo modo, i gestori possono combinare le risorse per ottenere risultati che in precedenza potevano sembrare impossibili o difficili da raggiungere e per esplorare in modo collaborativo soluzioni creative alle sfide gestionali.

La Scheda di lavoro 4b ruota attorno a una serie di cinque argomenti (o temi) che possono facilitare o ostacolare la collaborazione tra gestori. Alcuni degli argomenti suggeriti possono essere combinati tra loro e/o è possibile includere altri argomenti che meglio si adattano agli specifici contesti di governance e gestione. La valutazione viene effettuata esaminando i punti di forza e le sfide per ogni argomento/tema. La Tabella 5.1. include una serie di domande guida da considerare per compilare la Scheda di lavoro 4b.

Tabella 5.1. Domande utili per la compilazione della Scheda di lavoro 4b.

Aspetti/Temi	Domande
Esistenza di piattaforme, accordi, contratti, procedure e risorse finanziarie per il coordinamento e la collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➔ È in essere una piattaforma o un meccanismo attraverso cui riunire i gestori a intervalli regolari per discutere di questioni gestionali e facilitare il processo decisionale? Se no: è necessario averne una/o? Se sì: funziona? Le risorse necessarie sono state individuate e assegnate? ➔ Il piano di gestione (o strumento simile) per il bene comprende una descrizione delle modalità di gestione del bene e di eventuali zone tampone esistenti? ➔ Se si ha a che fare con una bene seriale, è disponibile un quadro di pianificazione della gestione per il bene nel suo complesso? Se sì: come viene attuato questo quadro? La responsabilità della sua attuazione è nelle mani di un'agenzia specifica o di un organismo specifico? ➔ Sono in essere accordi formali tra i gestori per facilitare lo scambio di informazioni sulla gestione del bene e su eventuali zone tampone esistenti? Se no: esistono accordi più ampi che potrebbero essere utilizzati come base per facilitare la gestione in modalità cooperativa? ➔ Qualora esistano accordi di questo tipo (anche se non adeguati), stabiliscono i ruoli e le responsabilità di ciascun gestore e le risorse disponibili per l'attuazione dell'accordo? ➔ Esistono accordi informali o accordi di scambio collaborativo tra gestori? Se necessario, in che modo queste pratiche informali potrebbero essere rafforzate ed estese ad altri gestori?
Condivisione delle informazioni rilevanti tra gestori	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le informazioni importanti sono condivise tra tutti i gestori o solo tra alcuni di essi ➔ Sussiste l'obbligo di condividere certi tipi di informazioni tra i gestore? Se no: le informazioni vengono condivise in modo informale? ➔ Come vengono compilate e archiviate le informazioni? Come vengono rese disponibili le informazioni a tutti i gestori?
Allineamento di politiche e piani	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le politiche e i piani più importanti sono allineati oppure si sovrappongono e talvolta si contraddicono? ➔ Sono chiare le regole e le procedure su come il piano di gestione per il bene e le eventuali zone tampone esistenti devono essere integrate e/o allineate con tutti gli altri strumenti di pianificazione? ➔ Quando diversi gestori sviluppano politiche e piani destinati ad incidere sulla gestione del bene, gli altri gestori vengono consultati sul relativo contenuto? Consultare quantomeno il gestore con la responsabilità primaria per il bene del Patrimonio Mondiale dal punto di vista del patrimonio costituisce un requisito? ➔ Quando le politiche e i piani prodotti da diversi gestori confliggono tra loro, è chiaro quale politica o piano prevale?
Coordinamento: capacità di lavorare insieme in modo pianificato e organizzato.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Esistono protocolli o accordi, siano essi formali o informali, a supporto del coordinamento tra gestori? ➔ È chiaro quali siano le aree in cui i ruoli e gli interessi dei diversi gestori sono allineati e dove può esservi un potenziale conflitto? ➔ Chi ha la responsabilità primaria di assicurare il coordinamento e la continuità del dialogo tra tutti i gestori?
Collaborazione: capacità di lavorare insieme sulla base di obiettivi condivisi, progetti comuni e meccanismi di pianificazione e monitoraggio.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ È chiara, tra i vari gestori, la differenza tra consultazione, collaborazione e condivisione delle informazioni? ➔ Con quali modalità collaborano i gestori? ➔ Esistono obiettivi di gestione chiari, comuni e concordati per il bene o altro luogo del patrimonio? Tutti i gestori si sono impegnati a realizzare gli obiettivi concordati? ➔ Sono in essere processi e pratiche concordati/e per l'identificazione, la pianificazione e l'attuazione di progetti congiunti? ➔ Sono in essere processi e pratiche concordati/e per il monitoraggio dello stato di conservazione del bene e la valutazione dell'efficacia della gestione?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 4c

Perché sia efficace, è necessario che la gestione benefici dell'impegno attivo dei detentori di diritti nei processi decisionali e in altri processi di gestione. Mentre le Schede di lavoro 4a e 4b analizzano le relazioni tra i gestori, la Scheda di lavoro 4c esamina il livello di coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione del bene e di eventuali zone tampone esistenti.

L'uso della Scheda di lavoro 4c dipende dalla previa definizione dei diversi gruppi di detentori di diritti coinvolti nel bene e nelle eventuali zone tampone esistenti, solitamente attraverso la cosiddetta "analisi delle parti interessate". Si noti tuttavia che detta analisi viene normalmente effettuata per tutti gli attori coinvolti nel bene (ivi compresi i gestori), in modo da descrivere gli interessi e l'influenza di ciascun attore. La Scheda di lavoro 4c si concentra sui detentori di diritti e sul loro coinvolgimento nella gestione del bene. Si ricordi che i detentori di diritti con responsabilità socialmente riconosciute per la gestione del bene (o di parti di esso) dovrebbero essere stati definiti come gestori (Scheda di lavoro 4a). Per essere riconosciuti come gestori, è importante che le responsabilità di ogni gruppo di detentori di diritti siano riconosciute da altri attori. In quanto gestori, i detentori di diritti rispondono per l'adempimento delle loro responsabilità di custodia e/o giuridiche relativamente alla gestione del bene o di un altro luogo del patrimonio.

La compilazione della Scheda di lavoro 4c richiede una comprensione approfondita (e non generica) dei diversi gruppi di detentori di diritti, sia all'interno del bene sia nella sua zona tampone. In un paesaggio culturale, per esempio, tra i detentori di diritti possono essere inclusi i Popoli Indigeni e le comunità locali con diritti consuetudinari, così come i proprietari terrieri, gli imprenditori o i gruppi religiosi con diritti di natura giuridica. Ciascun gruppo può avere un rapporto diverso con il paesaggio culturale e i suoi attributi e quindi aspettative ed esigenze diverse in relazione alla sua gestione. È utile riconoscere i tratti di diversità di ciascun gruppo di detentori di diritti, tra cui l'età, il sesso e i livelli di autorità. Pertanto, per compilare la Scheda di lavoro 4c in maniera esaustiva, si dovrà riflettere sul proprio livello di conoscenza di ciascun gruppo di detentori di diritti.

Se la conoscenza di ciascun gruppo di detentori di diritti è insufficiente (cosa che si può evincere dalla compilazione della Scheda di lavoro 4a), si raccomanda di lasciare in bianco la colonna relativa al gruppo in questione. In altre parole, compilare le righe e le colonne solo per i gruppi di detentori di diritti per i quali si ha una conoscenza sufficiente. Nelle righe "Lacune e sfide" e "Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up" si dovrà quindi segnalare la necessità di identificare o di analizzare in maniera dettagliata i detentori di diritti.

La scheda di lavoro è presentata sotto forma di matrice e i diversi gruppi di detentori di diritti sono elencati in cima a ogni colonna; le righe contengono una serie di domande per ciascun gruppo identificato. Sebbene questa scheda di lavoro sia strutturata come un questionario (poiché è necessario rispondere alle stesse domande per ogni singolo gruppo), è essenziale trarre conclusioni generali dall'analisi delle informazioni contenute nella scheda. A supporto di tale compito, di seguito si propone un elenco di domande per la riflessione.

Se è utile per comprendere l'efficacia della gestione, è possibile completare la scheda anche per i gruppi delle parti interessate; in tal caso, tuttavia, potrebbe essere necessario adattare alcune delle domande della Scheda di lavoro 4c. Si noti che in certe situazioni alcune parti interessate possono avere un notevole potere sulla gestione del bene (o di parti di esso), anche se non detengono responsabilità o diritti socialmente riconosciuti per farlo.

Domande per la riflessione:

- Sono stati identificati tutti i gruppi di detentori di diritti? I diritti di ciascun gruppo sono ben compresi?
- I diritti dei diversi gruppi sono rispettati da tutti i gestori? I diritti consuetudinari sono rispettati nella stessa misura dei diritti giuridici?
- La pratica di alcuni diritti consuetudinari è in conflitto con gli obiettivi di gestione del bene?
- Come è distribuito il potere tra i diversi gruppi di detentori di diritti e all'interno degli stessi? Alcuni gruppi hanno più potere di altri?
- Le pratiche dei detentori di diritti contribuiscono positivamente alla protezione e alla gestione del bene?
- Le esigenze dei detentori di diritti sono affrontate in modo efficace all'interno del sistema di gestione del bene? Se sì: i benefici forniti dal bene del Patrimonio Mondiale sono condivisi in modo equo e/o giusto tra i diversi gruppi? Se no: quali sono i principali conflitti da affrontare?
- Gli effetti della gestione sui detentori di diritti sono positivi o quantomeno neutri?
- Tutti i gruppi di detentori di diritti sono coinvolti nella gestione del bene o alcuni si sentono esclusi?

Scheda di lavoro 4b. Valutazione del coordinamento e della collaborazione tra i gestori

Aspetti/Temi	Punti di forza	Sfide	Note/spiegazioni
Esistenza di piattaforme, accordi, contratti, procedure e risorse finanziarie per il coordinamento e la collaborazione			
Condivisione delle informazioni rilevanti tra gestori			
Allineamento di politiche e piani correlati			
Coordinamento: capacità di lavorare insieme in modo pianificato e organizzato.			
Collaborazione: capacità di lavorare insieme sulla base di obiettivi condivisi, progetti comuni e meccanismi di pianificazione e monitoraggio.			
Analisi e conclusioni			
Lacune e sfide			
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up			

Scheda di lavoro 4c. Valutazione del coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione

Domanda	<i>Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti</i>	<i>Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti</i>	<i>Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti</i>	Note/spiegazioni
1. Quali sono i principali problemi che incidono sul gruppo?				
2. In che misura il gruppo è consapevole dei propri diritti (compresi i diritti su alcune risorse del Patrimonio e il loro utilizzo), dei propri obblighi o dell'influenza in relazione al bene e alla sua zona tampone?				
3. In che modo e in che misura i diritti e le conoscenze del gruppo sono riconosciuti e rispettati dai gestori e da altri gruppi di detentori di diritti?				
4. Quali sono la natura e l'entità di eventuali effetti negativi sugli attributi, sull'autenticità e sull'integrità del bene derivanti dall'interazione di questo gruppo con il bene?				
5. La gestione del bene e della zona (o delle zone) tampona incide negativamente sulle pratiche o sulle credenze del gruppo (compreso l'accesso alle risorse) oppure costituisce una minaccia per le stesse? Se sì: quali sono gli effetti negativi su questo gruppo?				
6. Qual è la natura e l'entità degli effetti positivi del gruppo e delle sue pratiche sugli attributi, sull'autenticità e sull'integrità del bene?				
7. Quali sono i benefici diretti generati dal bene per il gruppo? In che misura il gruppo dipende dal bene per ottenere benefici economici o di altro tipo?				
8. Qual è la volontà e la capacità del gruppo di partecipare ai processi decisionali relativi alla gestione del bene e della sua zona tampone? A quali condizioni?				

Scheda di lavoro 4c. Valutazione del coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione

Domanda	Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti	Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti	Inserire il nome del gruppo di detentori di diritti	Note/spiegazioni
9. Qual è l'influenza politica o culturale relativa del gruppo sulla gestione del bene e della sua zona tampone?				
10. Come e in che misura il gruppo è organizzato per quanto riguarda il coinvolgimento e la partecipazione alla gestione? Esistono meccanismi specifici che facilitano il coinvolgimento del gruppo?				
11. Si descriva la natura e la misura in cui il gruppo contribuisce al processo decisionale in relazione alla gestione del sito. Esistono accordi o intese di gestione, formali o informali, a questo proposito?				
12. Si descriva il coinvolgimento effettivo del gruppo nella gestione del bene.				
13. Sulla base delle informazioni di cui sopra, si fornisca una breve panoramica del coinvolgimento e della capacità del gruppo di partecipare alla governance e alla gestione del bene.				
Analisi e conclusioni				
Lacune e sfide				
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up				



STRUMENTO 5. QUADRO GIURIDICO, NORMATIVO E CONSUETUDINARIO

Questo strumento valuta in che modo la legislazione, i regolamenti e le norme consuetudinarie sostengono o ostacolano la protezione e la gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di altri luoghi del patrimonio.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Rivedere come la combinazione di diversi **strumenti** politici, giuridici, normativi e consuetudinari, a diversi livelli, incidano sulla protezione e sulla gestione del bene.
- b) Comprendere se il **quadro giuridico** fornisce disposizioni chiare e sufficienti per la protezione e la gestione del bene e di qualsiasi sua zona tampone.
- c) Valutare se gli obblighi e gli impegni internazionali sono effettivamente inglobati nella politica e nella legislazione nazionale e se vi è un adeguato sostegno governativo per attuare tali obblighi.
- d) Valutare la capacità di promuovere la conformità e di attuare misure di applicazione in linea con la legislazione, i regolamenti e i meccanismi e le norme tradizionali.
- e) Individuare modalità per potenziare e consolidare il quadro giuridico e la sua attuazione.

INFORMAZIONI DI BASE

Ogni Paese si avvale di una serie di strumenti per individuare, proteggere, conservare e gestire i beni del Patrimonio Mondiale e altri luoghi del patrimonio. Tali strumenti spaziano dalle disposizioni costituzionali e dalla legislazione a regole non scritte e tradizioni tramandate di generazione in generazione (cfr. Riquadro 5.4). A prescindere dalla tipologia, questi strumenti costituiscono una parte essenziale del sistema di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio; pertanto, è importante capire se sono adeguati a garantire la protezione del bene a lungo termine, se vengono di fatto applicati e attuati e se sono sufficientemente noti e applicati dai gestori che ne traggono il mandato (Scheda di lavoro 4a).

Per favorire le linee guida di questo strumento, il termine “quadro giuridico” viene utilizzato al di là della sua definizione rigorosa in relazione al diritto statutario e consuetudinario e rimanda alla combinazione di strumenti giuridici, normativi, consuetudinari e politici che si applicano a un bene del Patrimonio Mondiale o a un altro luogo del patrimonio. In alcune circostanze, può essere difficile distinguere tra strumenti giuridici (Strumento 5) e strumenti di pianificazione (Strumento 6, che esamina l'efficacia del quadro di pianificazione della gestione). Alcuni strumenti possono per esempio essere rilevanti tanto per lo Strumento 5 quanto per lo Strumento 6, poiché molti piani possiedono uno status giuridico e sono quindi strumenti sia giuridici sia di pianificazione.

Due sono le finalità sottese allo Strumento 5:

1. valutare l'adeguatezza del quadro giuridico per gestire efficacemente il bene del Patrimonio Mondiale e la sua zona tampone. La **Scheda di lavoro 5a** mira a comprendere come i diversi strumenti supportino e influenzino la protezione e la gestione del bene a diversi livelli (p. es. internazionale, nazionale e locale). L'analisi comprende gli strumenti che riguardano direttamente la protezione del Patrimonio, nonché altre disposizioni giuridiche, normative o consuetudinarie che possono incidere sulla protezione e sulla gestione del bene (p. es. l'uso del suolo, lo sviluppo industriale o agricolo, l'estrazione mineraria, il turismo e la tassazione). Inoltre, aiuta a identificare gli aspetti del quadro giuridico potenzialmente migliorabili e come tali miglioramenti possano essere realisticamente attuati nel breve e medio termine.
2. studiare se gli strumenti sono di fatto applicati e fatti rispettare coerentemente, nonché determinare le principali sfide legate alla conformità e all'attuazione (**Scheda di lavoro 5b**).



Il fine non è quello di criticare i diversi strumenti, bensì quello di valutare come essi sostengono o ostacolano la gestione del bene, come (e se) vengono applicati e come aiutano i gestori ad affrontare e rispondere ai fattori che incidono sul bene. Poiché un'analisi di questo tipo può sollevare questioni delicate, è necessario avere consapevolezza e chiarezza su tali aspetti sin dall'inizio, nonché essere disposti a discuterne in modo aperto, collaborativo e rispettoso.



Riquadro 5.4. Tipi di strumenti giuridici, normativi e politici

Le persone e le istituzioni utilizzano una serie di strumenti giuridici, normativi, consuetudinari e politici per esercitare i propri diritti, prendere decisioni e assumersi le proprie responsabilità nella gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Questi includono i seguenti:

- **Convenzioni, raccomandazioni e altri trattati internazionali** per la protezione della cultura e della natura in generale e del patrimonio culturale e naturale in particolare, che comportano impegni, obblighi e responsabilità da parte degli Stati Parte che accettano o ratificano tali strumenti. Per essere rispettati e attuati, tali obblighi e responsabilità devono essere talvolta trascritti nella legislazione nazionale. Questi tipi di strumenti includono anche indicazioni sulle modalità di attuazione dei trattati da parte degli Stati Parte, come le Linee guida operative per l'attuazione della Convenzione.
- **Legislazione nazionale e altre disposizioni giuridiche** aventi forza di legge – riconosciute nel diritto statutario – quali disposizioni costituzionali, atti, decreti od ordini esecutivi. Per ciascun Paese la gerarchia stilata per gli strumenti giuridici in vigore sarà diversa. Comprendono strumenti accessori di supporto, come regolamenti, norme e altri strumenti con effetto giuridico.
- **Norme e pratiche tradizionali e consuetudinarie** dei popoli indigeni e delle comunità locali, includendo in ciò le pratiche, i processi, le tradizioni, le regole di condotta, i meccanismi di sfruttamento del territorio e le restrizioni sull'uso delle risorse che dipendono dalle conoscenze e dalle competenze locali. Questi tipi di strumenti contribuiscono alla protezione e alla gestione del bene o di un altro luogo del patrimonio, anche se non sempre sono in linea con la legislazione e le disposizioni di legge.
- **Politiche, strategie e piani correlati** tipicamente definiti in una dichiarazione politica distinta e/o in strategie e piani d'azione nazionali (p. es. strategie culturali, strategie di sviluppo sostenibile, strategie per la biodiversità, strategie energetiche nazionali, strategie di sviluppo urbano, piani di adattamento nazionali per il cambiamento climatico).
- **Meccanismi finanziari**, di solito sotto la giurisdizione di altri strumenti giuridici, relativi agli incentivi finanziari; si citano a mo' di esempio la riduzione delle imposte sul bene, gli incentivi fiscali o i pagamenti ai proprietari di immobili per promuovere azioni di conservazione o la capacità delle istituzioni coinvolte nella gestione di trattenere tasse di soggiorno e di ingresso per fini di conservazione.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 5a

Ogni bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio possiede un proprio quadro giuridico, che di solito prevede una specifica combinazione e varietà di strumenti. La Scheda di lavoro 5a aiuta ad avere una visione d'insieme dei vari strumenti applicabili e di come essi siano correlati. A tal fine si elencano tutti gli strumenti pertinenti e si riporta la finalità principale degli stessi relativamente al sistema di gestione del bene e delle eventuali zone tampone esistenti, nonché della loro incidenza.

Si raccomanda di compilare nel dettaglio questa scheda di lavoro la prima volta che si effettua una valutazione dell'efficacia della gestione. Nelle valutazioni future, potrebbe essere sufficiente aggiornare o rivedere leggermente alcune parti della scheda: in genere, è raro che gli strumenti giuridici vengano modificati o sostituiti. Poiché del resto la scheda di lavoro tratta anche delle pratiche tradizionali e consuetudinarie, che possono evolvere e cambiare, è necessario prestare particolare attenzione a tali aspetti in sede di valutazione futura.

La Tabella 5.2 fornisce una serie di domande che aiutano a stilare conclusioni sui diversi tipi di strumenti e a evidenziare le questioni chiave cui prestare attenzione. Per esempio, alcuni strumenti possono contrastare o mettere in discussione gli sforzi per proteggere e gestire il bene del Patrimonio Mondiale o un altro luogo del patrimonio; pertanto, l'ultima colonna della Scheda di lavoro 5a dovrebbe trarre conclusioni sull'interazione tra i diversi strumenti e sul funzionamento del quadro giuridico nell'insieme. Se uno strumento specifico pone delle sfide particolari, è necessario indicare chiaramente le modalità con cui ciò avviene. Si raccomanda di definire le azioni di follow-up attese, anche quando alcune di esse esulino dai mandati dei gestori (p. Es. modifiche alla legislazione). In questi casi, è possibile inquadrare le azioni in relazione al modo in cui i gestori possono collaborare con altri attori per bilanciare i requisiti giuridici e l'efficace attuazione degli obiettivi di gestione.

Tabella 5.2. Domande utili per la compilazione della Scheda di lavoro 5a.

Tipo di strumento	Domande utili
Convenzioni, raccomandazioni e trattati internazionali	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gli impegni e le responsabilità assunti dal Paese in base alle convenzioni e ai trattati pertinenti ratificati dal governo trovano riscontro nelle leggi nazionali? ➔ I principi e gli obblighi delle convenzioni e dei trattati pertinenti per il bene sono conosciuti e compresi dai gestori?
Legislazione e regolamenti specifici del patrimonio per la gestione del bene e di qualsiasi sua zona tampone	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Quanto è adeguata la legislazione in materia di patrimonio per identificare le diverse categorie di luoghi del patrimonio (p. es. insediamenti umani tradizionali, paesaggi culturali, patrimonio industriale o del XX secolo)? ➔ La legislazione prevede meccanismi per attuare in modo efficace i propri requisiti oppure è integrata da altri strumenti che specificano le modalità di attuazione della legge, quali politiche, regolamenti o decreti? ➔ La legislazione include il concetto di "zona tampone"? Se no: include disposizioni per delineare e proteggere le aree che circondano ogni bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio? ➔ La legislazione prevede direttive chiare per il coordinamento (e la relativa autorità) tra le diverse istituzioni e con altri tipi di legislazione (p. es. la legge sulla pianificazione)? Le direttive operano a favore del patrimonio? ➔ La legislazione prevede disposizioni per la devoluzione o il decentramento dell'autorità decisionale e dell'allocazione delle risorse, al fine di facilitare la governance a livello di sito? ➔ Sono in essere disposizioni che consentono di stabilire formalmente accordi di cogestione con altre agenzie governative, ONG, enti pubblici o privati, comunità locali e Popoli Indigeni? ➔ La legislazione riporta i requisiti per le valutazioni d'impatto? ➔ La legge prevede sanzioni chiare e specifiche in caso di inadempienza?
Altre legislazioni e altri regolamenti per la gestione del bene, di qualsiasi sua zona tampone e del contesto più ampio	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Il quadro giuridico prevede disposizioni per il consenso libero, preventivo e informato, la giustizia ambientale, la partecipazione pubblica e il Principio di precauzione? ➔ Quale è la forza relativa della legislazione che si occupa di patrimonio culturale e naturale rispetto ad altre legislazioni (p. es. sviluppo, energia, trasporti)? ➔ Il quadro giuridico garantisce che la protezione dei beni del Patrimonio Mondiale abbia la priorità su altri interessi?
Politiche e strategie	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Il patrimonio costituisce una priorità elevata nel quadro giuridico e politico? Quali sono i principali interessi in competizione tra loro? ➔ Sono stati fatti sforzi per integrare e armonizzare la protezione del patrimonio nel quadro giuridico e politico (p. es. in relazione all'ambiente, all'estrazione di risorse, allo sviluppo delle infrastrutture e al turismo)? ➔ Sono in essere politiche e strategie governative che contrastano o minano la protezione dei valori del bene?

Tabella 5.2. Domande utili per la compilazione della Scheda di lavoro 5a

Tipo di strumento	Domande utili
Norme e pratiche consuetudinarie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La legislazione e la politica consentono ai detentori di diritti e alle comunità locali di accedere al bene e alle sue risorse senza pregiudicare la protezione dei valori del bene? Se no: cosa lo impedisce? ➤ Il quadro giuridico riconosce le conoscenze consuetudinarie e i sistemi di gestione tradizionali? Il quadro normativo prevede disposizioni per il riconoscimento dei Popoli Indigeni e delle comunità locali come entità giuridiche e per la stipula di accordi di cogestione? ➤ Le norme e le pratiche consuetudinarie includono meccanismi per prendere parte negli accordi di cogestione e attuarli, il tutto all'insegna dell'efficacia? ➤ Sono in essere norme e pratiche consuetudinarie che contrastano o minano la protezione del Valore Universale Eccezionale del bene? ➤ I custodi tradizionali e/o i gruppi di detentori di diritti con responsabilità socialmente riconosciute per la gestione di determinate risorse del patrimonio sono formalmente riconosciuti come gestori? Se sì: esistono meccanismi atti a sostenere e a rafforzare la loro capacità di partecipazione e di adempimento delle responsabilità consuetudinarie?
Meccanismi finanziari, incentivi e disincentivi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sono in essere strumenti giuridici chiari che assicurano che il governo adempia alle sue responsabilità rispetto alla protezione e alla gestione dei beni del Patrimonio Mondiale? Se sì: tali strumenti giuridici sono integrati nella legislazione specifica del patrimonio oppure sono strumenti separati? ➤ Sono previsti meccanismi finanziari che sostengano i detentori di diritti mentre si prendono cura delle risorse del patrimonio per le quali hanno diritti e responsabilità private? ➤ Sono previsti strumenti finanziari (compresi incentivi o disincentivi) che incidono negativamente sulla protezione e sulla gestione del bene a breve o a lungo termine?
Strumenti che incidono sul coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione e nella condivisione dei benefici	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sono previste disposizioni di legge che integrino consultazione e partecipazione pubbliche alla pianificazione della gestione o ad altri processi di gestione? ➤ Esistono disposizioni di legge che impongono al governo di consultare, collaborare e/o cooperare con i Popoli Indigeni nei processi e nelle pratiche di gestione? Questo include l'obbligo di ottenere un consenso libero, preventivo e informato? ➤ Esistono disposizioni di legge o politiche per coinvolgere in modo significativo le comunità locali e i detentori di diritti nella protezione e nella gestione dei luoghi del patrimonio? ➤ Esistono accordi legislativi o politici riguardanti la condivisione dei benefici tra gestori e detentori di diritti?

Domande per la riflessione:

- La designazione giuridica del bene a livello nazionale è adeguata rispetto al suo Valore Universale Eccezionale? Per esempio, se il bene è iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale come paesaggio culturale, questa categoria è riconosciuta nella legislazione nazionale?
- Il bene è coperto nella sua interezza dalla stessa designazione legale? Se no: quali sono le sfide?
- In generale, il quadro giuridico è adeguato a proteggere il bene nel lungo periodo? I diversi strumenti che compongono il quadro giuridico sono ben integrati?
- Il quadro normativo è adeguato per gestire eventuali zone tampone esistenti in relazione ai valori del bene?
- Il quadro giuridico facilita una gestione efficace o contiene leggi, politiche e/o regolamenti che ostacolano o impediscono la gestione?
- Ci sono incongruenze o differenze tra le norme e i regolamenti specifici del patrimonio e quelli inclusi in altri strumenti? Se sì: le disposizioni e le pratiche degli strumenti non specifici del patrimonio possono incidere negativamente sulla protezione e sulla gestione del bene?
- Gli strumenti giuridici sono compatibili con le norme e le pratiche consuetudinarie? Le sostengono?
- Il quadro giuridico è adeguato a garantire il coinvolgimento e la partecipazione dei detentori di diritti nella governance e nella gestione del bene e di qualsiasi sua zona tampone?
- Quali aspetti del quadro giuridico potrebbero essere migliorati? Quali di questi aspetti rientrano nel mandato dei gestori o possono essere influenzati da loro?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 5b

Spesso le sfide nascono dall'attuazione degli strumenti, piuttosto che dagli strumenti stessi. Questa scheda di lavoro aiuta a valutare se i principali strumenti giuridici e consuetudinari per la protezione e la gestione del bene e delle sue zone tampone sono effettivamente applicati e fatti rispettare, nonché a identificare le principali sfide alla conformità. Per compilare la Scheda di lavoro 5b, selezionare gli strumenti chiave (tra quelli elencati nella scheda) che guidano la gestione dal punto di vista del patrimonio, in particolare quelli che stabiliscono quali usi e attività sono consentiti (o meno) all'interno del bene e delle sue zone tampone. Inoltre, si raccomanda di includere nella selezione gli strumenti in grado di contribuire ad affrontare i fattori più importanti che incidono sul bene, come rilevato nello Strumento 2.

Perché il controllo degli usi e delle attività sia efficace, serve una combinazione di consapevolezza, applicazione volontaria di norme e regolamenti, incentivi e applicazione coerente di leggi e regolamenti. Se le norme e i regolamenti sono complicati o poco chiari e/o risulta costoso attuarli, le persone saranno poco propense a rispettarli. Vi sono molti modi per promuovere la conformità, per esempio rendendo le norme e i regolamenti chiari e comprensibili e dandone ampia comunicazione (anche attraverso campagne informative o programmi che portino a un cambiamento dei comportamenti). La conformità può essere incoraggiata anche tramite incentivi finanziari, quali sgravi fiscali, incentivi in genere e sussidi.

Quando le persone non si conformano volontariamente alle regole o sono poco propense a rispettarle, ai governi e/o ai gestori servono dei meccanismi che aiutino a farle rispettare; può essere più produttivo promuovere il rispetto delle regole anziché affidarsi alla minaccia di azioni penali e punizioni. L'applicazione di norme e regolamenti richiede la capacità di controllare le attività illecite e di applicare le sanzioni.

Scheda di lavoro 5a. Valutazione del quadro giuridico

Strumenti	Nome dello strumento	Breve descrizione dello strumento	Principale attore responsabile dell'attuazione	Problemi principali/Note
Convenzioni, raccomandazioni e trattati internazionali				
Legislazione e regolamenti specifici del patrimonio per la gestione del bene e di qualsiasi sua zona tampone				
Altre legislazioni e altri regolamenti per la gestione del bene, di qualsiasi sua zona tampone e del contesto più ampio				
Politiche e strategie				
Norme e pratiche consuetudinarie				
Meccanismi finanziari, incentivi e disincentivi				
Strumenti che incidono sul coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione e nella condivisione dei benefici				
Analisi e conclusioni				
Lacune e sfide				
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up				

Scheda di lavoro 5b. Valutazione della conformità e del rispetto del quadro giuridico

Domanda	Risposta/spiegazione	Opportunità e raccomandazioni
Conoscenza e chiarezza delle norme		
<p>1. Le norme sono chiare per quanto concerne le azioni/pratiche/condotte vietate all'interno del bene e delle eventuali zona tampone?</p>		
<p>2. Queste norme/regole sono comunicate in maniera chiara (p. es. attraverso pubblicazioni o piattaforme online) a coloro che sono chiamati a rispettarle? Nel caso dei sistemi tradizionali, le norme e i divieti di natura consuetudinaria sono conosciute/i, comprese/i e rispettate/i?</p>		
Accettazione, conformità e prevenzione		
<p>3. Sono necessari sforzi significativi (p. es. in termini amministrativi, finanziari e tecnici) per conformarsi alle norme e ai requisiti di legge?</p>		
<p>4. Se le norme e i requisiti di legge sono numerose/i e complesse/i, sono in essere meccanismi che aiutino le persone a comprenderle/i? Per esempio, sono state pubblicate e diffuse informazioni in merito? È in atto una regolare opera di sensibilizzazione sulle attività illecite?</p>		
<p>5. Sono previsti incentivi (p. es. sgravi fiscali, sussidi o supporto tecnico e professionale) per aiutare le persone a conformarsi ai requisiti di legge e a quelli normativi?</p>		

Scheda di lavoro 5b. Valutazione della conformità e del rispetto del quadro giuridico

Domanda	Risposta/spiegazione	Opportunità e raccomandazioni
Accettazione, conformità e prevenzione		
6. Le autorità di gestione che emanano o fanno rispettare le norme possono essere contattate facilmente per avere chiarimenti in merito a ciò che è o non è consentito?		
7. Le comunità locali contribuiscono alle attività in materia di conformità e prevenzione?		
Poteri di attuazione e coordinamento tra gli attori		
8. I gestori dispongono del mandato legale per far rispettare tutto o parte del quadro giuridico e consuetudinario (p. es. imponendo sanzioni o pene pecuniarie) oppure si affidano ad altre istituzioni o attori per farlo?		
9. Se diversi attori rispondono dell'applicazione delle norme e dei requisiti di legge, il mandato e la giurisdizione di ciascun attore sono chiari?		
10. Quando gli attori sono chiamati a collaborare per l'applicazione di leggi e regolamenti, sono previste procedure chiare in merito? Tali procedure sono rispettate?		

Scheda di lavoro 5b. Valutazione della conformità e del rispetto del quadro giuridico

Domanda	Risposta/spiegazione	Opportunità e raccomandazioni
Capacità di attuazione		
11. Gli attori muniti di poteri di attuazione dispongono di un'autorità adeguata per attuare il loro mandato? Questi attori sono adeguatamente finanziati? Se no: la corruzione costituisce un problema?		
12. È semplice rilevare la non conformità e le attività illecite? Sono in essere ispezioni, pattuglie e metodi di sorveglianza? Le comunità locali danno il loro contributo in tal senso?		
13. Le risorse tecniche e finanziarie sono sufficienti per applicare adeguatamente le leggi (p. es. ispezioni, pattuglie e metodi di sorveglianza)?		
Sanzioni		
14. Se si rilevano non conformità o attività illecite, le procedure di legge vengono applicate in modo coerente? Le autorità pubbliche (compresa la magistratura) si avvalgono di un processo di applicazione della legge coerente e sistematico per applicare le sanzioni?		
15. Le sanzioni sono comminate sistematicamente dopo aver rilevato la non conformità o le attività illecite?		
16. Quanto sono state efficaci le sanzioni e le procedure di legge come deterrente per la reiterazione di violazioni e reati?		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di seguito		



STRUMENTO 6. QUADRO DI PIANIFICAZIONE DELLA GESTIONE

Questo strumento è utile per costruire una panoramica dell'efficacia del quadro di pianificazione e valutare se il piano di gestione o altri strumenti di pianificazione principale siano adeguati a guidare la gestione del bene.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- Esaminare come i diversi strumenti di pianificazione, ai diversi livelli organizzativi e sulle diverse scale geografiche, incidono sulla protezione e gestione del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio e delle relative zone tampone.
- Capire se i diversi piani specifici relativi al bene siano ben integrati rispetto a strumenti di pianificazione più ampi.
- Valutare l'adeguatezza del piano di gestione o altro strumento di pianificazione utilizzato per guidare la gestione del bene.

INFORMAZIONI DI BASE

Per la maggioranza dei beni del Patrimonio Mondiale si definisce una serie di piani, soprattutto se si tratta di aree estese, come aree naturali protette, paesaggi culturali o insediamenti urbani. Detti piani sono sviluppati da diverse istituzioni e si applicano ad aree geografiche, scale spaziali e zone amministrative diverse. Possono esservi più piani anche per un singolo bene, per esempio piano di gestione, piano di conservazione, piano di gestione dei rischi di catastrofe e piano per la gestione delle specie invasive. È possibile che i diversi piani si sovrappongano senza tuttavia che vi sia un reciproco allineamento delle disposizioni in essi contenute. Può accadere che le disposizioni di un piano siano in contraddizione o in conflitto con le misure previste da un altro piano.

Questo strumento serve a individuare e revisionare i piani relativi a un bene, alle sue zone tampone e al suo contesto più ampio e a determinare l'efficacia del **quadro di pianificazione** per la protezione e gestione del bene. Tra i vari piani, quello per la gestione del bene è d'importanza fondamentale. Per alcuni beni, detto piano può avere un nome diverso (p.e., piano di conservazione, piano di salvaguardia). La Scheda di lavoro 6a si concentra sul quadro di pianificazione relativo al bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio.

La presenza di un piano di gestione o di analogo strumento di pianificazione non è di per sé garanzia dell'esistenza di processi di pianificazione adeguati ed efficaci. Per esempio, un piano di gestione può essere obsoleto, inadeguato in termini di contenuto e qualità, oppure, pur esistendo, non viene attuato. La Scheda di lavoro 6b è utile per analizzare l'adeguatezza del piano di gestione, o analogo strumento di pianificazione primario, con riferimento ai seguenti aspetti:

- Portata e integrazione del piano nel quadro di pianificazione in senso ampio.
- Chiarezza e concretezza dei risultati da conseguire in un dato arco di tempo con le risorse disponibili.
- Rilevanza dei risultati desiderati e delle azioni pianificate in relazione ai valori del bene, agli obiettivi di gestione e ai fattori che incidono sul bene.
- Come monitorare e valutare l'attuazione del piano.

Non è possibile compilare la Scheda di lavoro 6b in mancanza di un piano di gestione o analogo strumento di pianificazione. In tal caso, è opportuno discutere del motivo per cui non c'è un piano, del tipo di piano necessario e del lavoro da fare per elaborare un piano efficace. Si possono utilizzare le ultime righe di questa scheda di lavoro per documentare le conclusioni raggiunte e le azioni di follow-up, e lasciare in bianco il resto della scheda. Per i beni seriali, oltre al piano di gestione serve anche un quadro generale di pianificazione della gestione (talvolta definito "strategia"), per armonizzare la gestione di tutte le componenti, in particolare se le varie componenti si trovano in giurisdizioni diverse.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 6a

Il quadro della pianificazione può variare di molto a seconda del tipo e delle dimensioni del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio. Per esempio, a un monumento singolo si applicherà probabilmente un numero di piani minore a quello dei piani che si applicano a un insediamento urbano o a una grande riserva naturale. Questa scheda di lavoro raccoglie informazioni sull'estensione e la complessità del quadro di pianificazione e serve per analizzare come i diversi piani incidono su e supportano la protezione e la gestione del bene. È inoltre utile a comprendere la gerarchia dei piani, anche in termini di portata, orizzonte temporale e status giuridico. Questa scheda di lavoro costituisce pertanto una buona base per determinare se il piano di gestione o lo strumento di pianificazione principale sia ben integrato nel quadro di pianificazione (questo è importante per poi compilare la Scheda di lavoro 6b).

La Scheda di lavoro 6a è strutturata in modo analogo alla Scheda di lavoro 5a (Quadro giuridico, normativo e consuetudinario). In generale, il quadro di pianificazione ha portata meno ampia del quadro giuridico, il che significa che probabilmente l'analisi dell'utente si concentrerà principalmente sui piani di livello provinciale, regionale e locale – cfr. Figura 3.2 per un quadro di pianificazione tipico. La scheda di lavoro chiede di concentrarsi sui piani che guidano la gestione del bene o incidono profondamente su di essa, ma non vanno comunque esclusi i piani di respiro più ampio, dato che alcuni di tali piani potrebbero comprendere elementi suscettibili di incidere in modo importante sul bene (p.e., la costruzione di un aeroporto o di altre grandi infrastrutture).

Nell'ultima colonna ("Questioni principali/commenti"), si deve inserire, per ciascun piano, una breve conclusione su: i) come il piano incide sulla protezione e gestione del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio; ii) come il piano si correla a o incide sul piano di gestione del bene e della sua o delle sue zone tampone, iii) eventuali problemi derivanti dal contenuto e dall'attuazione del piano. Nelle ultime tre righe della scheda di lavoro si devono inserire le conclusioni generali sull'adeguatezza del quadro di pianificazione e indicare le azioni di follow-up necessarie, partendo dalle domande per la riflessione riportate di seguito. Nell'elaborare le conclusioni, è importante considerare nel dettaglio i collegamenti tra il piano di gestione o lo strumento di pianificazione primario del bene e gli altri piani.

Domande per la riflessione:

- È chiaro quale sia il principale strumento di pianificazione che guida la gestione del bene? Si chiama piano di gestione (o ha un nome equivalente)?
- Il piano di gestione è ben integrato con gli altri strumenti di pianificazione che incidono sulla gestione del bene (compresi i piani dalla portata territoriale più ampia, come il piano di uso del suolo, il piano turistico regionale o il piano regolatore)?
- In caso di discrepanze tra le disposizioni del piano di gestione e le disposizioni di altri piani, è chiaro che prevalgono le disposizioni del piano di gestione?
- Il quadro di pianificazione generale consente di gestire efficacemente il bene?
- Il quadro di pianificazione consente di gestire efficacemente le zone tampone in essere?
- Quali aspetti del quadro di pianificazione si possono migliorare? Quali di questi aspetti sono di competenza del gestore del bene o possono essere influenzati dal gestore?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 6b

Questa scheda di lavoro esamina l'adeguatezza del piano di gestione del bene e delle relative zone tampone. In linea di principio, il piano di gestione è lo strumento di pianificazione principale che guida la gestione del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio. Può accadere che il piano di gestione sia denominato in modo diverso (p.e., piano di conservazione, piano di salvaguardia).

Il piano di gestione deve essere preparato con riferimento a processi di pianificazione gestionale completi. Il contesto e la natura dei piani di gestione variano in modo considerevole secondo il tipo di bene. La tipologia del piano di gestione dipende anche dalle caratteristiche del sistema di gestione del bene. In alcuni casi vi è un piano di gestione formale approvato da un'autorità competente, mentre in altri casi il piano che funge da guida ha carattere meno formale. I beni con sistemi di gestione tradizionali spesso non hanno piani di gestione scritti ma hanno altri strumenti e/o processi di pianificazione. Pur non essendo obbligatori per i beni del Patrimonio Mondiale, i piani di gestione sono o dovrebbero essere fondamentali in tutti i sistemi di gestione che puntino all'efficacia.

La Scheda di lavoro 6b consiste in un questionario volto a valutare l'adeguatezza del piano di gestione. Pertanto, si concentra principalmente sulla struttura, sulla presentazione e sul contenuto del piano. Le questioni relative all'adeguatezza dei processi di pianificazione della gestione saranno analizzate più nel dettaglio nello Strumento 8 ("Processi di gestione"). Lo Strumento 9 ("Attuazione delle misure di gestione") serve quindi per valutare se il piano venga attuato in modo efficace. L'assenza di un piano di gestione o di strumento di pianificazione equivalente probabilmente limiterà l'utilizzo degli Strumenti 8 e 9.

Scheda di lavoro 6a. Valutazione del quadro di pianificazione della gestione

Nome del piano	Ambito territoriale del piano	Livello di approvazione*	Anno di finalizzazione o ultima revisione dello strumento	Anno di avvio dell'attuazione	Anno del previsto completamento dell'attuazione o della prossima revisione	Breve descrizione del piano	Questioni principali/commenti
<p>* L = il piano ha forza di legge G = il piano è stato approvato dal governo ma non costituisce strumento giuridico O = il governo ha approvato il piano ma non lo riconosce come strumento ufficiale SA = il piano è stato finalizzato ma non è stato formalmente approvato o non è in fase di attuazione D = il piano è in bozza E = piano ufficialmente scaduto ma ancora in uso</p>							
Analisi e conclusioni							
Lacune e sfide							
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up							

Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione primario

Nome dello strumento di pianificazione valutato:

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Requisiti legislativi, statutari e di altro tipo		
1. Il piano è un obbligo legale o statutario?		
2. La tempistica/durata del piano è imposta dalla legislazione o da altri strumenti statutari? Se no, come viene determinata la tempistica? La tempistica è adeguata?		
3. La legislazione o gli altri strumenti statutari individuano con chiarezza gli attori responsabili dello sviluppo e dell'attuazione del piano? Se no, è chiaro a chi spetti la responsabilità di sviluppare il piano e come debba svilupparlo? Questo, che implicazioni ha per la preparazione, il contenuto e l'attuazione del piano?		
4. Il piano prevede processi partecipativi? La consultazione pubblica, compresa l'esposizione pubblica della bozza di piano, è un obbligo legale?		
5. Il processo di approvazione è chiaro, anche nell'indicazione dei soggetti da coinvolgere? Questo processo è relativamente semplice, oppure è di una complessità che lo rende dispendioso in termini tempo e rischia di ritardarne l'attuazione?		

Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione primario

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Contesto della pianificazione e dell'integrazione con altri strumenti di pianificazione		
6. Sono disponibili risorse di finanziamento specifiche per lo sviluppo del piano, oppure la preparazione del piano dipende da finanziamenti straordinari (p.e., sovvenzioni di donatori)?		
7. Lo scopo e la portata del piano sono chiaramente definiti in relazione al quadro di pianificazione generale? Il piano riconosce e tiene conto in modo adeguato dei requisiti del Patrimonio Mondiale (p.e., mantenere l'OUV)?		
8. Il piano è armonizzato e integrato con gli altri strumenti di pianificazione che incidono sulla gestione del bene del Patrimonio Mondiale o luogo del patrimonio?		
9. Il piano è stato sviluppato con un processo di co-creazione (cioè ha coinvolto tutti i gestori responsabili della sua attuazione)?		
10. I detentori di diritti e le principali parti interessate sono stati coinvolti nello sviluppo del piano? I loro contributi sono stati integrati nel piano?		
Presentazione e contenuto del piano		
11. Il piano è disponibile nella lingua o nelle lingue locali? È facilmente accessibile a detentori di diritti, parti interessate e grande pubblico?		
12. 12. Il piano è ben presentato e scritto in un linguaggio semplice e chiaro? Il piano è di facile comprensione per i soggetti che devono attuarlo (p.e., lavoratori qualificati, tecnici specialisti e amministratori di alto livello)?		

Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione primario

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Presentazione e contenuto del piano		
13. Il piano rispetta ed è coerente con gli usi e le tradizioni dei detentori di diritti che supportano la protezione e conservazione del bene e delle sue zone tamponate?		
14. Il piano si fonda su una base informativa adeguata e pertinente e, se del caso, tiene conto dei saperi tradizionali?		
15. Il contenuto del piano indica una direzione chiara per la gestione complessiva del bene? Il contenuto del piano è chiaro anche quando la sua attuazione è affidata a più gestori?		
16. Il piano indica chiaramente i valori e gli obiettivi della gestione del bene Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio? Sono legati i risultati attesi alle tempistiche specificate?		
17. Il piano indica i risultati attesi della gestione del bene o si limita a specificare le azioni?		
18. Il piano indica i risultati attesi in termini di sviluppo sostenibile e benefici per i detentori di diritti e le comunità locali? Uno o più dei risultati attesi sono in conflitto o compromettono la protezione dei valori del bene?		

Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione primario

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Presentazione e contenuto del piano		
<p>19. Il piano comprende informazioni sui fattori che incidono sul bene? I risultati attesi e le azioni di gestione definite sono chiaramente correlati a questi fattori?</p>		
<p>20. Risultati desiderati e le azioni di gestione specificate dal piano rispondono in modo adeguato ai più importanti e urgenti fattori che incidono sul bene?</p>		
Risorse, impegno e capacità di attuazione		
<p>21. C'è volontà politica e istituzionale di attuare il piano? Anche se il piano non è uno strumento legale? Anche se l'attuazione del piano compete a più gestori?</p>		
<p>22. Il piano comprende un programma di azioni ben definito? Per ogni azione sono stati indicati tempistiche, livello di priorità e fondi stanziati, e si sono indicate con chiarezza le responsabilità in materia di attuazione?</p>		
<p>23. Questo programma di azioni è realistico in termini di tempi e di capacità umana e finanziarie? Il programma di azioni è facilmente traducibile in piani di lavoro annuali (o pluriennali)?</p>		

Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione primario

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Monitoraggio e revisione		
24. Il piano prevede un processo di monitoraggio e revisione nell'arco della sua durata?		
25. Il piano prevede indicatori o altri mezzi per valutare il conseguimento dei risultati attesi, o si basa solo su un elenco di azioni attuate e dei prodotti generati?		
26. Il piano richiede una valutazione prima della revisione o della stesura di un nuovo piano? È un obbligo legale? Se bisogna procedere a valutazione finale, il piano attuale considera il tempo e le risorse necessarie a tal fine?		
27. Il ciclo di gestione prevede un tempo sufficiente per sviluppare e approvare un nuovo piano prima della scadenza del piano precedente?		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up		



STRUMENTO 7. ESIGENZE E INPUT

Questo strumento valuta se le capacità umane e le risorse finanziarie, materiali e tecnologiche attualmente a disposizione sono adeguate a gestire efficacemente il bene.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Capire se sia stata effettuata o meno una valutazione completa di esigenze e fabbisogni per determinare gli **input** necessari a una gestione efficace del bene e per dare un riferimento per la valutazione del fabbisogno rispetto alle risorse attuali.
- b) Valutare le capacità e le competenze umane esistenti rispetto a quelle necessarie.
- c) Valutare gli attuali livelli di finanziamento rispetto al fabbisogno e la sicurezza di tali finanziamenti.
- d) Valutare l'adeguatezza di infrastrutture, attrezzature, impianti e sistemi informativi rispetto al fabbisogno.
- e) Valutare se ci sono risorse sufficienti per gestire efficacemente il bene e se tali risorse sono utilizzate nel modo più efficiente.

INFORMAZIONI DI BASE

Gli input (o risorse) sono il “carburante” del sistema di gestione dei beni del Patrimonio Mondiale e degli altri luoghi del patrimonio. Per valutare l'adeguatezza delle risorse in essere (capacità umane, fondi, strutture, attrezzature e sistemi informativi) è necessario capire:

- la quantità delle risorse necessarie;
- il livello di disponibilità di tali risorse,
- se le risorse esistenti sono utilizzate nel modo più efficace ed efficiente.

Il livello, l'adeguatezza e la coerenza delle risorse disponibili incideranno in modo significativo sulla capacità di gestire efficacemente il bene e le sue eventuali zone tampone. L'insufficienza delle risorse non è l'unica fonte di difficoltà: vi possono infatti essere problemi dovuti all'allocazione delle risorse rispetto alle esigenze di gestione e anche problemi legati alla qualità delle risorse. Per esempio, nel complesso, il personale può essere adeguato ma può mancare delle competenze necessarie e/o del supporto istituzionale necessario ad applicarle.

Lo Strumento 7 chiede di esaminare la disponibilità e l'adeguatezza delle risorse nell'ambito del sistema di gestione del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio. Pertanto, il modo in cui si utilizzerà questo strumento e le sue schede di lavoro dipende dalla complessità degli accordi di governance relativi al bene e dal numero dei gestori coinvolti. Il lavoro svolto per la Scheda 4a, relativa all'individuazione dei gestori, costituisce una buona base per il successivo utilizzo dello Strumento 7. Se la responsabilità del bene e delle eventuali zone tampone è in capo a più gestori, può essere opportuno innanzitutto comprendere quali siano le risorse a disposizione di ciascuno dei gestori e poi, in secondo luogo, riunire e valutare tutte le risorse disponibili. È cioè necessario valutare l'adeguatezza delle risorse a disposizione di ciascun gestore e valutare l'insieme delle risorse disponibili per l'intero sistema di gestione. Questa visione d'insieme è importante perché, in alcune situazioni, la carenza delle risorse di un gestore potrà essere compensata con un miglior utilizzo delle risorse di un altro gestore.

Inoltre, per capire se realmente le risorse a disposizione dei singoli gestori siano o non siano adeguate, è necessario stabilire quale sia il livello di risorse sufficiente a che il gestore adempia in modo efficace i propri doveri. Questo non è semplice, in quanto richiede di procedere alla cosiddetta “valutazione del fabbisogno”, per stabilire un riferimento per la comparazione delle risorse disponibili.

Il fabbisogno di risorse, sia a livello di singolo gestore sia a livello collettivo, può variare nel tempo in base allo stato di conservazione del bene e dei fattori che incidono su di esso. Un bene del Patrimonio Mondiale non esposto a minacce importanti richiede un dato livello di risorse che tuttavia aumenta all'aumentare delle minacce che gravano sul bene. Il livello di risorse necessario può variare anche in base alla stagione, per esempio in corrispondenza di periodi di grande affluenza.

Per capire il fabbisogno di risorse bisogna attingere alle analisi e ai rilievi degli strumenti precedenti. Per esempio, se nello Strumento 1 si è concluso che una certa categoria di valori non è sufficientemente riconosciuta e documentata, può significare che le competenze del personale non sono sufficientemente in linea con i valori del bene o che non sono state allocate risorse per la protezione di detti valori. Analogamente, se nello Strumento 2 si sono individuati dei fattori che impattano negativamente su alcuni attributi del bene e non ci si sta occupando del loro impatto (o lo si fa in modo insufficiente), potrebbero servire ulteriori risorse, oppure si potrebbe dover riorganizzare e riallocare le risorse esistenti.

La stima delle risorse necessarie deve basarsi anche sui processi di pianificazione e sui risultati da conseguire entro il ciclo di gestione attuale e/o successivo. Pertanto, lo Strumento 7 si colloca subito dopo l'analisi del quadro di pianificazione della gestione dello Strumento 6.

Lo Strumento 7 si struttura in tre schede di lavoro:

- La **Scheda di lavoro 7a** esamina la capacità umana;
- La **Scheda di lavoro 7b** valuta le risorse finanziarie;
- La **Scheda di lavoro 7c** riguarda l'adeguatezza delle risorse materiali (infrastrutture, strutture e attrezzature) e dei sistemi informativi.

Per quanto possa sembrare semplice, in realtà compilare le schede di lavoro è impegnativo, soprattutto se prima non si è fatta una stima dettagliata del fabbisogno.



Se si lavora su un bene del Patrimonio Mondiale con accordi di governance complessi che coinvolgono molti gestori, si deve innanzitutto valutare se si abbiano informazioni sufficienti per compilare le schede di lavoro di questo strumento per ciascuno dei gestori individuati nella Scheda di lavoro 4a. Diversamente, si compilino le schede di lavoro solo in relazione ai gestori più importanti per ruolo e responsabilità.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 7a

Questa scheda di lavoro esamina la capacità umana esistente in termini di livello e composizione del personale, e valuta le competenze del personale rispetto a quelle necessarie per la gestione del bene. Si usa il termine “personale” in senso lato, a includere, per esempio, gli appaltatori e i custodi in senso tradizionale. Si devono considerare tutte le categorie di personale, permanente e temporaneo, stagionale e volontario. Si devono inoltre considerare anche il personale che si occupa esclusivamente della gestione del bene del Patrimonio o altro luogo del patrimonio e tutti coloro che vi dedicano anche solo una parte del proprio tempo lavorativo.

L'organico può variare di molto in base alle dimensioni e alla complessità del bene del Patrimonio Mondiale. Di conseguenza, la composizione del personale va analizzata esaminando la gamma disciplinare delle competenze (p.e., archeologi, biologi, architetti, ranger) e non semplicemente stilando un elenco di ruoli e posizioni. Si deve considerare anche l'ubicazione del personale: il personale che lavora alla gestione del bene può trovarsi in loco ma, in date situazioni, anche altrove.

Per valutare l'adeguatezza dell'organico e della sua composizione è necessario comprendere la quantità di lavoro necessaria e quindi la quantità del personale necessario e le relative posizioni. Per esempio, se si stima che per gestire efficacemente il bene servono cinque architetti ma se ne hanno solo quattro, allora c'è una carenza di capacità umana. Oppure, si potrebbe rilevare che si hanno cinque architetti ma che solo due di loro lavorano a tempo pieno, mentre gli altri tre sono a tempo parziale. Senza un riferimento per il confronto, è difficile capire se la capacità umana esistente sia adeguata.

La valutazione del numero e della composizione del personale è relativamente semplice; valutare se il personale abbia le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro è più difficile e comporta un certo grado di soggettività. La scheda di lavoro consente di stabilire se le competenze del personale esistente siano o non siano sufficienti, utilizzando a tal fine un apposito sistema di rating. Vi sono anche altri strumenti che consentono una valutazione più dettagliata delle competenze del personale (cfr. Riquadro 5.5).

Le seguenti domande per la riflessione sono la base su cui formulare conclusioni e individuare le azioni di follow-up eventualmente necessarie. Le domande possono essere utilizzate per:

- Il gestore unico, come quando vi sia un gestore dedicato che si occupa della maggior parte degli aspetti della gestione del bene e delle sue eventuali zone tampone.
- Più gestori, con valutazione di ciascuno di essi.
- Il sistema di gestione complessivo o collettivo, per costruire una panoramica delle risorse esistenti e necessarie per tutti i gestori aventi responsabilità sul bene e sulla o sulle zone tampone.

Domande per la riflessione:

- Il personale è adeguato a gestire efficacemente il bene del Patrimonio Mondiale e le sue zone tampone? Se no, quali sono le principali lacune e quali ne sono le cause?
- Come si possono gestire le lacune individuate? È possibile colmare alcune lacune rafforzando la collaborazione tra i gestori o aumentando il coinvolgimento dei detentori di diritti nella gestione del bene?
- I livelli di personale per le diverse categorie professionali sono equilibrati e adeguati alla gestione del bene?
- Le competenze del personale sono adeguate ai valori del bene?
- Il personale ha le competenze necessarie per adempiere il proprio ruolo e le proprie responsabilità? Queste competenze sono allineate alle necessità di gestione di oggi e del futuro? Se no, che tipo di capacità bisogna sviluppare?
- Per le competenze che servono solo di tanto in tanto, si ricorre a personale interinale e/o a consulenti esterni?
- Il tempo del personale è organizzato secondo l'ordine di priorità delle azioni di gestione individuate nella Scheda di lavoro 2 ("Fattori che influiscono sul bene")?



Riquadro 5.5. Valutazione delle competenze e individuazione delle esigenze prioritarie per lo sviluppo delle capacità

Quali sono le indicazioni guida disponibili per determinare se il personale di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio ha le competenze necessarie per svolgere adeguatamente il proprio ruolo? Per quanto le esigenze dipendano in larga misura dai valori, dalle dimensioni e dalla complessità del bene, è importante che gli operatori del patrimonio e gli altri professionisti impegnati nella pianificazione e nell'attuazione di misure di gestione abbiano le competenze, le conoscenze e le attitudini necessarie a svolgere il proprio lavoro in conformità alle norme vigenti e alle buone pratiche.

Vi sono due pubblicazioni complementari che guidano i gestori nell'individuare le competenze e le necessità di singoli professionisti e organizzazioni:

- *Global Register of Competences for Protected Area Practitioners* (Appleton, 2016). Pubblicato da IUCN, elenca nel dettaglio più di 300 competenze necessarie per la gestione delle aree protette. Le competenze sono classificate in quattro livelli (dirigente, manager senior, manager di livello intermedio/tecnico specializzato, operaio specializzato) e organizzate in 15 categorie funzionali che coprono la gestione organizzativa, la gestione applicata delle aree protette e le competenze generiche legate al lavoro.
- *Competence Framework for Cultural Heritage Management: A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners* (UNESCO Bangkok Office, 2021). Questo quadro, basato sul Registro di IUCN, fornisce dei parametri di riferimento per la pratica professionale nel settore dei beni culturali. Definisce quattro gruppi principali di competenze: competenze di base, competenze manageriali, competenze personali e competenze tecniche specialistiche. Questi quattro gruppi sono ulteriormente classificati secondo le diverse competenze specialistiche.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 7b

La maggioranza dei gestori di beni del Patrimonio Mondiale, anche nei Paesi relativamente ricchi, riterrà gli attuali livelli di finanziamento insufficienti perché essi possano adempiere efficacemente i propri mandati e doveri. Lo scopo principale di questa scheda di lavoro è appunto valutare i) se il budget è sufficiente per realizzare azioni di gestione ad alta priorità e ii) se le risorse finanziarie esistenti sono allocate in modo efficace. Lo scopo di questa scheda di lavoro non è definire il livello di finanziamento ideale o "perfetto", bensì indicare realisticamente i finanziamenti disponibili per gestire in modo adeguato ed efficace il bene o altro luogo del patrimonio.

Per i beni gestiti da un unico gestore o che hanno un gestore principale con un budget dedicato esclusivamente o principalmente alla gestione del bene, la compilazione di questa scheda di lavoro dovrebbe essere semplice. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la gestione dei beni del Patrimonio Mondiale dipende da più fonti di finanziamento distribuite tra più gestori (individuate e analizzate nella Scheda di lavoro 4a). Ciò significa che ogni gestore dovrà compilare la scheda di lavoro individualmente prima di procedere collettivamente con gli altri gestori all'analisi e valutazione delle risorse finanziarie dell'intero sistema di gestione.

Nella Scheda di lavoro 7b, i dati sui finanziamenti saranno più utili se classificati in base alle esigenze di gestione anziché alla tipologia di spesa, perché in tal modo si avrà un'indicazione della direzione e delle priorità della gestione. Dette informazioni finanziarie possono tuttavia essere di difficile accesso. In tal caso, si può basare la valutazione sulle categorie di spesa. Le informazioni presenti nel piano di gestione e nel piano di lavoro annuale (o pluriennale) o nei piani operativi sono utili per valutare il fabbisogno di fondi rispetto al budget effettivo. Nel compilare la scheda di lavoro è opportuno prendere nota del periodo di riferimento delle diverse voci del budget, perché tale periodo varia a seconda della categoria di spesa.

La prima volta può essere difficile compilare la Scheda di lavoro 7b in modo dettagliato. Quindi, non ci si scoraggi se all'inizio non si riesce a compilarne tutte le sezioni. Questa scheda di lavoro può essere utilizzata con una certa frequenza, per esempio con cadenza annuale (su quando utilizzare il Set di strumenti, cfr. Sezione 2.5). La compilazione della Scheda di lavoro 7b nel corso dei diversi anni consentirà di ottenere un quadro più completo della situazione finanziaria del bene. Si possono anche ottenere informazioni preziose, per esempio sulle tendenze nel lungo termine degli stanziamenti di bilancio e delle spese effettive, soprattutto se le si analizza con riferimento al conseguimento dei risultati attesi.

Se la compilazione di questa scheda di lavoro sembra troppo impegnativa (p.e., perché non c'è un piano di gestione né un piano di lavoro annuale specifico per la gestione del bene), si utilizzino le domande per la riflessione: esse aiuteranno a individuare i motivi di tale mancanza e ciò che rende difficile reperire informazioni accurate sull'allocazione delle risorse finanziarie e sulle spese. Infine, la scheda permette di trarre conclusioni generali sull'adeguatezza delle risorse finanziarie esistenti, sulla base dell'esperienza professionale dei soggetti che partecipano alla valutazione.



Alcuni gestori potrebbero non poter condividere le informazioni sulle risorse finanziarie o, a volte, essere riluttanti a farlo. I motivi possono essere diversi, p.e., l'istituzione può avere mandati che coprono un'area più vasta di quella del bene Patrimonio Mondiale e questo rende difficile calcolare esattamente le risorse destinate specificamente alla gestione del bene.

Bisogna richiedere solo le informazioni che ciascuno può condividere serenamente con gli altri partecipanti alla valutazione. Si ricordi che la compilazione di queste schede di lavoro non è un mero esercizio tecnico bensì un'opportunità per migliorare alcuni aspetti del sistema di gestione del bene. Quando le risorse scarseggiano, ricercare un modo per unire le forze e reperire fonti di finanziamento alternative è importante e può avere un effetto positivo.

Domande per la riflessione:

- C'è una valutazione dettagliata del fabbisogno finanziario per una gestione efficace del bene, nel suo complesso e con riferimento a ciascuno dei gestori coinvolti? Se sì, tale valutazione si basa sulla comprensione approfondita delle esigenze di gestione attuali e future ed è collegata alle azioni di gestione ad alta priorità individuate nella Scheda di lavoro 2? Se no, perché, ed è possibile intraprendere una valutazione del fabbisogno finanziario?
- Raccogliete sistematicamente informazioni sulle risorse finanziarie esistenti in modo da monitorare le variazioni nella disponibilità delle risorse nel corso del tempo? Siete in grado di monitorare la suddivisione delle risorse finanziarie a copertura di: i) costi del personale, ii) azioni o operazioni di gestione ordinaria, iii) azioni o operazioni di gestione basate su progetti, iv) azioni di gestione della risposta alle emergenze?
- Sulla base delle informazioni disponibili e della vostra esperienza professionale, ritenete che le risorse finanziarie esistenti siano sufficienti per soddisfare le esigenze di gestione più importanti? Se no, quali sono le principali carenze in termini di finanziamenti?
- Le fonti di finanziamento esistenti sono sicure e si prevede che lo siano anche nel prossimo futuro? Se no, in che modo questo incide sulla capacità di pianificare le misure e le esigenze di gestione in modo continuativo e anche per il futuro?
- Vi adoperate per mobilitare o raccogliere fondi anche da fonti non tradizionali?
- Le risorse finanziarie vengono allocate in base alle priorità di gestione individuate e in risposta ai fattori critici che incidono sugli attributi del bene?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 7c

La Scheda di lavoro 7c è utile per valutare l'adeguatezza delle risorse in termini di infrastrutture, strutture, attrezzature e sistemi informativi. Questo tipo di risorse, spesso trascurato, è fondamentale affinché il personale svolga bene il proprio lavoro. La scheda di lavoro si articola in un questionario le cui domande mirano alla comprensione generale i) della disponibilità di queste risorse e ii) di come vengono utilizzate a sostegno della gestione del bene.

Poiché si utilizzano sempre di più tecnologie in continua evoluzione, la gestione delle informazioni è ormai un fattore essenziale per la pianificazione, i processi decisionali e il monitoraggio. Le tecnologie moderne facilitano la raccolta e l'accesso a dati di alta qualità e a grandi quantità di informazioni. Tali informazioni sono facilmente condivisibili tra i gestori e, se del caso, possono essere condivise anche con i detentori di diritti e gli stakeholder. In caso di capacità umane e risorse finanziarie limitate, i sistemi informativi sono d'aiuto nello svolgimento delle diverse mansioni e danno accesso a informazioni e conoscenze la cui raccolta e consultazione sarebbe altrimenti difficile e onerosa. La raccolta di dati, informazioni e conoscenze non va intesa come fine a se stessa e i sistemi informativi devono essere progettati tenendo conto dei limiti, come quelli delle capacità umana di utilizzarli e di garantire l'archiviazione sicura dei dati e il backup periodico del sistema. Nel compilare la Scheda di lavoro 7c bisogna dunque riflettere sulle relazioni pratiche tra tutte le diverse tipologie di risorse individuate e analizzate.

Scheda di lavoro 7a. Valutazione della capacità umana

Categoria di personale	Quantità di personale necessaria	Quantità del personale attuale	Percentuale di tempo dedicata alla gestione del bene	Principali competenze necessarie	Livello delle competenze*	Note/spiegazioni
<p>* Molto buono: più del 75% del personale ha come minimo competenze di livello medio-base per svolgere le attività necessarie Buono: il 50-75% del personale ha come minimo competenze di livello medio-base per svolgere le attività necessarie. Discreto: tra il 25% e il 50% del personale ha come minimo competenze di livello medio-base per svolgere le attività necessarie Scarso: meno del 25% del personale ha come minimo competenze di livello medio-base per svolgere le attività necessarie</p>						
Analisi e conclusioni						
Lacune e sfide						
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up						

Scheda di lavoro 7b. Valutazione delle risorse finanziarie

Esigenze di gestione/ Categorie di spesa	Budget necessario	Budget effettivo disponibile	Periodo coperto dal budget effettivo	Fonte di finanziamento	Note/Spiegazione
Analisi e conclusioni					
Lacune e sfide					
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up					

Scheda di lavoro 7c. Valutazione di altre risorse

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
<p>Risorse materiali (infrastrutture, strutture e attrezzature)</p> <p>1. Le infrastrutture e le strutture (p.e., strade/accessi, recinzioni, uffici, alloggi per il personale) sono adeguate alle esigenze del bene?</p>		
<p>2. Le strutture per i visitatori e le attrezzature per l'interpretazione (p.e., centri per i visitatori, audioguide, ecc.) sono adeguate al tipo di bene e sufficienti a comunicarne i valori?</p>		
<p>3. Il personale dispone delle attrezzature necessarie per svolgere adeguatamente le proprie mansioni (p.e., veicoli, computer, software, telefoni, scrivanie, droni, sensori, ecc.)</p>		
<p>4. Le apparecchiature sono sottoposte a manutenzione periodica per evitare sostituzioni inutili e costose?</p>		

Scheda di lavoro 7c. Valutazione di altre risorse

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Sistemi informativi		
<p>5. Vi sono sistemi informativi adeguati per l'archiviazione delle conoscenze, la pianificazione e i processi decisionali (p.e., GIS, database, ecc.)?</p>		
<p>6. Vi sono sistemi informativi adeguati (p.e., archivi, inventari, GIS, database, ecc.) e attrezzature adeguate (p.e., droni, sensori, ecc.) per monitorare lo stato di conservazione del bene?</p>		
<p>7. Vi sono competenze e capacità tecnologiche sufficienti per utilizzare efficacemente i sistemi informativi esistenti e mantenere le apparecchiature associate?</p>		
<p>8. Le informazioni e i dati sono conservati in modo adeguato, sicuro e di facile accesso? Quali misure sono state adottate per i dati culturalmente (e politicamente) sensibili?</p>		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up		



STRUMENTO 8. PROCESSI DI GESTIONE

Questo strumento valuta l'adeguatezza dei processi di gestione rilevando se vi siano politiche e procedure atte a garantire l'attuazione dei processi secondo le buone pratiche e gli standard attesi.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Verificare se le regole e le procedure che guidano i **processi di gestione** sono chiare e se vengono seguite.
- b) Definire come i processi di gestione esistenti possono essere migliorati e se siano necessari ulteriori processi di gestione.

INFORMAZIONI DI BASE

La gestione consiste nei processi, ovvero in ciò che si fa per perseguire gli obiettivi stabiliti. Il modo in cui si fanno le cose (cioè la qualità dei processi) a volte è più importante dei risultati dei processi stessi. Per esempio, i processi sono chiari, informati e partecipativi, oppure sono poco chiari e a deciderli sono solo poche persone che si regolano in base alle circostanze? Quando i processi di gestione vengono accettati in modo ampio e sono attuati secondo regole e procedure concordate?

Il numero, la complessità e il tipo di processi di gestione possono variare di molto tra i diversi beni del Patrimonio Mondiale. Questi processi possono anche sovrapporsi ed essere attuati su più livelli, il che li rende interconnessi e difficili da distinguere l'uno dall'altro. Lo Strumento 8 è utile per esplorare i processi più critici per una gestione efficace del bene del Patrimonio Mondiale o di altro luogo del patrimonio.

I processi di gestione possono essere formali, cioè basati su politiche, leggi e regolamenti, oppure informali, cioè basati su consuetudini, pratiche culturali, relazioni sociali e fiducia. In ogni caso, i processi dovrebbero sempre basarsi su una serie di regole e procedure accettate (scritte e non), in modo che tutti i soggetti coinvolti siano consapevoli di che cosa ciascun processo comporta, di come viene attuato e di che cosa ci si aspetta produca. Pertanto, questo strumento valuta l'efficienza e l'adeguatezza dei processi di gestione formali e informali, intendendo per "efficienza" la capacità di fare le cose nel modo concordato e per "adeguatezza" s'intende l'adeguatezza al particolare contesto del bene del Patrimonio Mondiale o di altro luogo del patrimonio.

Compilare lo Strumento 8 serve a rispondere a due domande fondamentali:

- I processi di gestione principali sono messi in atto e si basano su regole chiare e condivise, su pratiche e procedure adeguate e su buone pratiche di conservazione?
- Quali aspetti dei processi di gestione in essere necessitano di revisione e si possono migliorare per gestire meglio il bene?

Lo strumento si struttura in due schede di lavoro:

- La **Scheda di lavoro 8a** è un questionario a scelta multipla con risposte basate su un sistema di classificazione. Questa scheda di lavoro si concentra su tre processi principali: processo decisionale, di pianificazione e di coinvolgimento della comunità. Le risposte consentiranno di valutare se le buone pratiche siano seguite e messe in atto.
- La **Scheda di lavoro 8b** consiste anch'essa in un questionario, ma in questo caso le domande sono aperte. I processi cui si riferisce questa scheda di lavoro sono importanti quanto quelli della Scheda di lavoro 8a ma qui sono analizzati in modo meno dettagliato perché vi sono già altre metodologie utili ad analizzare in modo approfondito gli stessi processi (Riquadro 5.6).

Queste schede di lavoro non sono esaustive sui processi che trattano. È pertanto possibile adattare le schede di lavoro aggiungendo ulteriori domande e/o elencando altri processi che si ritengono importanti in relazione al sistema di gestione d'interesse. La maggioranza dei processi elencati nelle schede di lavoro sono importanti per la maggioranza dei beni del Patrimonio Mondiale e degli altri luoghi del patrimonio. Tuttavia, se si ritiene che alcune domande non siano pertinenti, le si può escludere dalla scheda di lavoro, purché in modo giustificato.

Le domande presenti in entrambe le Schede di lavoro 8a e 8b mirano a dare una panoramica dell'adeguatezza dei processi di gestione. Se per un processo di gestione servono maggiori dettagli, si possono utilizzare anche altre risorse (cfr. Riquadro 5.6).

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 8a

Come già detto, il modo in cui si prendono le decisioni può essere importante quanto il soggetto che le prende. Per esempio, le decisioni vengono prese utilizzando processi trasparenti e inclusivi, nel rispetto dei diritti e secondo regole e procedure concordate? I detentori di diritti su cui le decisioni hanno un impatto importante hanno la possibilità di esprimersi in merito? I processi decisionali sono fondamentali per una governance e una gestione efficaci ed eque, proprio come lo sono i processi di pianificazione della gestione. La pianificazione prevede la definizione dei risultati di gestione attesi, la determinazione delle azioni e delle attività da intraprendere per conseguire detti risultati, la definizione delle tempistiche e lo stanziamento di risorse adeguate.

Spesso la pianificazione si riduce alla produzione di un piano di gestione. Tuttavia, la pianificazione è un processo, di cui è pertanto necessario esaminare l'adeguatezza. Se il piano di gestione può essere il prodotto principale del processo di pianificazione, è altrettanto importante considerare come il piano è stato sviluppato. L'effettiva attuazione del piano dipende spesso dal processo di pianificazione che ne è alla base. In date situazioni, chi non ha partecipato allo sviluppo di un piano può sentirsi meno incline a impegnarsi nella sua attuazione. Le questioni relative all'attuazione sono trattate in modo più dettagliato nello Strumento 9.

L'impegno attivo e significativo delle comunità locali e dei Popoli Indigeni nella gestione dei beni del Patrimonio Mondiale e degli altri luoghi del patrimonio dipende dai processi che consentono a tali soggetti di esercitare i propri diritti, di contribuire alle decisioni e di beneficiare delle azioni di conservazione. I processi partecipativi, in cui le comunità condividono il potere decisionale e le responsabilità, sono spesso complessi ma possono ridurre i conflitti e migliorare i risultati di conservazione.

Poiché la Scheda di lavoro 8a presenta un questionario a risposta multipla e utilizza un punteggio di classificazione, si può essere tentati di rispondere molto rapidamente a queste domande, senza riflettervi in modo adeguato. È quindi essenziale motivare ogni scelta e compilare con accuratezza le ultime due colonne. Nell'esaminare i diversi processi, è opportuno assicurarsi di stabilire i necessari collegamenti con gli strumenti precedenti, in particolare con lo Strumento 4 ("Disposizioni di governance") e con lo Strumento 6 ("Quadro di pianificazione della gestione").

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 8b

Come già accennato, la tipologia, la complessità e la portata dei processi di gestione possono variare notevolmente da un bene del Patrimonio Mondiale all'altro. La Scheda di lavoro 8b è complementare alla Scheda di lavoro 8a ma è più generica, perché tratta di altri processi di gestione, che possono essere approfonditi con altri strumenti esistenti, p.e. con il *Guidance and Toolkit on Impact Assessments* (2022) e il *Managing Disaster Risks for World Heritage* (2010) (Riquadro 5.6).

La Scheda di lavoro 8b tratta anche di quelli che possono essere definiti “processi organizzativi legati alle funzioni amministrative”, che consentono ai gestori di adempiere i loro doveri. La Scheda di lavoro 8b tratta anche di altri processi, quali la gestione dei visitatori, la comunicazione, l'educazione e l'interpretazione, e la ricerca, perché la conservazione consiste anche nel garantire che il patrimonio abbia un ruolo nella vita delle comunità locali e arricchisca l'esperienza dei visitatori.

La gestione del turismo e dei visitatori può rappresentare una sfida per molti beni del Patrimonio Mondiale e richiede processi, strategie e strumenti specifici e ben articolati. Pertanto, sotto la guida del Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO è stato sviluppato un programma dedicato che fornisce risorse dettagliate. Il Riquadro 5.6 informa su queste risorse e su altri strumenti, metodologie e pubblicazioni utili ad approfondire gli argomenti trattati nella Scheda di lavoro 8b.


Riquadro 5.6. Strumenti, metodologie e pubblicazioni a supporto dell'analisi dei processi di gestione.

- *Guidance and Toolkit for Impact Assessment in a World Heritage Context* (UNESCO World Heritage Centre, 2022). Questa Guida, rivista, aiuta gli Stati parte, i gestori del patrimonio, i decisori, i proponenti di progetti e le comunità nella proposta o attuazione di azioni trasformative all'interno o nei pressi di un bene del Patrimonio Mondiale (in particolare quelle legate a progetti di sviluppo o all'estrazione di risorse), suscettibili di incidere sul Valore Universale Eccezionale del bene. Illustra con chiarezza il processo per la Valutazione dell'Impatto Ambientale e Sociale e/o la Valutazione di Impatto sul Patrimonio e gli strumenti e liste di controllo per la sua applicazione.
- *Resource Manual on Managing Disaster Risks for World Heritage* (UNESCO World Heritage Centre, 2010). Questo manuale aiuta le organizzazioni governative e non governative, i gestori e le comunità a individuare, valutare e ridurre i rischi di catastrofe che gravano sui beni del Patrimonio Mondiale a causa di pericoli naturali o indotti dall'uomo, compresi i pericoli legati al cambiamento climatico, che possono incidere sul Valore Universale Eccezionale del bene. Illustra metodologie e strumenti per la valutazione del rischio, la sua mitigazione, la preparazione e la risposta alle catastrofi e il ripristino dei beni del Patrimonio Mondiale colpiti, e spiega come questi beni possano contribuire a costruire la resilienza alle catastrofi.
- UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Programme. Il programma UNESCO per il turismo sostenibile nei siti del Patrimonio Mondiale offre una serie di strumenti per migliorare la gestione dei visitatori presso i beni del Patrimonio Mondiale e rappresenta un nuovo approccio che integra pianificazione del turismo e gestione del patrimonio a livello di destinazione. Le sue guide “How To” (Come fare) danno indicazioni ai gestori per aiutarli a individuare soluzioni ai problemi più comuni e a massimizzare i benefici del turismo.
- La gamma di pubblicazioni e risorse sulla Historic Urban Landscape (HUL) Recommendation. L'approccio della Raccomandazione sul Paesaggio Storico Urbano mira alla gestione inclusiva delle risorse del patrimonio in ambienti dinamici e in continua evoluzione, con l'obiettivo di guidare il cambiamento nelle città storiche. È vasta la gamma delle risorse disponibili, dai casi studio ai video e alle conferenze di esperti, per aiutare i gestori a scoprire di più sull'approccio di gestione e il modo migliore per attuarlo.

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Vautazione	Note/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Processo decisionale				
<p>1. Se l'autorità e la responsabilità della gestione del bene è condivisa tra diversi gestori, ci sono regole e procedure chiare che ne guidano il coordinamento e la collaborazione?</p>	<p>Molto bene: Vi sono regole e procedure concordate che guidare il coordinamento e la collaborazione tra i gestori e vengono messe in atto.</p> <p>Bene: Esistono regole e procedure per il coordinamento e la collaborazione, ma non sempre vengono seguite.</p> <p>Sufficiente: Il coordinamento e la collaborazione sono informali e dipendono principalmente dalle relazioni personali.</p> <p>Scarso: Il coordinamento e la collaborazione tra i gestori sono minimi (p.e., solo quando ci sono problemi importanti) o inesistenti.</p>			
<p>2. Ci sono chiare procedure per la condivisione delle informazioni tra i diversi livelli amministrativi e le istituzioni?</p>	<p>Molto bene: Sono state sviluppate delle procedure per la condivisione delle informazioni sulla gestione del bene tra i diversi livelli amministrativi e le istituzioni e vengono messe in atto</p> <p>Bene: Vi sono procedure per la condivisione delle informazioni tra i diversi livelli amministrativi ma non sono sempre seguite.</p> <p>Sufficiente: Non esistono procedure per la condivisione delle informazioni tra i vari gestori e la condivisione avviene su base informale.</p> <p>Scarso: Le informazioni vengono condivise raramente e/o solo quando obbligatorio per legge.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Processo decisionale				
<p>3. Ci sono requisiti chiari per la partecipazione delle comunità locali, dei Popoli Indigeni e altri titolari di diritti nei principali processi di pianificazione e decisionali (p.e., organi consultivi e decisionali a più parti)?</p>	<p>Molto bene: Vi sono regole e politiche chiare e diffusamente rispettate per il coinvolgimento delle comunità locali e dei detentori di diritti nei processi decisionali</p> <p>Bene: Vi sono delle regole e politiche per il coinvolgimento delle comunità e i detentori di diritti, ma si possono migliorare.</p> <p>Sufficiente: Vi sono regole e politiche, ma principalmente richiedono che i gestori informino le comunità e i detentori di diritti circa le decisioni prese.</p> <p>Scarso: Non c'è alcun obbligo di coinvolgere le comunità locali e i detentori di diritti nei processi decisionali relativi alla gestione del bene.</p>			
<p>4. I risultati dei principali processi decisionali sono resi pubblicamente disponibili e/o comunicati in modo diffuso?</p>	<p>Molto bene: I risultati dei principali processi decisionali sono pubblicamente disponibili e di facile accesso</p> <p>Bene: I risultati dei principali processi decisionali sono pubblicamente disponibili, ma il grande pubblico può avere difficoltà ad accedervi.</p> <p>Sufficiente: È possibile ottenere informazioni sui principali processi decisionali ma solo con procedure amministrative complesse.</p> <p>Scarso: In generale, i processi decisionali non sono documentati e le decisioni non sono pubblicamente disponibili.</p>			
<p>5. In caso di conflitto tra gestori e detentori di diritti o parti interessate, ci sono meccanismi volti ad agevolarne la risoluzione?</p>	<p>Molto bene: Vi sono meccanismi per la risoluzione dei conflitti da attuare in caso di necessità</p> <p>Bene: Vi sono meccanismi per la risoluzione dei conflitti, ma la loro efficacia è solo parziale.</p> <p>Sufficiente: Vi sono meccanismi per la risoluzione dei conflitti, ma sono inefficaci o utilizzati solo di rado.</p> <p>Scarso: Non vi sono meccanismi di risoluzione dei conflitti</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Vautazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Pianificazione della gestione				
<p>6. La pianificazione della gestione del bene si basa su un ciclo di gestione chiaro e consolidato?</p>	<p>Molto bene: Vi è un ciclo di pianificazione della gestione chiaro e ben articolato all'interno del quadro generale di pianificazione</p> <p>Bene: C'è un ciclo di pianificazione della gestione, ma si potrebbero migliorare alcuni aspetti per facilitare l'integrazione con meccanismi di pianificazione più ampi.</p> <p>Sufficiente: Non è stato definito un ciclo di pianificazione della gestione concordato ma la pianificazione per il bene segue determinati requisiti legali (p.e., revisione periodica del piano di gestione del bene)</p> <p>Scaro: Non vi sono processi di pianificazione specifici per la gestione del bene, oppure sono lacunosi.</p>			
<p>7. Ci sono regole o procedure chiare su come allineare il piano di gestione del bene con le disposizioni di altri strumenti di pianificazione?</p>	<p>Molto bene: Ci sono regole e procedure chiare che descrivono nel dettaglio come allineare il piano di gestione del bene con gli altri strumenti di pianificazione</p> <p>Bene: Ci sono regole e procedure su come allineare il piano di gestione con altri strumenti di pianificazione, ma se ne potrebbero rafforzare alcuni aspetti.</p> <p>Sufficiente: Ci sono regole e procedure su come allineare il piano di gestione agli altri strumenti di pianificazione, ma sono vaghe, per cui nella pratica, non c'è integrazione del piano di gestione con gli altri strumenti di pianificazione</p> <p>Scaro: Non ci sono regole o procedure per allineare il piano di gestione con gli altri strumenti di pianificazione.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Pianificazione della gestione				
<p>8. Il piano di gestione viene sviluppato con processi partecipativi che richiedono il coinvolgimento di tutti (o della maggioranza) dei gestori e di diverse fonti di competenza?</p>	<p>Molto bene: Il piano di gestione viene sviluppato con processi partecipativi interdisciplinari che coinvolgono un'ampia gamma di attori</p> <p>Bene: Il piano di gestione è sviluppato attraverso processi partecipativi, ma alcuni aspetti potrebbero essere rafforzati.</p> <p>Sufficiente: Il piano di gestione è sviluppato principalmente da un gruppo ristretto di persone, ma in alcune fasi sono possibili commenti di altri attori.</p> <p>Scarso: Il piano di gestione è sviluppato principalmente da un gruppo ristretto di persone (spesso consulenti esterni all'istituzione responsabile) e la consultazione è limitata a quanto imposto dalla legge.</p>			
<p>9. Ci sono regole e procedure chiare per coinvolgere le comunità locali e i detentori di diritti in tutte le fasi del processo di pianificazione per il bene?</p>	<p>Molto bene: Le regole e le procedure richiedono il coinvolgimento attivo dei detentori di diritti in tutto il processo di pianificazione e che il contenuto del piano rispecchi i loro contributi.</p> <p>Bene: Le norme e le procedure prevedono il coinvolgimento dei detentori di diritti nelle fasi principali del processo di pianificazione, ma i loro contributi non sempre si riflettono nel contenuto del piano.</p> <p>Sufficiente: Le norme e le procedure prevedono il coinvolgimento dei detentori di diritti in alcune fasi del processo di pianificazione, principalmente attraverso consultazioni pubbliche nelle fasi finali dell'elaborazione del piano.</p> <p>Scarso: Non vi sono regole e procedure che impongano il coinvolgimento dei detentori di diritti nel processo di pianificazione.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
<p>Pianificazione della gestione</p> <p>10. Ci sono regole e procedure per l'approvazione e/o ratifica del piano di gestione ai diversi livelli amministrativi e decisionali?</p>	<p>Molto bene: Ci sono regole e procedure chiare per l'approvazione e/o ratifica del piano di gestione ai diversi livelli amministrativi e decisionali, senza eccessiva burocrazia o ritardi irragionevoli.</p> <p>Bene: Ci sono regole e procedure chiare per l'approvazione e/o ratifica del piano di gestione ai diversi livelli amministrativi e decisionali, ma possono comportare processi complessi e lunghi.</p> <p>Sufficiente: Ci sono delle regole e procedure per l'approvazione e/o ratifica del piano di gestione ai diversi livelli amministrativi e decisionali, ma non sono chiare e quindi non sempre vengono seguite o rispettate.</p> <p>Scarso: Non ci sono regole o procedure specifiche per l'approvazione o ratifica del piano di gestione ai diversi livelli amministrativi e decisionali.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Pianificazione della gestione				
<p>11. I valori e gli obiettivi di gestione del bene sono considerati elementi critici nel processo di pianificazione?</p>	<p>Molto bene: I valori e gli obiettivi di gestione sono ben compresi e definiti e fungono da base per il processo di pianificazione.</p> <p>Bene: I valori e gli obiettivi di gestione non fungono esplicitamente come base per il processo di pianificazione, ma lo informano comunque.</p> <p>Sufficiente: I valori e gli obiettivi di gestione sono compresi nel contenuto del piano di gestione, ma non sono utilizzati come elementi principali per guidare il processo di pianificazione.</p> <p>Scasso: I valori e gli obiettivi di gestione non sono sufficientemente compresi e definiti e quindi non vengono considerati nel processo di pianificazione.</p>			
<p>12. Il processo di pianificazione si basa su previsioni di finanziamento realistiche?</p>	<p>Molto bene: La sicurezza e la sostenibilità finanziaria consentono ai gestori di pianificare la maggioranza delle azioni sulla base di fonti di finanziamento sicure.</p> <p>Bene: La sicurezza finanziaria consente ai gestori di pianificare le azioni prioritarie sulla base di fonti di finanziamento regolari, ma l'attuazione di altre attività dipende dalla capacità di reperire risorse aggiuntive.</p> <p>Sufficiente: Le fonti di finanziamento non sono sicure e possono oscillare, rendendo difficile una pianificazione certa delle azioni.</p> <p>Scasso: Le fonti di finanziamento non sono sicure e quindi non vengono considerate nella pianificazione delle azioni.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Pianificazione della gestione				
<p>13. Monitoraggio e valutazione sono considerati parte del ciclo di gestione? Ci sono regole e procedure chiare che guidano il monitoraggio e la valutazione e assicurano l'integrazione dei rilievi nella pianificazione futura?</p>	<p>Molto bene: Il monitoraggio e la valutazione dell'attuazione del piano di gestione (e degli altri strumenti di pianificazione) sono previsti fin dalle prime fasi del processo di pianificazione, secondo metodi chiari di raccolta delle informazioni; i relativi rilievi sono utilizzati per migliorare il sistema di gestione secondo necessità.</p> <p>Bene: Il monitoraggio e la valutazione sono parte del ciclo di gestione, ma le procedure e i metodi indicati non vengono seguiti sistematicamente e i rilievi non sono utilizzati per aggiustare l'attuazione.</p> <p>Sufficiente: Sono previsti un monitoraggio e una valutazione ad hoc delle azioni pianificate, ma non ci sono metodi sistematici per la raccolta di informazioni e per agire sulla base di rilievi.</p> <p>Scarso: Non è previsto alcun monitoraggio o valutazione dell'attuazione del piano.</p>			
<p>14. Ci sono politiche o linee guida chiare su come inserire e integrare specifici sottoprocessi di pianificazione (p.e., gestione del rischio di catastrofi, gestione del turismo) nel processo complessivo di pianificazione della gestione del bene?</p>	<p>Molto bene: I processi di pianificazione sussidiari si inseriscono bene articolati nel contesto del processo generale di pianificazione della gestione del sito e il contenuto dei diversi piani è ben integrato.</p> <p>Bene: I processi di pianificazione sussidiari si inseriscono bene nel processo generale di pianificazione della gestione del bene, ma alcuni aspetti potrebbero essere rafforzati.</p> <p>Sufficiente: I processi di pianificazione sussidiaria non si inseriscono sufficientemente bene nel processo generale di pianificazione della gestione del bene e, di conseguenza, il contenuto dei piani non è ben articolato e la loro attuazione segue cicli diversi.</p> <p>Scarso: I processi di pianificazione sussidiari sono sviluppati in modo completamente separato dal processo generale di pianificazione della gestione del bene; ogni piano è sviluppato come a sé.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Valutazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Coinvolgimento della comunità				
<p>15. Ci sono iniziative e programmi che considerino il benessere delle comunità locali e/o che indichino come queste possano beneficiare della tutela e gestione del bene? Tali programmi sono sviluppati con processi inclusivi e partecipativi?</p>	<p>Molto bene: Ci sono programmi in atto che assicurano che le comunità locali traggano beneficio dalla protezione e gestione del bene e che siano i beneficiari principali degli investimenti socio-economici fatti sul e intorno al bene.</p> <p>Bene: Ci sono programmi in atto che assicurano che le comunità locali traggano beneficio dalla protezione e gestione del bene, ma sono insufficienti o potrebbero essere rafforzati.</p> <p>Sufficiente: Ci sono azioni volte ad assicurare che le comunità locali traggano beneficio dalla protezione e gestione del bene, ma i risultati non sono all'altezza delle aspettative.</p> <p>Scarso: Non ci sono iniziative o programmi concreti per assicurare che le comunità locali traggano beneficio dalla protezione e gestione del bene.</p>			
<p>16. Ci sono regole, linee guida e/o protocolli su come accedere e utilizzare in modo appropriato il sapere indigeno e locale?</p>	<p>Molto bene: Ci sono linee guida e protocolli chiari sulle modalità di accesso e utilizzo del sapere indigeno e locale (comprensivi dell'indicazione della necessità del consenso libero, preventivo e informato) e vengono rigorosamente applicati.</p> <p>Bene: Ci sono linee guida e protocolli sull'accesso e l'utilizzo del sapere indigeno e locale (comprensivi dell'indicazione della necessità di consenso libero, preventivo e informato), ma non vengono applicati sistematicamente.</p> <p>Sufficiente: Ci sono dei principi generali o una consapevolezza generale su come si debba accedere a e utilizzare il sapere indigeno e locale, ma non sono sufficientemente dettagliati e, pertanto, i diritti non sono sempre rispettati.</p> <p>Scarso: Non ci sono linee guida o protocolli sull'accesso e l'utilizzo del sapere indigeno e locale.</p>			

Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi di gestione principali

Domanda	Possibili risposte	Vautazione	Commenti/spiegazioni	Raccomandazioni e azioni di follow-up
Coinvolgimento della comunità				
<p>17. Le pratiche tradizionali che contribuiscono alla conservazione del bene sono rispettate e integrate nei processi di gestione? Ci sono protocolli che lo garantiscono?</p>	<p>Molto bene: Le pratiche tradizionali che contribuiscono alla conservazione del bene sono riconosciute e integrate nei processi di gestione.</p> <p>Bene: Le pratiche tradizionali che contribuiscono alla conservazione del bene sono riconosciute ma non formalmente integrate nei processi di gestione.</p> <p>Sufficiente: Alcune pratiche tradizionali sono ritenute contribuire alla conservazione del bene, ma non sono necessariamente riconosciute dai gestori e quindi non vengono integrate nei processi di gestione.</p> <p>Scarso: Il contributo delle pratiche tradizionali alla conservazione del bene non viene riconosciuto o viene riconosciuto in misura non sufficiente.</p>			
<p>Analisi e conclusioni</p>				
<p>Lacune e sfide</p>				
<p>Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up</p>				

Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi di gestione importanti

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Organizzazione (programmazione del lavoro, amministrazione e rendicontazione)		
1. Ci sono politiche e procedure chiare per preparare i piani di lavoro annuali (o pluriennali) e il budget?		
2. Ci sono politiche o linee guida chiare su chi sia il soggetto responsabile degli obblighi di monitoraggio e rapporto (p.e., a livello nazionale e/o internazionale)? E chiaro come compilare e presentare i report?		
3. Ci sono norme e standard istituzionali per l'approvvigionamento, il budget, la gestione finanziaria e/o la revisione contabile?		
4. Ci sono procedure consolidate per individuare il fabbisogno di personale, valutare le prestazioni e individuare le necessità di sviluppo delle capacità?		
5. Ci sono procedure chiare che assicurino una condotta etica da parte di personale, collaboratori e volontari?		

Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi di gestione importanti

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Comunicazione, educazione e interpretazione		
<p>6. C'è una strategia o piano di comunicazione che indichi quali informazioni si devono comunicare ai diversi attori (cioè gestori, detentori di diritti e le parti interessate) e quando e come condividere tali informazioni?</p>		
<p>7. C'è un programma di sensibilizzazione ed educazione rivolto a tutti i tipi di pubblico (bambini, giovani, adulti, generi diversi, lingue diverse) che contribuisce a migliorare la comprensione del bene e dei suoi valori?</p>		
<p>8. Le regole sull'uso del logo del Patrimonio Mondiale sono rispettate, adeguatamente integrate nei contesti locali, e applicate?</p>		
<p>9. Le informazioni principali sulla gestione del bene sono rese disponibili al pubblico? E, in particolare, ai detentori di diritti (p.e., il piano di gestione è disponibile online, gli eventi di consultazione sono ampiamente comunicati attraverso diversi media)?</p>		

Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi di gestione importanti

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
<p>Valutazione dell'impatto, gestione del rischio e mitigazione e adattamento al cambiamento climatico</p> <p>10. Ci sono regole e procedure chiare su quando attivare i processi di valutazione d'impatto e su come svolgerli?</p>		
<p>11. C'è un piano di gestione del rischio di catastrofi per la valutazione, mitigazione, preparazione, risposta e ripristino rispetto alle varie calamità causate da rischi naturali e antropici quali terremoti, inondazioni, incendi, atti di vandalismo, ecc.? Questo piano è ben integrato nel il quadro di pianificazione della gestione del bene?</p>		
<p>12. C'è una strategia di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici? Se sì, questa strategia è ben integrata nel quadro di pianificazione relativo al bene? La strategia di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici è in linea con gli obiettivi concordati a livello internazionale e nazionale?</p>		
<p>13. La filosofia della resilienza è integrata nei processi di pianificazione nel lungo termine?</p>		

Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi di gestione importanti

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
<p>Accesso, turismo e visite</p> <p>14. C'è una strategia per il turismo o strumento analogo per gestire i visitatori, le attività turistiche e gli impatti economici, socio-culturali e ambientali che ne derivano? Se sì, tale strategia esiste come strumento separato ed è ben allineata al piano di gestione del bene?</p>		
<p>15. Si monitorano periodicamente il numero di visitatori e altri indicatori rilevanti per il turismo? I dati e le informazioni che ne derivano sono utilizzati per migliorare la gestione dei visitatori e informare le decisioni di gestione?</p>		
<p>16. In che misura le informazioni sull'OUV e sugli altri valori importanti del bene sono presentate e interpretate da turisti e visitatori?</p>		

Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi di gestione importanti

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
Ricerca		
<p>17. C'è un programma di ricerca pianificato (o un'agenda di ricerca) relativo al bene che sia diretto alle esigenze di gestione e/o al miglioramento della comprensione dell'OUV e di altri valori importanti del bene? È integrato nel o allineato al piano di gestione?</p>		
<p>18. Ci sono politiche chiare su come i partner esterni e/o le istituzioni possano condurre ricerche relative al bene e sulla condivisione e diffusione dei risultati della ricerca?</p>		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up		



STRUMENTO 9. ATTUAZIONE DELLE MISURE DI GESTIONE

Questo strumento valuta i progressi nell'attuazione del piano di gestione, dei piani sussidiari e dei relativi programmi di lavoro.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Valutare se il piano di gestione (o lo strumento di pianificazione primario) è attuato secondo un programma di azioni definito.
- b) Verificare se i piani e le strategie sussidiarie sono attuati in modo efficace.
- c) Verificare se siano stati sviluppati budget e piani di lavoro (annuali o pluriennali) basati sul programma di azioni e/o altre misure di gestione comprese nel piano di gestione e nei piani sussidiari.
- d) Verificare quali meccanismi, oltre al budget e/o piano di lavoro, siano in essere per garantire l'attuazione del piano di gestione e dei piani e strategie sussidiari.
- e) Individuare le lacune e le sfide relative all'attuazione delle misure di gestione.

INFORMAZIONI DI BASE

I piani di gestione sono inefficaci se non vengono attuati o se ignorati nell'operatività quotidiana. In genere, l'efficacia dei piani di gestione viene valutata primariamente in base ai contenuti (trattati nello Strumento 6) e solo secondariamente in base alla misura in cui le azioni pianificate vengono attuate e i risultati attesi vengono raggiunti. Difetti analoghi si riscontrano nell'attuazione dei piani sussidiari e di altre strategie o strumenti complementari (p.e., piano di gestione del rischio di catastrofi, piano antincendio, piano per le specie invasive, strategia per il turismo, strategia commerciale, strategia di comunicazione e programmi educativi).

Pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione sono processi reciprocamente correlati e ugualmente importanti del ciclo di gestione. A livello di pianificazione spesso si dà per scontato che, una volta redatto e approvato un piano di gestione (o altro strumento di pianificazione), esso venga "automaticamente" attuato. In genere, tuttavia, ciò non accade, perché i) i responsabili dell'attuazione del piano non vengono coinvolti nello sviluppo del piano e quindi non si sentono impegnati alla sua attuazione; ii) il piano è troppo ambizioso e le risorse necessarie per la sua attuazione sono insufficienti; oppure iii) le circostanze cambiano nel corso del tempo e, se non si monitora attentamente l'attuazione del piano e il programma di azioni non viene adeguato di conseguenza, potrebbe non essere più possibile rispettare i tempi e conseguire i risultati attesi. Per i beni del Patrimonio Mondiale e gli altri luoghi del patrimonio con strutture di governance complesse, anche quando la responsabilità dell'attuazione dei piani è attribuita a più gestori, garantire l'attuazione del piano può essere un processo complesso che richiede una collaborazione efficace.

Il regolare monitoraggio dell'attuazione del piano di gestione e degli altri strumenti di pianificazione è quindi fondamentale per conseguire i risultati attesi. Questo è il motivo per cui lo Strumento 9 può essere utilizzato ogni uno o due anni anziché solo ogni cinque o sei anni (come per la maggior parte degli altri strumenti di questo Set di strumenti). Lo sviluppo dei budget e dei piani di lavoro (annuali o pluriennali) deve integrare il monitoraggio periodico, al fine di garantire che siano allineati con il contenuto degli strumenti di pianificazione. Se il monitoraggio non viene pianificato o non viene condotto con regolarità, c'è il rischio che i piani di lavoro vengano sviluppati sulla base delle circostanze del momento, il che può perpetuare i problemi ricorrenti, può portare a non considerare sfide risolvibili solo con azioni nel lungo termine e può ostacolare il conseguimento dei risultati attesi.

I processi di pianificazione prevedono che si formulino ipotesi sul futuro e tali ipotesi comportano naturalmente un certo grado di incertezza (soprattutto in un mondo in rapida evoluzione). È pertanto necessario un monitoraggio regolare e continuo per raccogliere nuove informazioni, rivedere le ipotesi precedenti e apportare le modifiche e gli adeguamenti necessari. Quanto più un problema di gestione rimane non monitorato, tanto più sarà difficile affrontarlo. Se gli adeguamenti necessari sono troppo impegnativi, i soggetti che dovrebbero procedervi potrebbero decidere di non provarci nemmeno, per esempio quando le procedure burocratiche e amministrative per adeguare o rivedere un piano sono troppo complesse. A lungo andare, tali difficoltà possono determinare una scarsa disponibilità a impegnarsi nei processi di pianificazione futuri.

Lo Strumento 9 è utile per individuare che cosa funziona e comprendere quali siano le sfide da affrontare in tema di attuazione delle misure di gestione. Si compone di due schede di lavoro:

- La **Scheda di lavoro 9a** è utile per valutare l'andamento dell'attuazione del piano di gestione, di altri piani e strategie sussidiari, esaminando se le azioni, le attività e le misure di gestione siano attuate nei tempi previsti. La scheda di lavoro ha una struttura generica e può essere utilizzata per diverse tipologie di strumenti di pianificazione
- La **Scheda di lavoro 9b** è utile per esplorare questioni di attuazione più ampie. Consiste in un questionario e ha tre scopi principali. Primo, verificare come vengono sviluppati i budget finanziari e i piani di lavoro e se sono allineati con i risultati attesi e le azioni definite nel piano di gestione e/o in altri piani sussidiari. Secondo, verificare quali meccanismi di monitoraggio sono in atto per garantire l'attuazione delle misure di gestione. Terzo, verificare come vengono gestiti gli imprevisti e le sfide dell'attuazione.

Lo Strumento 9 è strutturato con riferimento al sistema di gestione “tipico” della pubblica amministrazione e può essere necessario adeguarlo se lo si vuole applicare, per esempio, a un sistema di gestione tradizionale.

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 9a

Questa scheda di lavoro serve innanzitutto a monitorare l'attuazione del piano di gestione (o di altro strumento di pianificazione primario) relativo al bene del Patrimonio Mondiale o ad altro luogo del patrimonio. Successivamente, può essere ripetuta o essere applicata anche ad altri piani sussidiari e strategie specifiche relative al bene (cfr. la Figura 3.2, che illustra la gerarchia tipica di un quadro di pianificazione). La scheda di lavoro è generica e può essere utilizzata per valutare l'attuazione di diversi tipi di piani, ma il suo obiettivo principale è la valutazione dell'attuazione dei piani più importanti e più specifici per la gestione a livello di sito. Ripetere la scheda di lavoro per altri strumenti di pianificazione è utile per monitorare il grado di allineamento dell'attuazione dei piani sussidiari con l'attuazione del piano di gestione e rafforzare in tal modo le sinergie tra i diversi piani.

La Scheda di lavoro 9a consente di rivedere e valutare ogni azione o misura di gestione contemplata dallo strumento di pianificazione e di assegnarle una categoria di stato (p.e., da “Azione non avviata” a “Azione completata”). Ciò è utile per monitorare l'andamento e verificare che le azioni vengano attuate nei tempi previsti. Idealmente, questo tipo di valutazione dovrebbe essere condotta con cadenza annuale, al fine di capire quanto prima possibile se l'attuazione stia procedendo come previsto e se siano necessari degli aggiustamenti.

L'analisi della Scheda di lavoro 9a si basa su cinque categorie di stato, modificabili in base alle esigenze dell'utente:

- Azione non avviata.
- Lavoro preliminare per l'attuazione dell'azione in corso (p.e., si sono ottenute le autorizzazioni necessarie ma il lavoro in sé non è ancora iniziato).
- Attuazione dell'azione avviata.
- Attuazione dell'azione in corso con progressi sostanziali.
- Azione completata.

L'attuazione di alcune azioni o attività richiederà più tempo rispetto ad altre, per motivi di complessità, costi e scala. Pertanto, la definizione data a ciascuna azione è molto importante per tracciare l'andamento. Per esempio, se un'azione è definita come "costruzione di un centro visitatori", essa può durare molti anni e rimarrà quindi classificata come "avviata" o "con progressi sostanziali" per un certo tempo. Se tuttavia l'azione viene divisa in azioni più di dettaglio (p.e., indire un concorso di architettura per il centro visitatori, espletare una gara d'appalto pubblica per la costruzione, completare la pianificazione e le autorizzazioni pre-costruzione, ecc.), il monitoraggio della sua attuazione sarà più semplice e informativo.

In generale, questo tipo di analisi è utile a capire se l'attuazione di un'azione proceda più lentamente di quella di altre azioni e se l'attuazione del complesso del programma di azioni proceda troppo lentamente per consentire di completare tutte le azioni entro i tempi previsti all'inizio. Si ricordi che l'obiettivo è monitorare regolarmente e sistematicamente l'andamento e adeguare di conseguenza il programma di azioni. Il tempo e l'esperienza consentiranno di ridurre gli aggiustamenti. Non è comunque realistico pensare che non vi sarà necessità di adeguamenti, perché raramente il futuro è come previsto o pianificato.

Le domande per la riflessione riportate di seguito saranno più utili se si ripeterà la valutazione su più strumenti di pianificazione. Le domande consentono di incrociare i rilievi dei diversi strumenti e individuare le questioni per le quali non basta procedere ad aggiustare il calendario stabilito per il programma di azioni. Le domande possono anche portare a considerazioni più ampie sul sistema di gestione in essere.



Alcuni piani di gestione possono non prevedere un programma di azioni dettagliato ma prevedere processi di pianificazione del lavoro annuali separati l'uno dall'altro. In questi casi, si compili la scheda di lavoro sulla base dei piani di lavoro prodotti in esito a tali processi. È pertanto importante verificare se il piano indichi i risultati attesi (cioè quanto ci si attende raggiungere nei tempi previsti dal piano in esito all'attuazione delle diverse azioni) e se tali risultati sono utilizzati come base per lo sviluppo dei piani di lavoro annuali.

Domande per la riflessione:

- Le azioni attuate sono in linea con i risultati attesi indicati nel piano di gestione o in altro strumento di pianificazione primario?
- Se l'attuazione non procede come previsto, quali sono i principali motivi? Il programma di azioni è troppo ambizioso o si basa su ipotesi erranee circa la disponibilità di risorse? Oppure i problemi derivano dalla mancanza di volontà politica e/o di motivazione professionale ad attuare il piano? In tal caso, quali sono le cause?
- Se l'attuazione delle azioni è sotto la responsabilità di più gestori, le responsabilità dei vari gestori sono indicate chiaramente nel programma di azioni?
- In caso di esternalizzazione con affidamento di alcune azioni ad appaltatori, si sono individuati i potenziali rischi in termini di rispetto delle tempistiche stabilite?
- Il programma di azioni è stato sviluppato con flessibilità sufficiente a consentire i necessari aggiustamenti? Se un'azione non procede secondo i piani, c'è il rischio che l'attuazione di altre azioni possa esserne influenzata e/o ritardata?
- Le azioni vengono avviate solo in presenza delle risorse e condizioni necessarie, o anche quando c'è sufficiente fiducia che tali risorse saranno disponibili quando necessario? Oppure alcune azioni vengono avviate per poi essere interrotte per mancanza di risorse?
- Il monitoraggio dell'attuazione del piano è considerato una priorità assoluta? Se no, perché? Se l'attuazione delle azioni è sotto la responsabilità di più gestori, il piano definisce chiaramente a chi compete il monitoraggio dell'attuazione nel suo complesso, oppure vi sono meccanismi per coordinare con regolarità il monitoraggio parte dei diversi gestori?
- Se l'attuazione non procede come previsto, l'adeguamento del programma di azioni è relativamente semplice o richiede procedure amministrative complesse? Questo potrebbe impedire ai gestori di procedere agli aggiustamenti? Se sì, come si può affrontare il problema?
- Per le modifiche al programma di azioni, ci sono politiche chiare che indicano quali parametri (p.e., tipo di attività previste, tempistica, costi) si possono modificare (e in quale ordine) e quali non si possono modificare?
- Quanto ai diversi piani esaminati utilizzando la Scheda di lavoro 9a, le tempistiche e il programma di azioni sono ben articolati e ben allineati? Se no, l'attuazione del programma di azioni di uno o più piani ha un impatto negativo o ostacola l'attuazione di un altro piano?

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI LAVORO 9b

I programmi di azioni contemplati dai vari piani devono essere sufficientemente dettagliati in termini di azioni e attività da attuare, soggetti responsabili della loro attuazione, tempi di attuazione, quali capacità umane e risorse finanziarie necessarie e loro provenienza. Alcuni piani di gestione possono non prevedere un programma di azioni dettagliato ma prevedere lo sviluppo di piani di lavoro annuali. In ogni caso, poiché la maggioranza dei piani di gestione copre più anni (di solito tra i cinque e i dieci), è poco probabile che un singolo programma di azioni sia sufficientemente dettagliato da guidare l'attuazione per cinque o più anni. Inoltre, molti piani prevedono azioni che potranno essere attuate solo quando e se saranno disponibili risorse aggiuntive. Per questo motivo, molte istituzioni sviluppano piani di lavoro nel breve termine (detti anche "piani operativi" o "programmi di lavoro") che dettagliano le azioni, le attività e i compiti realizzabili entro i tempi stabiliti e con le risorse disponibili. Quando un ente è certo delle risorse disponibili e il budget finanziario annuale viene approvato, si procede generalmente con piani di lavoro annuali.

Per i beni del Patrimonio Mondiale gestiti principalmente da un'unica istituzione, la logica e il flusso dello sviluppo del piano di gestione, degli eventuali piani sussidiari e dei successivi piani di lavoro sono relativamente semplici. Tuttavia, molti dei beni del Patrimonio Mondiale hanno accordi di governance complessi e attuare più piani può rivelarsi complicato. L'attuazione di questi piani dipende spesso da più gestori, il che significa che ogni gestore può inserire nel proprio piano di lavoro solo le azioni, le attività e i compiti di cui è direttamente responsabile. Questo aumenta la probabilità che alcune azioni, attività e mansioni si sovrappongano, salvo quando i diversi gestori sviluppano ciascuno il proprio piano in reciproco coordinamento. Inoltre, in queste situazioni, i gestori possono assumere funzioni che vanno oltre la gestione complessiva del bene o di sue parti. Di conseguenza, i budget finanziari e i piani di lavoro dei diversi gestori potrebbero non concentrarsi esclusivamente sulla gestione del bene. Tutti questi aspetti rendono difficile tener traccia dell'attuazione, a meno che non vengano messi in atto meccanismi concordati per assicurare che i vari compiti vengano tutti portati a termine e che la responsabilità di supervisionare l'attuazione del programma di azioni competa a un solo attore.

La Scheda di lavoro 9b consiste in un questionario e serve ad analizzare i punti di forza e di debolezza degli attuali meccanismi di monitoraggio dell'attuazione dei programmi di azioni previsti dai diversi piani, in particolare quando l'attuazione dipenda da più gestori. La scheda di lavoro propone anche una serie di domande volte a verificare l'adeguatezza dei singoli programmi di azioni a gestire i fattori che incidono sul bene. Sarà quindi utile rivedere il lavoro svolto per lo Strumento 2, in cui si sono individuate le azioni ad alta priorità necessarie a gestire quei fattori che richiedono attenzione urgente.

Infine, la Scheda di lavoro 9b propone un'altra serie di domande volte a verificare come vengano gestiti gli imprevisti e le sfide dell'attuazione. In un mondo complesso, caratterizzato da un'accelerazione dei cambiamenti e dall'intensificarsi degli impatti del cambiamento climatico, il futuro è sempre più incerto. Questo può rendere difficile la pianificazione. Ci si può comunque preparare considerando scenari alternativi, anticipando gli imprevisti (cioè formulando ipotesi sui rischi) e mettendo in atto meccanismi che consentano un rapido adeguamento.

La Scheda di lavoro 9b deve essere compilata da ciascuno dei gestori con responsabilità primaria sul patrimonio. Di seguito si presenta una serie di domande per la riflessione mirate a che l'utente possa trarre conclusioni sulle questioni relative all'attuazione del sistema di gestione del bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio nella sua interezza. Se il bene è gestito da un unico gestore-ente, non è necessario rispondere a queste domande; tuttavia, esse possono dare spunti utili per rispondere alle altre domande della scheda di lavoro.

Domande per la riflessione:

- Tutti i gestori con responsabilità primarie sul patrimonio preparano o contribuiscono allo sviluppo di piani di lavoro (annuali o pluriennali)? Se no, questo ha effetti negativi sull'attuazione del programma di azioni previsto dal piano di gestione o altro strumento di pianificazione primario? In particolare, ritarda o ostacola l'attuazione di azioni ad alta priorità relative ai fattori che incidono negativamente sul bene?
- Rilevate disattenzioni e problemi comuni nel modo in cui vengono preparati i piani di lavoro e i budget finanziari e nel modo in cui viene stabilita la priorità delle azioni da attuare? Rilevate anche delle buone pratiche che potrebbero essere condivise con altri gestori che si trovano ad affrontare problemi analoghi?
- Se durante il ciclo di gestione si verificano situazioni urgenti e potenzialmente dannose (p.e., non si procede a stabilizzare un edificio il cui crollo è imminente; compare una specie invasiva che, se non eradicata immediatamente, può rappresentare una grave minaccia) e il gestore incaricato di gestirle non ha la capacità finanziaria o umana per una risposta rapida, ci sono meccanismi che consentono di utilizzare le risorse di altre parti del sistema di gestione? Si noti che questa domanda non si riferisce a calamità quali inondazioni o terremoti.

Scheda di lavoro 9a. Valutazione dell'attuazione dello strumento di pianificazione

Nome dello strumento di pianificazione valutato:

Periodo coperto: (p.e. 2022–2023)

	Non avviata		Lavori preliminari in corso		Attuazione avviata		Progressi sostanziali		Completata		Note/spiegazioni
	Anno 1	Anno 2	Anno 1	Anno 2	Anno 1	Anno 2	Anno 1	Anno 2	Anno 1	Anno 2	
[elenco delle azioni]											
[elenco delle azioni]											
[elenco delle azioni]											
[elenco delle azioni]											
Totale											
Analisi e conclusioni											
Lacune e sfide											
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up											

Scheda di lavoro 9b. Valutazione dei metodi di attuazione

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
<p>1. Quando l'istituzione o il gruppo prepara i piani di lavoro annuali (o pluriennali) e i budget finanziari, prende in considerazione il programma di azioni previsto dal piano di gestione (o altro strumento di pianificazione primario) e da altri piani o strategie sussidiari? Se non li prende in considerazione o lo fa in modo non sufficiente, quali sono le implicazioni per l'effettiva attuazione di detti piani?</p>		
<p>2. Quali sono le considerazioni principali quando si preparano il budget e il piano di lavoro? Si prendono in considerazione i fattori che incidono sul bene e si dà priorità alle azioni volte a gestire i fattori più impattanti e urgenti?</p>		
<p>3. Se l'istituzione o il gruppo ha responsabilità che vanno oltre la gestione del bene, quando prepara il piano di lavoro e il budget come decide a quali responsabilità dare priorità e quali azioni attuare?</p>		
<p>4. Nello sviluppare il piano di lavoro, si verifica se le infrastrutture e le attrezzature necessarie per attuare le azioni sono sufficienti e in buone condizioni? L'eventuale necessità di infrastrutture e attrezzature aggiuntive per attuare determinate azioni si riflette adeguatamente nella previsione di costi per tali azioni?</p>		
<p>5. In che modo l'organizzazione o gruppo monitora l'attuazione delle azioni e l'utilizzo delle risorse finanziarie? Quali sono i punti di forza e di debolezza dei meccanismi di monitoraggio dell'attuazione?</p>		

Scheda di lavoro 9b. Valutazione dei metodi di attuazione

Domanda	Risposta	Opportunità e raccomandazioni
<p>6. Quando l'attuazione delle azioni non procede secondo il piano di lavoro e/o servono fondi aggiuntivi rispetto a quanto preventivato, quanto è facile e veloce individuare i problemi e apportare le modifiche e le correzioni necessarie? Se queste modifiche condizionano l'attuazione di altre azioni, come si decide a quali azioni dare priorità?</p>		
<p>7. Il budget prevede fondi di contingenza per imprevisti e attività non prima previste?</p>		
<p>8. Se le azioni sono affidate (in tutto o in parte) ad appaltatori esterni e nel corso dell'attuazione sorgono conflitti, ci sono meccanismi per risolvere tali questioni (p.e., stabiliti nel contratto)?</p>		
Analisi e conclusioni		
Lacune e sfide		
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up		



STRUMENTO 10. PRODOTTI – MONITORAGGIO DELLA PRODUTTIVITÀ

Questo strumento valuta la realizzazione dei prodotti derivanti dall'attuazione delle azioni pianificate, del lavoro di routine e dei processi gestionali al fine di misurare la produttività del sistema di gestione.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- a) Verificare l'esistenza di meccanismi di monitoraggio atti a valutare la produttività del lavoro.
- b) Valutare se i processi gestionali, il lavoro di routine e le azioni pianificate realizzano i **prodotti** previsti.
- c) Valutare se i prodotti generati sono correlati alle esigenze di gestione individuate e portano al conseguimento dei **risultati** attesi.

INFORMAZIONI DI BASE

I prodotti misurano la “produttività” derivante dall'attuazione delle azioni pianificate, del lavoro di routine e dei processi gestionali. In un ciclo di gestione possono esserci diversi tipi di prodotti, tra cui:

- piani e/o strategie, politiche e altri strumenti frutto di processi di pianificazione (ad esempio un piano di gestione o una strategia di turismo completati e approvati);
- i lavori fisici eseguiti sul campo (come riparazioni di edifici, lavori di manutenzione, installazione di pannelli informativi);
- prodotti materiali o beni realizzati (ad esempio pubblicazioni, audioguide, siti web);
- la quantità di lavoro e di attività portati a termine (ad esempio il numero di riunioni tenute con altri attori, i pattugliamenti effettuati, le indagini completate, le ricerche eseguite e pubblicate);
- i dati e le informazioni derivanti dai processi gestionali, compresi i processi di monitoraggio, che possono informare la pianificazione e le azioni future (ad esempio il numero di visitatori, il numero di utenti di un determinato servizio fornito); e
- i servizi forniti (come sistemi antincendio, attività ricreative, attività educative).

Individuare i prodotti generati è importante, ma non basta. Ciò che conta è valutare se tali prodotti sono in linea con le azioni pianificate e le misure di gestione necessarie e se portano al conseguimento dei risultati attesi. Si precisa che un prodotto può non rispondere direttamente a un'esigenza di gestione, ma può costituire la base di un'altra azione o un altro processo. Ad esempio, un risultato atteso individuato nel piano di gestione può consistere nella riduzione degli impatti fisici su determinati attributi in ragione di un'eccessiva frequentazione. Pertanto, un primo prodotto può essere una strategia di turismo, seguita dalla realizzazione di un nuovo percorso pedonale per i visitatori (un altro prodotto), in modo da ridurre il numero di visitatori che accedono agli attributi interessati. I dati generati dal monitoraggio delle variazioni del numero di visitatori sono un altro prodotto che può fornire informazioni preziose sulle esigenze di gestione e sugli impatti sugli attributi del bene.

I prodotti sono solitamente espressi in numeri, come ad esempio: numero di pattuglie di sorveglianza; numero di incontri tenuti con la comunità; numero e percentuale di studi di valutazione archeologica avviati e in corso; numero di valutazioni delle condizioni di edifici e/o altre strutture e numero di visite scolastiche. La valutazione dei prodotti derivanti da un programma di azioni - sulla base di un piano di gestione e piani di lavoro annuali (o pluriennali) - presuppone la definizione dei prodotti o, in alcuni casi, la definizione di obiettivi (quantitativi o qualitativi). La valutazione della produttività dei prodotti può essere misurata tramite:

- il lavoro effettivamente svolto e i prodotti e servizi realizzati rispetto a quanto pianificato (ad esempio, il numero di pattugliamenti o di lavori di manutenzione effettuati rispetto a quanto previsto nel piano di lavoro);
- la misura in cui le azioni pianificate sono state portate a termine; e
- la spesa effettiva rispetto a quella prevista.

Alcuni tipi di prodotti saranno realizzati con cadenza periodica (ad esempio annua), mentre altri saranno generati sporadicamente o potranno persino essere prodotti una tantum, come la creazione del summenzionato percorso pedonale per i visitatori. La verifica della produzione di tutti i prodotti previsti entro i termini stabiliti (costi, quantità, qualità e tempistiche) favorirà la trasparenza e la responsabilità. Tuttavia, monitorare tutte le forme di produttività nel tempo può essere dispendioso in termini di tempo - e non sempre utile. Pertanto, i prodotti pertinenti devono essere definiti in anticipo, preferibilmente nella fase di sviluppo del piano di gestione. In linea di massima, i prodotti che offrono un buon parametro per misurare la produttività hanno a che vedere con:

- azioni o attività ripetute, importanti per il conseguimento degli obiettivi di gestione del bene;
- aspetti correlati all'uso del bene; e
- prodotti e servizi che rientrano nei requisiti di rendicontazione annuale.

Per misurare la produttività può essere utile sviluppare una serie di indicatori (cfr. Riquadro 5.7).



Box 5.7. Che cosa sono gli indicatori?

Un indicatore è una variabile quantitativa o qualitativa che può essere misurata nel tempo per avere informazioni sull'oggetto di una valutazione.

Come suggerisce il nome, un indicatore non deve solo fornire informazioni sul proprio stato, ma anche misurare e/o valutare il grado di conseguimento dei risultati attesi. La selezione degli indicatori è un'abilità e, per certi versi, una forma d'arte. Per stabilire degli indicatori adeguati occorre tenere conto di due aspetti in particolare. In primo luogo, un insieme di indicatori diversi tra loro (magari un mix di parametri qualitativi e quantitativi) ha più probabilità di essere efficace. In secondo luogo, selezionare un numero esiguo di indicatori facilmente misurabili può essere più opportuno che misurare parecchie variabili contemporaneamente, poiché la raccolta dei dati può rivelarsi dispendiosa in termini di costi e tempo. Detto questo, per comprendere appieno i progressi compiuti nella situazione oggetto di valutazione occorre un numero sufficiente di indicatori.

I prodotti sono un buon parametro per misurare la produttività e anche uno strumento importante per comunicare a donatori, comunità locali e decisori come vengono utilizzati i finanziamenti, ma non sono sufficienti per valutare l'efficacia della gestione. Spesso si misurano i risultati per giudicare le prestazioni, poiché è più facile reperire e monitorare i dati relativi ai prodotti che quelli relativi ai risultati. Tuttavia, l'efficacia della gestione deve essere valutata in base a quanto conseguito (risultati) oltre che a quanto prodotto (prodotti). Ecco perché i "Prodotti" (Strumento 10) sono posizionati subito prima dei "Risultati" (Strumento 11), dato che sono interrelati. In definitiva, la produzione e la realizzazione dei prodotti devono essere esaminate in base al rispettivo contributo al conseguimento degli risultati. Se necessario, per ripassare la differenza tra risultati e prodotti tornare alla Sezione 3.3 del Set di strumenti.

COMPILAZIONE SCHEDA DI LAVORO 10

L'utilizzo di questa scheda di lavoro presuppone la precedente individuazione degli indicatori dei prodotti o almeno degli obiettivi dei prodotti. Se non ci sono indicatori e/o obiettivi, è necessario segnalarlo. In questo caso, lasciare in bianco le colonne principali della scheda di lavoro e completare le righe finali, quindi porsi le seguenti domande:

- Il programma di azioni incluso nel piano di gestione e/o nei piani di lavoro individua i prodotti da generare e realizzare? In caso negativo, perché?
- Se i prodotti non sono stati individuati o non esiste un piano di gestione, quali prodotti e servizi in via di realizzazione potrebbero essere un buon parametro per valutare la produttività?
- Che cosa bisogna fare per mettere in atto meccanismi di monitoraggio atti a misurare e valutare i prodotti?

In questo caso, alcune parti della scheda di lavoro possono essere utilizzate come schema per l'individuazione degli indicatori dei prodotti.

Se esistono degli indicatori dei prodotti, è probabile che si utilizzi un approccio o un metodo di valutazione diverso da quello suggerito nella Scheda di lavoro 10. Si possono anche usare termini diversi per valutare i prodotti. Il Riquadro 5.8 fornisce un esempio dell'approccio di valutazione integrato nella Scheda di lavoro 10. Se si ritiene che la scheda di lavoro offra un approccio migliore rispetto al metodo che si utilizza abitualmente, si può adattare la scheda di lavoro in modo da integrarlo. In alternativa, è possibile sostituire l'intera scheda di lavoro con il metodo che si utilizza abitualmente. In ogni caso, l'importante è trarre delle conclusioni su cosa funziona bene, cosa non funziona, cosa potrebbe essere migliorato e cosa dovrebbe essere fatto in proposito. Le domande per la riflessione riportate di seguito possono aiutare a dirimere tali questioni.

**Riquadro 5.8. Esempi di indicatori dei prodotti e loro valutazione**

Indicatore: Numero di pattugliamenti effettuati dalle forze dell'ordine

- **Obiettivo del prodotto:** 100 pattugliamenti all'anno con copertura di tutte le aree di confine del bene del Patrimonio Mondiale almeno una volta al mese.
- **Prestazioni:** 95 pattugliamenti effettuati, con copertura di tutte le aree di confine ogni mese tranne che nella remota regione settentrionale del bene del Patrimonio Mondiale, dove le pattuglie sono state effettuate solo ogni due mesi.
- **Prestazioni/Livello nell'anno precedente:** 80 pattugliamenti effettuati, con copertura di tutte le aree di confine completata ogni tre mesi.

Indicatore: Numero di edifici valutati per determinarne le condizioni di conservazione

- **Obiettivo del prodotto:** 50 edifici valutati ogni anno in una determinata parte del bene.
- **Prestazioni:** 45 valutazioni effettuate nella parte del bene stabilita.
- **Prestazioni/Livello nell'anno precedente:** 45 valutazioni effettuate nell'area stabilita, più 10 valutazioni supplementari in altre parti del bene.

Domande per la riflessione:

- Gli strumenti di pianificazione (ad esempio il piano di gestione e i piani di lavoro) prevedono una comprensione logica e chiara degli input, delle azioni o delle attività, dei prodotti e dei risultati, nonché dei collegamenti tra di essi? In caso contrario, quali aspetti mancano? Ad esempio, i piani di lavoro annuali (o pluriennali) sono organizzati solo per azioni, senza un collegamento chiaro con i prodotti e i risultati che tali azioni dovrebbero produrre o realizzare?
- Laddove sono stati individuati, gli indicatori dei prodotti sono ben definiti e allineati con gli obiettivi di gestione e gli altri risultati attesi per il bene del Patrimonio Mondiale?
- Gli indicatori individuati coprono diversi tipi di prodotti e forniscono nell'insieme una buona comprensione della produttività del sistema di gestione, oppure si limitano agli indicatori dei prodotti più facili da misurare?
- Gli indicatori individuati consentono di tenere traccia della produttività della gestione nel tempo?

Scheda di lavoro 10. Valutazione dei prodotti

Indicatore	Obiettivo del prodotto	Prestazioni	Prestazioni/Livello nell'anno precedente	Fonte(i) delle informazioni	Note/spiegazioni
Analisi e conclusioni					
Lacune e sfide					
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up					



STRUMENTO 11. RISULTATI – MONITORAGGIO DELLO STATO DI CONSERVAZIONE

Questo strumento verifica l'adeguatezza dei programmi di monitoraggio per la valutazione dello stato di conservazione del bene. Sarà utile per rispondere alla domanda più importante per la gestione del patrimonio: il Valore Universale Eccezionale e altri valori importanti del bene del Patrimonio Mondiale vengono preservati e gli obiettivi della gestione vengono conseguiti?

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO:

- Stabilire se esistono programmi di monitoraggio per valutare lo stato di conservazione del bene e le condizioni dei suoi attributi.
- Verificare se tali programmi di monitoraggio sono sufficienti per raccogliere informazioni che aiutino a stabilire se il Valore Universale Eccezionale e altri valori importanti del bene vengono preservati.
- Stabilire se i programmi di monitoraggio sono sufficienti per valutare se il sistema di gestione sta anche realizzando i servizi e i benefici attesi.
- Valutare se i risultati dei programmi di monitoraggio vengono utilizzati per apportare miglioramenti al sistema di gestione in risposta alle lacune e alle sfide individuate e/o in risposta a esigenze nuove ed emergenti.
- Individuare le azioni di follow-up per migliorare i programmi di monitoraggio esistenti, ove necessario.

INFORMAZIONI DI BASE

Questa è la parte più impegnativa della valutazione, perché richiede di esprimere giudizi sulle tendenze a lungo termine nella conservazione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Gli Strumenti 9 e 10 sono utili per capire se le azioni di gestione elencate nel piano di gestione, nel piano di lavoro o in strumenti simili sono state portate a termine e se i prodotti previsti sono stati generati. Pur essendo importanti per analizzare le prestazioni della gestione, questi prodotti non forniscono però tutte le informazioni necessarie per stabilire se i risultati attesi sono stati conseguiti, se i fattori che incidono sul bene sono stati affrontati e, soprattutto, se il Valore Universale Eccezionale e altri valori importanti del bene sono stati preservati.

Ad esempio, se il risultato atteso è l'aumento oltre una certa soglia della popolazione di una specie animale a rischio, un prodotto associato potrebbe consistere nell'esecuzione di un numero prestabilito di pattugliamenti di confine entro un determinato lasso di tempo. Tuttavia, effettuare dei pattugliamenti non significa salvare le specie a rischio, poiché gli animali potrebbero essere ugualmente uccisi dai bracconieri che sanno come evitare le pattuglie. Un secondo esempio di risultato atteso potrebbe essere la prevenzione dell'ulteriore deterioramento di pitture rupestri di grande importanza, in tal caso il prodotto associato potrebbe essere l'installazione di piattaforme di accesso che impediscano ai visitatori di toccare l'opera d'arte. Tuttavia, la pittura rupestre può continuare a deteriorarsi perché i visitatori potrebbero scendere dalle piattaforme o scavalcare le barriere. Quindi, la realizzazione dei prodotti non equivale necessariamente al conseguimento dei risultati attesi. Negli esempi citati, i risultati attesi devono essere valutati rispettivamente contando con cadenza periodica i membri della popolazione delle specie a rischio e valutando con cadenza periodica le condizioni delle pitture rupestri.

Il monitoraggio e la valutazione dello stato di conservazione di un bene del Patrimonio Mondiale sono le parti più impegnative della gestione e possono anche essere le più dispendiose. È pertanto necessario fare in modo di evitare costi e impegni di tempo inutili. Per questo motivo sono necessari programmi di monitoraggio (spesso chiamati “sistemi di monitoraggio”) pianificati e attuati in modo oculato. Per alcuni beni del Patrimonio Mondiale esistono già dei validi programmi di monitoraggio, ma molti beni ne sono sprovvisti. Se si ritiene di dover sviluppare un nuovo programma di monitoraggio o di rafforzare un programma esistente, non si deve compilare la Scheda di lavoro 11 a questo punto. Occorre invece indicare nella riga “Lacune e sfide” l’esigenza di sviluppare un programma di monitoraggio e/o di rivedere sostanzialmente quello esistente e discutere di quanto è necessario.

COMPILAZIONE SCHEDA DI LAVORO 11

Lo scopo di questa scheda di lavoro è quello di aiutare ad analizzare e riassumere lo stato e le tendenze relative alla conservazione degli attributi che trasmettono il Valore Universale Eccezionale e altri valori importanti del bene sulla base dei dati raccolti tramite i programmi di monitoraggio abitualmente utilizzati.

Il primo punto da discutere è come usare al meglio questa scheda di lavoro per integrare quello che già si utilizza nell’ambito del proprio sistema di gestione. Il programma di monitoraggio utilizzato copre più o meno gli stessi parametri elencati nella Scheda di lavoro 11, oppure trarrebbe vantaggio dall’aggiunta di alcuni parametri? Forse si è di avviso opposto e si ritiene che programma di monitoraggio utilizzato sia più dettagliato e completo di quello suggerito nella Scheda di lavoro 11?

Si dispone di un elenco completo di indicatori ritenuti consoni a fornire un quadro preciso di come si stanno preservando i valori del bene in questione? Se si ritiene che la compilazione della Scheda di lavoro 11 non sia utile in questa parte della valutazione dell’efficacia della gestione, è possibile sostituire la scheda di lavoro con quello che si ha a disposizione. In questo caso, si deve annotare la decisione e spiegarne le ragioni nella relazione sulla valutazione complessiva. Una cosa importante da fare prima di prendere una simile decisione è verificare se il programma di monitoraggio utilizzato copre gli attributi principali del bene e/o fa riferimento agli stessi. Si consiglia inoltre di consultare le domande per la riflessione riportate di seguito per assicurarsi che non sfuggano questioni importanti che richiedono ulteriori considerazioni.

La Scheda di lavoro 11 è strutturata in modo da aiutare a riassumere e visualizzare rapidamente i risultati. Le varie colonne della scheda di lavoro consentono di inserire informazioni in forma scritta e grafica, utilizzando un semplice sistema di rating per descrivere lo stato di conservazione degli attributi ed eventuali tendenze. Questo sistema integra due tipi di informazioni: i) lo stato attuale degli attributi (cfr. Figura 11.1 per le quattro categorie suggerite); e ii) la tendenza (cioè se la condizione degli attributi è in miglioramento, stabile o in peggioramento). Per formulare questi giudizi, consultare le informazioni inserite nella Scheda di lavoro 2 sui fattori che incidono sul bene e su come questi fattori minacciano gli attributi e/o hanno un impatto sugli stessi.

Rating	Stato della valutazione
Buono	Le condizioni generali degli attributi sono buone.
Preoccupazione lieve	La condizione generale degli attributi è stabile, anche se ci sono motivi di cautela.
Preoccupazione elevata	Stanno emergendo gravi minacce che potrebbero avere o hanno già un impatto negativo su alcuni attributi e potrebbero contribuire alla loro perdita se non affrontate con urgenza.
Critico	Perdita di attributi o preoccupazioni in merito allo stato di conservazione degli attributi.

Figure 11.1. Sistema di rating per riassumere lo stato di conservazione degli attributi.

Domande per la riflessione:

- Su quali basi sono stati sviluppati gli indicatori per il monitoraggio delle condizioni degli attributi del bene del Patrimonio Mondiale o di altro luogo del patrimonio in questione?
- Gli indicatori esistenti coprono gli attributi che consentono di capire bene se il Valore Universale Eccezionale del bene viene preservato o meno? Si riferiscono ad attributi materiali e immateriali? Gli attributi elencati nella Scheda di lavoro 11 sono allineati con quelli individuati nella Scheda di lavoro 1?
- Gli indicatori sono attuali o alcuni non sono più applicabili?
- Che relazione c'è tra l'indicatore e la misura della condizione degli attributi? Si tratta di una relazione diretta o indiretta?
- Ove possibile, sono state definite delle soglie?
- Gli indicatori sono sufficienti a consentire una valutazione delle condizioni generali del bene o del luogo? In caso affermativo, ci sono degli indicatori non necessari o inutili? In caso negativo, quali altri indicatori potrebbero essere utili?
- Che cosa indica il sistema di rating in merito alle condizioni generali del bene o del luogo? Ci sono alcuni tipi di attributi in buone condizioni, mentre altri sono in condizioni scarse o critiche? Quali sono le cause (ad esempio, priorità insufficiente data all'attributo)? Come si potrebbero affrontare tali cause?

Scheda di lavoro 11. Valutazione del programma di monitoraggio dello stato di conservazione

Attributo (ti)	Indicatore	Soglia	Stato generale di conservazione dell'attributo/degli attributi	Confronto con la base di partenza e l'ultima valutazione	Rating		Misure di gestione: urgenza e dettagli delle azioni
					Stato	Tendenza	
Indicare l'attributo o gli attributi relativi all'indicatore.	Indicare l'indicatore utilizzato per misurare la condizione dell'attributo/degli attributi.	Indicare il range di variazione limite accettabile	Valutare lo stato generale di conservazione dell'attributo/degli attributi qui	Come si colloca questo dato rispetto alle valutazioni precedenti?	Riassumere lo stato e la tendenza delle condizioni dell'attributo/degli attributi.		Individuare le azioni specifiche necessarie in base alle informazioni di monitoraggio raccolte.
Analisi e conclusioni							
Lacune e sfide							
Opportunità, raccomandazioni e azioni di follow-up							



STRUMENTO 12. REVISIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA GESTIONE

Questo strumento riassume i risultati della valutazione e aiuta a dare priorità alle azioni di follow-up in risposta alle lacune e alle sfide individuate nel sistema di gestione.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLO STRUMENTO

- Mettere insieme i risultati dei singoli strumenti e ottenere un quadro complessivo dell'efficacia del sistema di gestione.
- Individuare i miglioramenti da apportare al sistema di gestione ed elaborare una strategia per attuare le azioni necessarie a breve, medio e lungo termine.
- Contribuire ad assegnare la priorità alle azioni di follow-up necessarie per far fronte alle lacune e alle sfide individuate.

INFORMAZIONI DI BASE

Se il sistema di gestione non realizza (o realizza solo in parte) i risultati attesi e non protegge i valori e gli attributi del bene, si può essere tentati di attribuire la colpa principalmente a cause esterne. Tuttavia, è possibile vi siano delle carenze all'interno del sistema di gestione stesso, che potranno essere individuate con l'ausilio di una valutazione dell'efficacia della gestione. A questo punto del processo, un'applicazione accurata degli strumenti del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* dovrebbe fornire una considerevole quantità di informazioni sul sistema di gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. La valutazione individuerà i punti di forza e i punti deboli, nonché le sfide e le opportunità. Tuttavia, la valutazione del sistema di gestione è solo un passo iniziale: il tempo e l'energia necessari per effettuare una valutazione sono ben spesi solo se la valutazione porta a dei miglioramenti nelle misure di gestione volte ad affrontare le lacune e le sfide individuate. Pertanto, tutte le valutazioni devono concludersi con lo sviluppo di un piano d'azione o di una strategia per dare priorità ai risultati e alle azioni di follow-up e metterli in atto.

Spesso le valutazioni dell'efficacia della gestione saranno legate a precisi requisiti di gestione o a progetti in corso (come le revisioni del piano di gestione), allo sviluppo di piani di lavoro e bilanci annuali o al supporto di vari requisiti di rendicontazione. Oltre a rispondere a tali requisiti, la valutazione indicherà anche dove occorrono ulteriori misure di gestione. Ad esempio: lo sviluppo di nuovi programmi di monitoraggio o il consolidamento di quelli esistenti, la revisione delle prassi di lavoro del personale, la revisione degli accordi di governance e il rafforzamento dei processi di pianificazione. In alcuni casi è possibile attuare immediatamente azioni di follow-up, per altre azioni potrebbero occorrere diversi anni e finanziamenti a lungo termine. È essenziale che qualsiasi strategia o piano d'azione stabilisca le tempistiche e le fonti di finanziamento, oltre a garantire l'impegno di tutti gli attori interessati ad attuare le misure di gestione.

Uno degli scopi principali della valutazione periodica dell'efficacia della gestione è verificare che il sistema di gestione continui a funzionare in modo efficiente ed efficace, in particolare in risposta a esigenze nuove ed emergenti. I luoghi del patrimonio sono in continua evoluzione. Pertanto, i sistemi di gestione devono essere adattati e migliorati continuamente per rispondere efficacemente alle crescenti incertezze e al cambiamento.

COMPILAZIONE SCHEDA DI LAVORO 12

Per ciascuno degli strumenti forniti in questo *Set di strumenti 2.0*, alla fine di ogni scheda di lavoro ci sono delle righe per annotare le opportunità, le raccomandazioni e le azioni di follow-up individuate in ogni fase della valutazione. La Scheda di lavoro 12 consente di elencare le azioni di follow-up individuate durante il processo di valutazione. Qualora alcuni strumenti e/o schede di lavoro non siano stati utilizzati - perché determinati meccanismi di gestione non erano stati attivati o perché si è deciso di utilizzare solo una selezione di strumenti in quel momento - indicare le ragioni di tale scelta. Una volta compilata, la Scheda di lavoro 12 fornisce una base per lo sviluppo di una strategia e/o di un piano d'azione da utilizzare eventualmente per attuare i risultati della valutazione dell'efficacia della gestione. La valutazione, così come la strategia o il piano d'azione, dovrebbero informare la revisione del prossimo piano di gestione o di altro strumento di pianificazione principale per il bene del Patrimonio Mondiale o altro luogo del patrimonio in questione.

Scheda di lavoro 12. Esame dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione

Strumento	Scheda di lavoro	Azioni di follow-up
Strumento 1. Valori, attributi e obiettivi di gestione	Scheda di lavoro 1a. Valutazione di valori e attributi	
	Scheda di lavoro 1b. Valutazione degli obiettivi di gestione	
Strumento 2. Fattori che incidono sul bene	Scheda di lavoro 2. Analisi dei fattori che incidono sul bene	
Strumento 3. Confini, zone tampone e contesto più ampio	Scheda di lavoro 3. Valutazione di confini, zone tampone e contesto più ampio	
Strumento 4. Accordi di governance	Scheda di lavoro 4a. Valutazione dei ruoli e delle responsabilità dei gestori	
	Scheda di lavoro 4b. Valutazione del coordinamento e della collaborazione tra i gestori	
	Scheda di lavoro 4c. Valutazione dell'impegno dei detentori di diritti nella gestione	

Scheda di lavoro 12. Esame dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione

Strumento	Scheda di lavoro	Azioni di follow-up
Strumento 5. Quadro giuridico, normativo e consuetudinario	Scheda di lavoro 5a. Valutazione del quadro giuridico	
Strumento 6. Quadro di pianificazione della gestione	Scheda di lavoro 5b. Valutazione della conformità e dell'applicazione del quadro giuridico	
	Scheda di lavoro 6a. Valutazione del quadro di pianificazione della gestione	
	Scheda di lavoro 6b. Valutazione dello strumento di pianificazione principale	
Strumento 7. Necessità e input	Scheda di lavoro 7a. Valutazione della capacità umana	
	Scheda di lavoro 7b. Valutazione delle risorse finanziarie	
	Scheda di lavoro 7c. Valutazione di altre risorse	

Scheda di lavoro 12. Esame dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione

Strumento	Scheda di lavoro	Azioni di follow-up
Strumento 8. Processi gestionali	Scheda di lavoro 8a. Valutazione dei processi gestionali principali	
	Scheda di lavoro 8b. Valutazione di altri processi gestionali importanti	
Strumento 9. Attuazione delle misure di gestione	Scheda di lavoro 9a. Valutazione dell'attuazione dello strumento di pianificazione	
	Scheda di lavoro 9b. Valutazione degli approcci di attuazione	
Strumento 10. Prodotti – Monitoraggio della produttività	Scheda di lavoro 10. Valutazione dei prodotti	
	Scheda di lavoro 11. Valutazione del programma di monitoraggio dello stato di conservazione	

E POI? INTEGRARE LA VALUTAZIONE NEL CICLO DI GESTIONE

I risultati della valutazione dovrebbero servire per apportare miglioramenti del sistema di gestione. L'obiettivo a lungo termine è quello di ripetere la valutazione a intervalli regolari per consentire ai gestori di tenere traccia dei progressi nel tempo.

Una valutazione una tantum, per quanto utile, è solo una diagnosi in un determinato momento. I risultati delle azioni di follow-up e delle raccomandazioni che avete definito per affrontare le lacune e le sfide nel corso della valutazione possono essere misurati solo dopo l'attuazione, un processo che richiede tempo. Per questo motivo le valutazioni dell'efficacia della gestione dovrebbero essere integrate nel ciclo di gestione e collegate alle scadenze previste per le revisioni del piano di gestione.

Se alla prima valutazione dell'efficacia della gestione i risultati mostrano numerose lacune e sfide, è possibile sentirsi scoraggiati e non motivati a definire azioni di follow-up concrete per affrontare dette lacune e sfide, oppure poco disposti ad attuarle. Tuttavia, la situazione non migliorerà mai se non si è pronti a intervenire e la valutazione dovrà essere ripetuta a intervalli regolari per verificare in che misura una lacuna o una sfida è stata affrontata. Questo punto può essere di per sé motivante e vantaggioso per l'intero team.

Se vi sono parecchie lacune e sfide, non sarà possibile affrontarle tutte in un unico ciclo di gestione e saranno necessarie tempistiche più lunghe. Un motivo in più per ripetere le valutazioni a intervalli regolari al fine di misurare i progressi dell'efficacia della gestione.

Termine	Definizione
1. Attori	<p>Si riferisce in generale a tutte le persone coinvolte direttamente o indirettamente in un bene del Patrimonio Mondiale o in un luogo del patrimonio, nonché alle istituzioni e ai gruppi che queste rappresentano.</p> <p>In relazione alla gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un luogo del patrimonio, vengono definite tre ampie categorie di attori: i gestori, i detentori di diritti e gli stakeholder.</p>
2. Attributi	<p>Gli attributi sono gli elementi di un luogo del patrimonio che trasmettono i valori del patrimonio e ne consentono la comprensione. Possono essere strutture fisiche, caratteristiche del tessuto materiale o altre caratteristiche tangibili, ma anche elementi immateriali come processi, accordi sociali o prassi culturali, nonché associazioni e relazioni che si riflettono negli elementi fisici del luogo.</p> <p>Nel caso dei luoghi del patrimonio culturale, gli attributi possono consistere in edifici o altre strutture costruite e nei rispettivi materiali, forme, design, usi e funzioni, ma anche in assetti urbani, processi agricoli, cerimonie religiose, tecniche di costruzione, relazioni visive e connessioni spirituali. Nel caso dei beni naturali, possono consistere in specifiche caratteristiche del paesaggio, zone di habitat, specie bandiera, aspetti della qualità ambientale (ambiente intatto, qualità ambientale alta o incontaminata), scala e naturalità degli habitat, dimensioni e possibilità di sopravvivenza delle popolazioni di fauna selvatica.</p> <p>Gli attributi e le interazioni tra di essi dovrebbero essere al centro delle misure di protezione, conservazione e gestione. Il termine "attributi" è particolarmente utilizzato in riferimento ai beni del Patrimonio Mondiale e una buona comprensione degli attributi che trasmettono il Valore Universale Eccezionale di detti beni è fondamentale per la loro protezione nel lungo periodo. La distribuzione spaziale di questi attributi e i rispettivi requisiti di protezione dovrebbero informare i confini del bene e altre misure di gestione.</p>
3. Zona tampone	<p>In riferimento a un bene del Patrimonio Mondiale, la zona tampone è una zona che circonda il bene e che è sottoposta a restrizioni legali e/o consuetudinarie complementari relative all'uso e allo sviluppo del bene stesso, al fine di fornire un ulteriore livello di protezione del bene. Tale area dovrebbe comprendere il contesto immediato del bene, le viste importanti e altre aree o attributi rilevanti in termini funzionali in quanto supporto al bene e alla sua protezione. La zona che costituisce la zona tampone deve essere determinata in ciascun caso con l'ausilio di meccanismi idonei.</p>
4. Quadro consuetudinario	<p>L'insieme degli usi, delle norme e delle prassi adottati dai membri di un determinato gruppo da diverso tempo, tanto da essere considerati obbligatori. Detti usi, norme e prassi sono solitamente radicati nella tradizione, nella religione o nella cultura locali o indigene ed esulano dalle disposizioni di legge.</p>
5. Processi decisionali	<p>I processi formali e informali attuati per prendere decisioni, selezionare una linea d'azione o fare scelte sull'individuazione, sulla protezione e sulla gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di altro luogo del patrimonio, della(e) sua(e) zona(e) tampone e del suo contesto più ampio.</p>
6. Fattori che incidono sul bene (o su un altro luogo del patrimonio)	<p>Tutto ciò che può incidere positivamente e/o negativamente sui valori e sugli attributi del bene del Patrimonio Mondiale e sul suo stato di conservazione. I fattori negativi vengono solitamente chiamati minacce.</p> <p>Occorre analizzare tramite una serie di parametri il modo in cui i fattori incidono su un bene, vale a dire le cause sottostanti che danno luogo al fattore, la loro origine (interna o esterna al bene), gli impatti attuali e potenziali derivanti dal fattore e l'entità e la gravità degli impatti sugli attributi del bene.</p>

Termine	Definizione
7. Governance	Le interazioni fra le strutture, i processi e le tradizioni che determinano le modalità di esercizio del potere e delle responsabilità, le modalità del processo decisionale e le modalità con cui i vari attori possono esprimere il proprio parere rispetto all'individuazione, alla protezione e alla gestione del bene del Patrimonio Mondiale e della(e) sua(e) zona(e) tampone.
8. Patrimonio	Tutti gli asset ereditati che si apprezzano per ragioni che vanno oltre la semplice utilità. Il patrimonio è un concetto ampio che comprende eredità condivise dall'ambiente naturale, dalle creazioni dell'uomo e da creazioni e interazioni tra uomo e natura. Comprende ambienti costruiti, terrestri, d'acqua dolce e marini, paesaggi terrestri e marini, biodiversità, geodiversità, collezioni, prassi culturali, conoscenze, esperienze di vita, ecc.
9. Impatto (dei fattori che incidono sul bene)	Gli effetti o le conseguenze di un fattore sugli attributi del bene, in termini sia di stato di conservazione degli attributi, sia di capacità di trasmettere i valori del patrimonio.
10. Input	Le risorse finanziarie, umane (fisiche e intellettuali), materiali e tecnologiche utilizzate per gestire un luogo del patrimonio.
11. Strumenti	L'insieme dei documenti e dei mezzi utilizzati dagli attori per affermare il riconoscimento e l'attuazione delle proprie responsabilità, dei propri diritti e dei propri interessi rispetto a un luogo del patrimonio. Il termine si applica a: <ul style="list-style-type: none"> ● legislazione, regolamenti, politiche, strategie, linee guida e accordi; ● documenti di pianificazione come piani generali, piani regolatori e piani di gestione; ● regole consuetudinarie, obblighi e tradizioni; ● consulenza tecnica e di altro tipo; oppure ● contratti legali, risorse finanziarie e incentivi.
12. Quadro giuridico	L'insieme degli strumenti giuridici, tra cui la costituzione, la legislazione, i regolamenti, le politiche e i contratti relativi alla protezione e alla gestione di un luogo del patrimonio. Tale insieme comprende gli strumenti adottati specificamente per la protezione del patrimonio e quelli adottati per altri scopi, ma che concorrono alla protezione del luogo del patrimonio.
13. Ciclo di gestione	Il ciclo di processi iterativi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione in termini di tempistiche definite per il piano di gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio.
14. Valutazione dell'efficacia della gestione	La valutazione della bontà della gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio, essenzialmente della misura in cui la gestione protegge il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori importanti del bene e consegue gli obiettivi di gestione definiti.
15. Obiettivi di gestione	Gli obiettivi primari a cui è orientato il sistema di gestione di un luogo del patrimonio e che garantiscono la preservazione dei suoi valori nel lungo periodo. Gli obiettivi di gestione devono essere definiti in relazione ai valori del luogo del patrimonio prima di affrontare altri obiettivi (come il turismo e le visite o lo sviluppo sostenibile) che sono comunque importanti ma non essenziali per mantenere la sua rilevanza. Questi obiettivi saranno il punto di partenza per lo sviluppo di strategie, piani, politiche e azioni di gestione. Gli obiettivi di gestione non devono essere confusi con i risultati attesi, sebbene i due concetti siano interdipendenti. Gli obiettivi di gestione possono essere considerati più come dei principi guida non vincolati da scadenze che indicano il punto di arrivo cui la gestione aspira, mentre i risultati attesi devono essere definiti in relazione a quanto si deve conseguire in un determinato lasso di tempo.

Termine	Definizione
16. Pianificazione della gestione	<p>Il processo utilizzato per stabilire come passare dalla situazione attuale (qui) a una situazione attesa in futuro (là). Questo processo richiede una buona comprensione della situazione attuale e una serie di decisioni in merito ai risultati che si intende ottenere, alle azioni da intraprendere e ai tempi e costi da rispettare. La pianificazione relativa a un bene del Patrimonio Mondiale o a un altro luogo del patrimonio può comprendere diversi tipi di pianificazione a varie scale geografiche e su più livelli istituzionali.</p> <p>Il piano di gestione è il prodotto principale del processo di pianificazione della gestione di un luogo del patrimonio. Tuttavia, la pianificazione non è un evento una tantum, poiché continua tramite una sequenza dinamica di processi iterativi di attuazione, monitoraggio e valutazione. Il piano di gestione può essere affiancato da una serie di altri piani accessori o strumenti correlati, che derivano dal piano di gestione stesso o lo supportano; ad esempio piani di conservazione, piani di gestione del rischio di calamità, strategie o piani di gestione per il turismo sostenibile o i visitatori, piani di interpretazione, piani commerciali, ecc.</p>
17. Quadro di pianificazione della gestione	<p>L'insieme degli strumenti di pianificazione a diverse scale geografiche e su vari livelli istituzionali che orientano e influenzano la protezione e la gestione di un luogo del patrimonio, della sua zona tampone e del contesto più ampio.</p> <p>Un quadro di pianificazione può comprendere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● strumenti di pianificazione più ampi di quelli specifici per il bene del Patrimonio Mondiale in termini di entità e ambito (p. es. piani generali e piani regolatori); e ● “piani accessori” che descrivono nel dettaglio determinate funzioni o aree di gestione (ad esempio piani di conservazione, piani di gestione del rischio di calamità, strategie di turismo sostenibile, piani di gestione dei visitatori, piani di interpretazione, piani commerciali, piani operativi, ecc.). <p>Tra questi, il piano di gestione del luogo del patrimonio ha un ruolo centrale nell'orientare la protezione e la gestione del luogo stesso.</p>
18. Processi gestionali	<p>L'insieme dei processi che contribuiscono alla gestione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio.</p> <p>A grandi linee, si considerano i seguenti processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● processi decisionali; ● processi di pianificazione; ● processi di attuazione; ● processi di monitoraggio e valutazione. <p>Questi ampi processi possono prevedere al loro interno altri processi (ad esempio relativi alla gestione dei visitatori, al coinvolgimento della comunità, alla gestione delle risorse umane e finanziarie) finalizzati a una gestione efficace del luogo del patrimonio. I processi dovrebbero basarsi su una serie di politiche, procedure e standard accettati, in modo che ci sia chiarezza su cosa comporta il processo, su cosa si prevede di realizzare e sulla misura in cui vengono seguiti i processi stabiliti o accettati.</p>

Termine	Definizione
19. Sistema di gestione	<p>L'insieme delle strutture istituzionali, degli strumenti e dei processi che dovrebbero garantire una protezione efficace di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio a beneficio delle generazioni presenti e future.</p> <p>L'efficacia di un sistema di gestione dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dalle esigenze del luogo del patrimonio e dal suo contesto sociale, economico e politico. Pertanto, i sistemi di gestione possono variare in base alle diverse prospettive culturali, alle risorse disponibili o ad altri fattori e possono integrare strumenti, pratiche e processi tradizionali, formali e informali. A fronte di una simile eterogeneità, un sistema di gestione dovrebbe basarsi su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● una comprensione approfondita e condivisa del bene e dei suoi valori da parte di tutti gli attori coinvolti; ● il rispetto per la diversità, l'equità, la parità di genere e i diritti umani e l'adozione di processi decisionali e gestionali inclusivi e partecipativi; ● un ciclo di pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione; ● lo sviluppo di meccanismi di coinvolgimento e coordinamento delle varie attività tra i diversi attori; ● l'assegnazione delle risorse necessarie; ● l'apprendimento continuo e lo sviluppo di capacità; e ● una descrizione responsabile e trasparente del funzionamento del sistema di gestione.
20. Gestori	<p>L'istituzione o le istituzioni, o entità o gruppi di altra natura, nonché le persone che lavorano al loro interno, dotati dell'autorità legale o consuetudinaria o di responsabilità riconosciute per la gestione parziale o totale del luogo del patrimonio.</p> <p>I detentori di diritti aventi responsabilità riconosciute per la gestione del luogo del patrimonio o delle risorse del patrimonio all'interno del luogo sono considerati gestori.</p>
21. Monitoraggio e valutazione (in relazione al ciclo di pianificazione della gestione)	<p>I processi utilizzati per valutare se i piani, i progetti o i programmi sono attuati in modo efficace e se producono i risultati attesi. Il monitoraggio si concentra sulla verifica dei progressi e dell'attuazione degli interventi, delle azioni o delle attività pianificati, nel rispetto delle tempistiche stabilite e dei fondi stanziati. La valutazione misura l'efficienza e i risultati degli interventi, di norma dopo la loro attuazione. Insieme, il monitoraggio e la valutazione consentono ai gestori di tenere traccia dei risultati, suggerire correzioni o miglioramenti durante l'attuazione e valutare la buona riuscita.</p>
22. Monitoraggio dello stato di conservazione del bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio	<p>Raccolta di informazioni finalizzate alla valutazione dello stato di conservazione del bene del Patrimonio Mondiale e dei fattori che incidono su di esso. Il monitoraggio si basa su una serie di indicatori definiti in relazione agli attributi del bene, che possono essere misurati in modo da fornire un'indicazione delle tendenze nel tempo. Il monitoraggio dovrebbe essere effettuato regolarmente, con scadenze adeguate alla solidità o alla fragilità degli attributi e alla loro suscettibilità al cambiamento.</p>
23. Risultato	<p>I risultati a medio e lungo termine, voluti e non voluti, dell'attuazione di misure di gestione, interventi, attività o azioni e gli output che ne derivano.</p> <p>È importante distinguere tra risultati attesi e risultati effettivi. I risultati attesi vengono definiti durante i processi di pianificazione e indicano quello che i gestori desiderano ottenere in un dato periodo di tempo, solitamente stabilito nel piano di gestione. I risultati effettivi indicano quanto è stato realmente conseguito dopo l'attuazione.</p>
24. Prodotti	<p>Prodotti tangibili, beni e servizi derivanti dall'attuazione di un intervento, di un'attività o di un'azione.</p>

Termine	Definizione
25. Valore Universale Eccezionale (Outstanding Universal Value, OUV)	Rilevanza culturale e/o naturale tanto eccezionale da trascendere i confini nazionali ed essere di importanza comune per le generazioni presenti e future di tutta l'umanità. Di conseguenza, la protezione permanente di questo patrimonio è della massima importanza per l'intera comunità internazionale.
26. Detentori di diritti	Attori socialmente dotati di diritti giuridici e/o consuetudinari rispetto alle risorse del patrimonio.
27. Rilevanza	L'importanza complessiva di un luogo del patrimonio, determinata dall'insieme delle interazioni tra i diversi valori del patrimonio. Spesso la rilevanza ha diversi livelli, talvolta riconosciuti a diverse scale: internazionale, nazionale, regionale e locale. Ad esempio nel caso dei beni del Patrimonio Mondiale la cui iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale si basa sul loro Valore Universale Eccezionale. Tuttavia, il bene avrà invariabilmente una serie di valori con diversi livelli di importanza che fanno parte della sua rilevanza complessiva. Anche questi altri valori devono essere ben compresi: una buona prassi di conservazione prevede la protezione, la conservazione e la gestione armoniosa di tutti i valori.
28. Parte interessata	Attori che hanno interessi diretti o indiretti circa le risorse del patrimonio, ma che non godono necessariamente di un diritto legalmente o socialmente riconosciuto su di esse.
29. Valori (patrimonio)	Le ragioni per cui un luogo del patrimonio è considerato importante e da proteggere a beneficio delle generazioni presenti e future. I valori sono determinati da una serie di fattori sociali e culturali. Ciò che è apprezzato da una parte della società può non essere apprezzato da un'altra parte, oppure viene apprezzato per motivi diversi, o ancora una generazione può apprezzare qualcosa che la generazione precedente non ha apprezzato. I luoghi del patrimonio possono avere una serie di valori: estetici, architettonici, biologici, ecologici, storici, geologici, sociali, spirituali, ecc. Questi valori sono incarnati e trasmessi dagli attributi del luogo del patrimonio.
30. Contesto più ampio	Il contesto più ampio di un bene del Patrimonio Mondiale può riguardare la topografia, l'ambiente naturale e costruito e altri elementi del bene come le infrastrutture, i modelli di utilizzo del territorio, l'organizzazione spaziale e le relazioni visive. Può anche riguardare funzioni, processi e dinamiche su larga scala. Il contesto più ampio potrebbe anche avere un ruolo essenziale nella protezione del bene da fattori esterni che potrebbero compromettere il suo Valore Universale Eccezionale.

- Appleton, M. R. 2016. *A Global Register of Competences for Protected Areas Practitioners*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. and Sandwith, T. 2013. *Governance of Protected Areas: From understanding to Action*. Gland (Switzerland), IUCN. (Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20.)
- G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary and I. Pulsford (eds.). 2015. *Protected Area Governance and Management*, Canberra (Australia), ANU Press.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, Mathur, V., N., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. 2026. *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas* (2nd edition). Gland (Switzerland), IUCN.
- IUCN and World Commission on Protected Areas (WCPA) 2017. *IUCN Green List of Protected and Conserved Areas: Standard, Version 1.1*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Osipova, E., Emslie-Smith, M., Ostia, M., Murai, M., Åberg, U. and Shadie, P. 2020. *IUCN World Heritage Outlook 3*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Paolini, C., Rakotobe, D. and Djossi, D. J. 2016. *Coach Observatory Mission Information Toolkit (COMIT): A toolkit to support coaching missions to improve protected areas management and develop the information system of the Biodiversity and Protected Areas Management (BIOPAMA) programme*. Gland (Switzerland), IUCN.
- UNEP-WCMC and IUCN. 2022. *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary report*. Cambridge (UK) UNEP- WCMC, and Gland (Switzerland), IUCN. https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC_RT490
- UNESCO. 1972. *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf>
- _____. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/activities/630/>
- _____. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-natural-world-heritage/>
- _____. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/>
- _____. 2015. *Policy on the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment>
- _____. 2021. *Competence Framework for Cultural Heritage Management – A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners*. Bangkok, UNESCO.
- _____. 2021. *The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- _____. 2022. *Guidance and Toolkit for Impact Assessments in a World Heritage Context*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidance-toolkit-impact-assessments/>

RINGRAZIAMENTI

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è il risultato di una serie di iniziative e progetti intrapresi nell'arco di oltre dieci anni. Il Toolkit originale (Hockings et al., 2008)⁴ era stato predisposto principalmente per i beni del Patrimonio Mondiale, ma ne è stato sempre consigliato l'utilizzo anche per i beni culturali. Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* segue tuttora la medesima struttura di fondo del Toolkit originale, basato sul Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas dell'IUCN (Hockings et al., 2006). Riconosciamo il contributo degli autori coinvolti nel progetto originale.

Il dibattito sulla possibilità di modificare il Toolkit originale in modo che si adattasse completamente a tutti beni del Patrimonio Mondiale è iniziato nel 2010 nell'ambito del primo programma congiunto di sviluppo delle capacità dei tre Organi Consultivi (IUCN, ICOMOS e ICCROM). Si trattava di un programma triennale destinato al patrimonio culturale e naturale e finanziato dall'Ufficio Federale svizzero dell'Ambiente (UFAM).

Tenendo conto dell'esperienza pilota condotta dalla Finlandia tra il 2010 e il 2011 per l'applicazione del Toolkit originale ai suoi beni naturali e culturali del Patrimonio Mondiale, IUCN e ICOMOS si sono posti come obiettivo della seconda fase del loro progetto congiunto Connecting Practice l'individuazione degli aspetti del Toolkit originale da rafforzare al fine di facilitare l'uso del Toolkit stesso in relazione ai beni culturali grazie al generoso sostegno del Fondo Christensen. Nell'ambito di questo progetto, nel 2016 è stato organizzato un incontro di due giorni presso la sede centrale di IUCN (a Gland in Svizzera), in cui professionisti di tutto il mondo hanno analizzato varie modalità di adattamento del Toolkit. Per verificare le raccomandazioni formulate durante l'incontro e proseguire il lavoro, IUCN e ICOMOS hanno collaborato nuovamente con UFAM. In due workshop tenutisi a ottobre 2016 e a marzo 2017, i gestori di otto beni del Patrimonio Mondiale in Svizzera hanno testato le modifiche suggerite per gli strumenti *Enhancing Our Heritage Toolkit*, confermando la necessità e la possibilità di sviluppare una metodologia di efficacia della gestione pienamente integrata in riferimento ai beni culturali e naturali. Nel 2018-2019 sono stati effettuati ulteriori test in una serie di workshop che hanno interessato dieci beni del Patrimonio Mondiale, con il supporto del Centro regionale arabo per il Patrimonio Mondiale. Sulla scorta dei risultati di tutte queste attività, a maggio 2019 è stato avviato lo sviluppo del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*, grazie ancora una volta al sostegno di UFAM.

Il *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è frutto del forte impegno e del lavoro di molti professionisti che lavorano per gli Organi Consultivi, l'UNESCO e diverse altre organizzazioni a livello nazionale e locale. Lo sviluppo del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* ha interessato, in varia misura e in momenti diversi, 26 beni del Patrimonio Mondiale:

NOME DEL BENE	CATEGORIA	PAESE PARTECIPANTE	REGIONE
1. Città vecchia di Berna	Culturale	Svizzera	Europa
2. Tre castelli, mura difensive e bastioni della città-mercato di Bellinzona	Culturale	Svizzera	Europa
3. La Chaux-de-Fonds/ Le Locle, paesaggio urbano orologiero	Culturale	Svizzera	Europa
4. Siti palafitticoli preistorici nell'arco alpino	Culturale	Svizzera	Europa
5. Lavaux, vigneti terrazzati	Culturale/Paesaggio culturale	Svizzera	Europa

⁴ Il *Enhancing Our Heritage Toolkit* originale, pubblicato nell'ambito della World Heritage Paper Series (numero 23), rimane una valida metodologia di efficacia della gestione per coloro che desiderano utilizzarla. La pubblicazione è disponibile all'indirizzo: <https://whc.unesco.org/en/series/23/>

NOME DEL BENE	CATEGORIA	PAESE PARTECIPANTE	REGIONE
6. Alpi svizzere Jungfrau-Aletsch	Naturale	Svizzera	Europa
7. Monte San Giorgio	Naturale	Svizzera	Europa
8. Arena tettonica di Sardona in Svizzera	Naturale	Svizzera	Europa
9. Petra	Culturale	Giordania	Stati arabi
10. Ksar di Ait-Ben-Haddou	Culturale	Marocco	Stati arabi
11. Sistemi di irrigazione Aflaj dell'Oman	Culturale/Paesaggio culturale	Oman	Stati arabi
12. Terra degli ulivi e delle viti – Paesaggio culturale della Gerusalemme meridionale, Battir	Culturale/Paesaggio culturale	Palestina	Stati arabi
13. Tassili n' Ajjer	Mista	Algeria	Stati arabi
14. Area protetta di Wadi Rum	Mista	Giordania	Stati arabi
15. Valle delle balene	Naturale	Egitto	Stati arabi
16. Parco nazionale del Banc d'Arguin	Naturale	Mauritania	Stati arabi
17. Parco Nazionale Marino di Sanganeb e Baia Dungonab - il Parco Nazionale Marino dell'Isola di Mukkawar	Naturale	Sudan	Stati arabi
18. Parco nazionale di Ichkeul	Naturale	Tunisia	Stati arabi
19. Robben Island	Culturale	Sudafrica	Africa
20. Quartiere storico della città portuale di Valparaíso	Culturale	Cile	America Latina
21. Città storica di Ahmedabad	Culturale	India	Asia e Pacifico
22. Chiese di Chiloé	Culturale	Cile	America Latina
23. Delta del Saloum	Culturale	Senegal	Africa
24. Dolomiti	Naturale	Italia	Europa
25. Parco Kinabalu	Naturale	Malesia	Asia e Pacifico
26. Rock Islands Southern Lagoon	Mista	Palau	Asia e Pacifico

Il Set di strumenti rivisto è stato sottoposto a tre cicli di revisione con molti contributi sostanziali e feedback fondamentali di diversi professionisti del patrimonio. Vorremmo ringraziare in modo particolare tutti i revisori e i coordinatori dei casi di test riportati di seguito, che hanno dedicato del tempo all'esame delle varie versioni del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* e apportato preziosi approfondimenti ed esperienze: Mohammed Absi, Ludi Apin, Haifaa Abdulhalim, Dora Benhart, Mohamed Ziane Bouziane, Kristal Buckley, Marina Cracco, Alfredo Conti, Jeanne Corthay, José Courrau, Sarah Court, Guy Debonnet, Luisa De Marco, Mirja Díaz, Youssouph Diedhiou, Benoit Dubosson, Regina Durighello, María Eugenia Espiñeira, Sandy Fernandez, Nicole Franceschini, Maya Ishizawa, Rohit Jigyasu, Joseph King, Maria Jose Larrondo, Thierry Lefebvre, Ian Lilley, Susanna Lindeman, Selma Kassem, Valerie Magar, Loreto Mancilla, Andrea Margotta, Cesare Micheletti, Marcella Morandini, Elena Osipova, Celmara Pocock, Laura Robinson, Grelan Rourke, Peter Shadie, Abdoul Sow, Pascal Taruvinga, Ashish Trambadia, Jane Thompson, Montira Horayangura Unakul e Réka Viragos.

Il compito di coordinare lo sviluppo del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0* è stato assegnato a Leticia Leitao, sotto la guida di un Gruppo esecutivo composto da Marc Hockings (IUCN/WCPA), Tim Badman (IUCN), Deviah Aiana (IUCN), Eugene Jo (ICCROM), Gwenaëlle Bourdin (ICOMOS), Feng Jing (UNESCO), Richard Veillon (UNESCO), Carlo Ossola (UFAM) e Sabine Herzog (UFAM). Il supporto del World Heritage Leadership Programme finanziato dal Ministero norvegese per il clima e l'ambiente è stato fondamentale in ogni fase dello sviluppo e della pubblicazione del *Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0*, in particolare per quanto riguarda la sua integrazione con il nuovo Manuale per la gestione del Patrimonio Mondiale, di prossima pubblicazione. Infine, vorremmo esprimere tutta la nostra gratitudine ai partecipanti e alle istituzioni coinvolte nei casi di test, che hanno reso possibile tutto questo.

INFORMAZIONI DI CONTATTO

Denominazione e indirizzo	Breve descrizione	Responsabilità nell'ambito della Convenzione
<p>ICCROM Centro Internazionale di Studi per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali Via di S. Michele, 13 00153 Roma, Italia Tel: +39 06.585-531 E-mail: iccrom@iccrom.org www.iccrom.org</p>	<p>L'ICCROM (Centro Internazionale di Studi per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali) è un'organizzazione intergovernativa con sede a Roma. Istituito dall'UNESCO nel 1956, l'ICCROM si occupa di progetti di ricerca, documentazione, assistenza tecnica, sviluppo di capacità e sensibilizzazione pubblica volti a rafforzare la conservazione del patrimonio culturale mobile e immobile.</p>	<p>Il ruolo specifico dell'ICCROM in relazione alla Convenzione prevede le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fungere da partner prioritario nella formazione inerente al patrimonio culturale, • monitorare lo stato di conservazione dei beni culturali del Patrimonio Mondiale, • esaminare le richieste di Assistenza Internazionale presentate dagli Stati Parte, e • fornire input e supporto per le attività di sviluppo delle capacità.
<p>ICOMOS Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti Segreteria internazionale 11 rue du Séminaire de Conflans 94 220 Charenton-le-Pont Francia Tel: + 33 (0) 1 41 94 17 59 E-mail: secretariat@icomos.org www.icomos.org</p>	<p>L'ICOMOS (Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti) è un'organizzazione non governativa con sede a Parigi, Francia. Fondato nel 1965, ha il compito di promuovere l'applicazione della teoria, della metodologia e delle tecniche scientifiche alla conservazione del patrimonio architettonico e archeologico. Il suo operato si basa sui principi della Carta internazionale per il restauro e la conservazione di monumenti e siti (la Carta di Venezia) del 1964.</p>	<p>Il ruolo specifico dell'ICOMOS in relazione alla Convenzione prevede le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutare i beni candidati all'inserimento nella Lista del Patrimonio Mondiale, • monitorare lo stato di conservazione dei beni culturali del Patrimonio Mondiale, • esaminare le richieste di Assistenza Internazionale presentate dagli Stati Parte, e • fornire input e supporto per le attività di sviluppo delle capacità.
<p>IUCN Unione Mondiale per la Conservazione della Natura Rue Mauverney 28 1196 Gland Svizzera Tel: +41 22 999-0000 E-mail: worldheritage@iucn.org www.iucn.org</p>	<p>L'IUCN (Unione Mondiale per la Conservazione della Natura), fondata nel 1948, riunisce governi nazionali, ONG e scienziati in una partnership mondiale. La sua missione è quella di influenzare, incoraggiare e assistere le società di tutto il mondo nella preservazione dell'integrità e della diversità della natura, oltre che di assicurare che qualsiasi uso delle risorse naturali sia equo ed ecologicamente sostenibile. La sede principale dell'IUCN si trova a Gland, in Svizzera.</p>	<p>Il ruolo specifico dell'IUCN in relazione alla Convenzione prevede le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutare i beni candidati all'inserimento nella Lista del Patrimonio Mondiale, • monitorare lo stato di conservazione dei beni naturali del Patrimonio Mondiale, • esaminare le richieste di Assistenza Internazionale presentate dagli Stati Parte, e • fornire input e supporto per le attività di sviluppo delle capacità.
<p>Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO 7, place de Fontenoy 75352 Parigi 07 SP Francia Tel: +33 (0)1 45 68 11 04 whc.unesco.org</p>	<p>Istituito nel 1992, il Centro del Patrimonio Mondiale è il punto di riferimento e il coordinatore per tutte le questioni relative al Patrimonio Mondiale in seno all'UNESCO. Nell'ambito della gestione quotidiana della Convenzione, il Centro organizza le sessioni annuali del Comitato del Patrimonio Mondiale, fornisce consulenza agli Stati Parte nella preparazione delle candidature dei siti, organizza l'assistenza internazionale del Fondo del Patrimonio Mondiale su richiesta e coordina sia le relazioni sulle condizioni dei siti sia le misure d'urgenza adottate quando un sito è minacciato. Il Centro organizza inoltre seminari e workshop tecnici, aggiorna la Lista del Patrimonio Mondiale e il database, predispone materiale didattico per sensibilizzare i giovani sulla necessità di preservare il patrimonio e tiene informato il pubblico sulle questioni relative al Patrimonio Mondiale.</p>	



Set di strumenti per rafforzare il nostro patrimonio 2.0

Valutare l'efficacia della gestione di beni del Patrimonio Mondiale e di altri luoghi del patrimonio

La presente pubblicazione mira a offrire una metodologia di autovalutazione per misurare l'efficacia della gestione di un bene del Patrimonio Mondiale o di un altro luogo del patrimonio. Contiene 12 strumenti, utilizzabili singolarmente o congiuntamente, che consentono di capire nel dettaglio cosa funziona bene e cosa invece può essere migliorato. Per facilitarne l'utilizzo, detti strumenti sono accompagnati da schede di lavoro sotto forma di schema da compilare, utile per raccogliere le informazioni in modo sistematico, o di questionario; entrambi possono essere adattati alle esigenze specifiche di ciascun luogo del patrimonio. Il Set di strumenti supporta i gestori nell'individuare modalità per migliorare le prassi di conservazione, i processi gestionali e l'allocazione delle risorse, soprattutto prima della revisione o dell'aggiornamento dei piani di gestione.

Il Set di strumenti funge anche da risorsa per lo sviluppo delle capacità e la sensibilizzazione circa la gestione dei beni del Patrimonio Mondiale. Costituirà la base delle attività di sviluppo delle capacità fornite dall'UNESCO, dagli Organi Consultivi e dai Centri di Categoria 2 dell'UNESCO, e può essere utilizzato anche in modo indipendente per l'apprendimento autonomo. Il suo scopo è quello di sostenere l'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale stessa, insieme alle Linee guida operative.

Con il contributo economico dell'Ufficio Federale Svizzero dell'Ambiente