

Strasburg, 14 Marca, 2011 r.
CEP – CDPATEP (2011) 13E

EUROPEJSKA KONWENCJA KRAJOBRAZOWA
CEP-CDPATEP

6. KONFERENCJA RADY EUROPY POŚWIĘCONA EUROPEJSKIEJ
KONWENCJI KRAJOBRAZOWEJ

Rada Europy
Palais de l'Europe, Strasburg
- sala 5-
3-4 Maja, 2011 r.

RAPORT
„ZARZĄDZANIE OBSZAREM: GOSPODAROWANIE KRAJOBRAZEM
JAKO PROCES”

Jaume BUSQUETS FABREGAS oraz Albert CORTINA RAMOS
Eksperti Rady Europy

Dokument Sekretariatu
Wydział Dziedzictwa Kulturowego i Planowania Przestrzennego
Dyrektoriat Kultury i Dziedzictwa Kulturowego oraz Naturalnego

Zachęca się uczestników konferencji do zapoznania się z raportem opracowanym w ramach programu prac Rady Europy nad Europejską Konwencją Krajobrazową, w szczególności z wnioskami raportu, a następnie o opracowanie odpowiednich działań uzupełniających.



Tłumaczenie sfinansowane ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Niniejsze tłumaczenie zostało wykonane na zlecenie Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i nie jest oficjalnym tłumaczeniem Rady Europy.

I. Pojęcie gospodarowania krajobrazem

1. Definicja i cechy charakterystyczne gospodarowania krajobrazem

Zarządzanie krajobrazem jest niedawno powstałym pojęciem, które pojawiło się o wiele później niż inne pojęcia w tym zakresie, z którymi jest czasami mylone. Niniejszy raport używa definicji tego pojęcia przedstawionej w Artykule 1, rozdz. 1 Europejskiej Konwencji Krajobrazowej (dalej zwanej EKK):

- „*gospodarowanie krajobrazem*” *znaczy działanie, z perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju, w celu zapewnienia regularnego podtrzymania krajobrazu tak, aby*

kierować i harmonizować jego zmiany wynikające z procesów społecznych, gospodarczych i przyrodniczych.

Ten sam artykuł przedstawia definicje tworzące podstawowe ramy koncepcyjne EKK:

- „*krajobraz*” *znaczy obszar, postrzegany przez ludzi, którego charakter jest wynikiem działania i interakcji czynników przyrodniczych i/lub ludzkich;*
- „*polityka w zakresie krajobrazu*” *znaczy wyrażenie przez właściwe organy publiczne ogólnych zasad, strategii i wytycznych, które pozwalają podejmować specjalne środki ukierunkowane na ochronę, gospodarkę i planowanie krajobrazów;*
- „*cel jakości krajobrazu*” *znaczy, w przypadku określonego krajobrazu, sformułowanie przez właściwe organy publiczne aspiracji społeczeństwa w odniesieniu do cech otaczającego je krajobrazu;*
- „*ochrona krajobrazu*” *znaczy działania na rzecz zachowania i utrzymywania ważnych lub charakterystycznych cech krajobrazu tak, aby ukierunkować i harmonizować zmiany, które wynikają z procesów społecznych, gospodarczych i środowiskowych;*
- „*planowanie krajobrazu*” *znaczy skuteczne działanie perspektywiczne mające na celu powiększenie, odtworzenie lub utworzenie krajobrazów.*

Używane będzie zatem pojęcie, które jest zdefiniowane w ramach międzynarodowego traktatu, wraz z innymi równoległymi pojęciami ściśle związanymi z fundamentalnymi założeniami EKK, a mianowicie „*promowanie ochrony, gospodarki i planowania krajobrazu, a także organizowanie współpracy europejskiej w zakresie zagadnień dotyczących krajobrazu*”.

Korzystając z powyższych definicji wyznaczonych przez Europejską Konwencję Krajobrazową, niniejszy raport rozwija pojęcie *gospodarowania krajobrazem* jako:

- proces formułowania, artykułowania oraz opracowania zbioru strategii mających na celu ulepszenie poszczególnych krajobrazów i polepszenie jakości życia człowieka, w ramach podejścia opartego na zrównoważonym rozwoju, przy użyciu narzędzi i wdrażaniu środków oraz działań przedstawionych w projekcie gospodarowania krajobrazem.

Definicja ta podkreśla cztery główne cechy gospodarowania krajobrazem jako jedno z zadań wyznaczonych przez EKK:

1. *Wymiar społeczny*: ponieważ krajobraz jest produktem społecznym powstałym w wyniku interakcji pomiędzy naturą a społeczeństwem, gospodarowanie nim musi uwzględniać wymiar społeczny wraz z jego dwoma aspektami: krajobraz jako

przedmiot badań oraz przedmiot gospodarowania. Wymóg ten oznacza *udział partnerów społecznych* w różnych etapach procesu gospodarowania, z uwzględnieniem ich sposobu postrzegania krajobrazu i ambicji dotyczących jego wyglądu;

2. Perspektywa zrównoważona: ponieważ wśród zadań wyznaczonych przez EKK znajduje się ochrona cech charakterystycznych i walorów krajobrazu, gospodarowanie krajobrazem musi opierać się na zasadach zrównoważonego rozwoju i wspierać tworzenie harmonijnych relacji pomiędzy działaniami człowieka i środowiskiem, w których są realizowane;
3. Podejście operacyjne: wszystkie pojęcia zdefiniowane w EKK są oparte na zasadzie działania, zgodnie z którą gospodarowanie krajobrazem jest w założeniu operacyjne i inwazyjne, tzn. musi być ukierunkowane na działanie i oddziaływać na krajobraz oraz graczy społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych, bazując na pierwotnych celach i postanowieniach inicjatorów projektu zarządzania;
4. Wymiar czasowy: krajobraz cechuje się zmiennością, więc gospodarowanie nim musi być postrzegane jako *proces* przewidujący działania *programowe* na przestrzeni czasu, zgodnie z lokalnymi strategiami i sekwencjami.

2. Cele gospodarowania krajobrazem

Pojęcie gospodarowania było zawsze pojęciem wtórnym wobec innych pojęć związanych z krajobrazem (analiza, projekt, ochrona, planowanie, programowanie itd.), którym przypisywano priorytetowe znaczenie w dziedzinach badawczych oraz praktyce zawodowej. Co zatem przemawia za wzmocnieniem roli gospodarowania krajobrazem w ostatnich kilku latach? Według mnie, istnieje kilka czynników, które wpłynęły na tę zmianę kierunku:

- a) Przyspieszone tempo zmian krajobrazu zachodzących z bezprecedensową intensywnością w przeciągu ostatnich 50 lat oraz rozprzestrzenienie się procesu przekształcania krajobrazu na coraz większe obszary, obserwowane obecnie praktycznie we wszystkich regionach i środowiskach geograficznych;
- b) Brak odpowiednich strategii i metodologii reagowania na zmiany wpływające na krajobrazy bez specjalnego statusu ochronnego (krajobrazy zwykłe), które w opinii ludzi stanowią większość wśród krajobrazów;
- c) Społeczna troska o zmiany w krajobrazie oraz troska, by utrzymać demokratyczną kontrolę nad tymi zmianami, które zachodzą w zawrotnym tempie, co wydaje się być połączone ze wzrostem gospodarczym;
- d) Postrzeganie krajobrazu jako użytecznej zmiennej w dzisiejszym planowaniu miejskim i przestrzennym, która podobna jest do innych zmiennych tradycyjnie używanych w tych dziedzinach;
- e) Istnienie w dzisiejszych społecznościach potrzeby większego dobrobytu, do którego zalicza się indywidualne i grupowe prawo do środowiska o wysokiej jakości oraz krajobrazu niemonotonnego, który posiada istotne cechy pomagające podnieść jakość ludzkiego życia;
- f) Status kulturowego i naturalnego dziedzictwa przyznawany krajobrazowi przez społeczeństwo w obliczu tego, że coraz więcej krajobrazów staje się rzadkim oraz zagrożonym skarbem, który musi być pielęgnowany i chroniony.

Wszystkie te czynniki sprowadzają się do faktu, iż gospodarowanie krajobrazem może być modelem zarządzania krajobrazem, a technika zawodowa, biorąc pod uwagę aspiracje opinii publicznej oraz zaangażowanie różnych zainteresowanych sektorów, zapewnia społeczeństwu działające sposoby na promowanie krajobrazu, zrównoważony rozwój oraz jakość życia ludzkiego. Głównymi celami gospodarowania krajobrazem są:

- promocja harmonijnej ochrony krajobrazów oraz stworzenie nowej jakości krajobrazów;
- wspieranie lokalnego rozwoju na bazie walorów oraz szans stwarzanych przez krajobrazy;
- podniesienie jakości życia ludzi poprzez zrjonalizowanie społeczno-gospodarczego modelu rozwoju biorącego pod uwagę krajobraz;
- zwiększenie efektywności w przestrzennej organizacji lokalnych działań;
- pomoc w opracowaniu wytycznych dotyczących krajobrazu do przyszłego wdrażania w planowaniu miejskim i przestrzennym oraz w politykach sektoralnych;
- przedstawienie kryteriów, metod oraz instrumentów pomocnych w osiągnięciu celów jakości krajobrazów;
- zwiększenie kapitału krajobrazowego na danych obszarach, rozumiejąc krajobraz jako czołowy zasób gospodarczy oraz dziedzictwa (naturalnego i kulturowego);
- wywołanie społecznej debaty na temat środowiska i krajobrazu oraz pomoc w osiągnięciu konsensusu poprzez zaangażowanie partnerów społecznych;
- usprawnienie procesu decyzyjnego oraz rozwoju wspólnych strategii przez aktorów społecznych i instytucjonalnych na danym obszarze za pomocą procesów mediacji i konsultacji krajobrazowych.

II. Opracowanie projektu gospodarowania krajobrazem

1. Definicja projektu gospodarowania krajobrazem

Projekt gospodarowania krajobrazem jest instrumentem systematycznie wdrażającym wszystkie etapy procesu gospodarowania krajobrazem (wizja terenowa, diagnoza, formułowanie, wdrażanie, rozpowszechnianie oraz uzupełnienie propozycji i działań) nastawionym na ulepszenie specyficznego krajobrazu oraz poprawę jakości życia ludzkiego w zgodzie z przyjętymi założeniami jakości krajobrazu.

Operatorami i aktorami w każdym projekcie gospodarowania krajobrazem są: promotor, zarządca krajobrazem, zespół zarządzający krajobrazem oraz partnerzy krajobrazowi.

- *Promotor gospodarowania krajobrazem* może być społecznym, gospodarczym, instytucjonalnym lub specjalistycznym operatorem, który wdraża lub rozpoczyna procesy i projekty gospodarowania krajobrazem oraz podejmuje wymagane działania w celu ich realizacji poprzez zapewnienie zarządcy lub zespołowi zarządzającemu zasobów wymaganych do realizacji projektu;

- *Zarządca krajobrazem* jest specjalistą stojącym na czele lub aktywnie uczestniczącym w zespołach pracujących nad projektami i procesami gospodarowania krajobrazem;

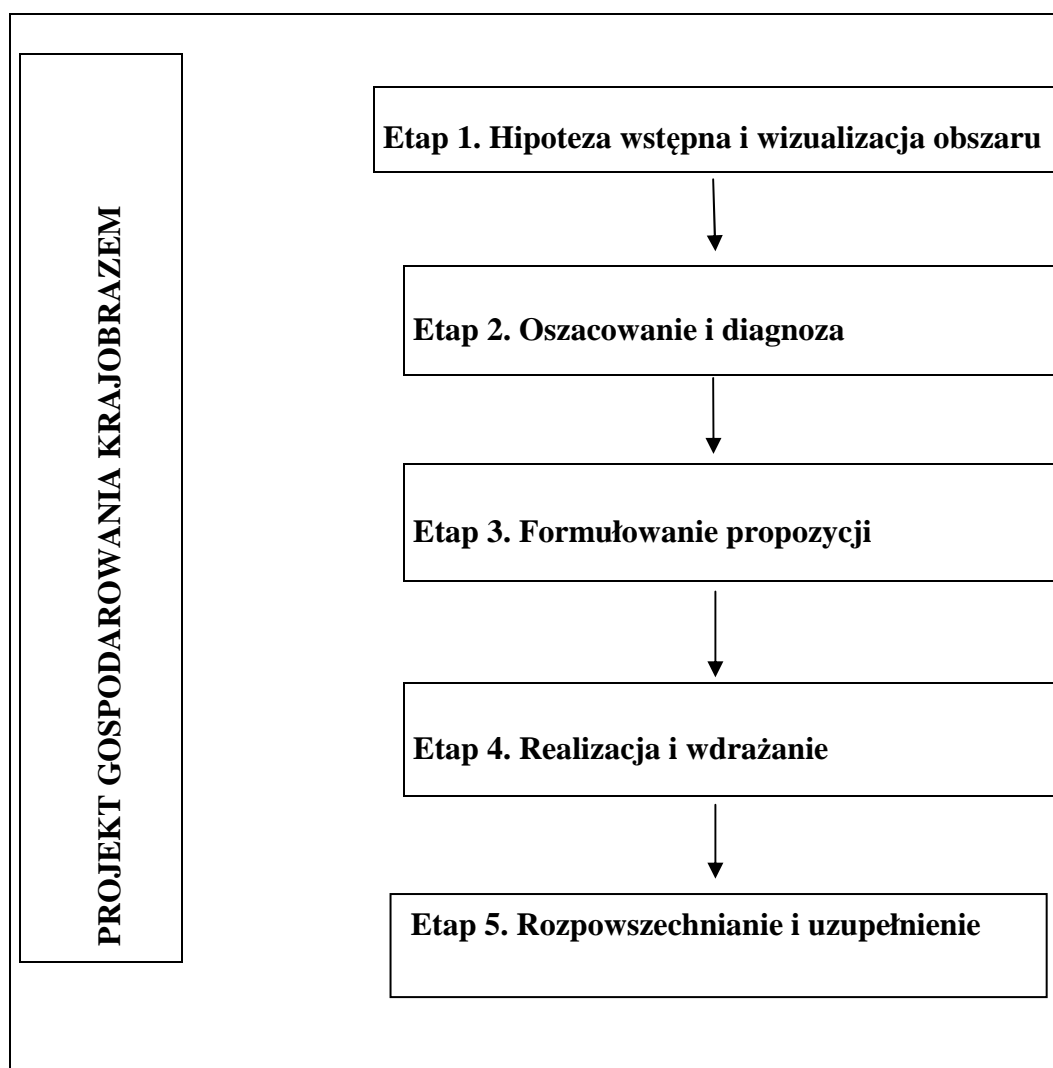
- *Zespół zarządzający krajobrazem* jest interdyscyplinarny, składający się z specjalistów i ekspertów, którzy odgrywają czynną rolę w realizacji projektu koordynowanego przez zarządcę krajobrazem;

- *Partnerzy krajobrazowi* to grupa społecznych, gospodarczych oraz instytucjonalnych operatorów pracujących na danym obszarze, którzy uczestniczą w całym procesie gospodarowania, współpracując z zarządcą lub zespołem zarządzającym.

2. Etapy projektu gospodarowania krajobrazem

Wstęp

Gospodarowanie krajobrazem jest procesem, na który składa się formułowanie, artykułowanie oraz rozwijanie zbioru strategii mających na celu wzmocnienie poszczególnych krajobrazów i polepszenie jakości życia ludzkiego przy użyciu odpowiednich narzędzi i wdrażaniu środków oraz działań przedstawionych w projekcie gospodarowania krajobrazem. W ramach tego procesu wszystkie projekty gospodarowania krajobrazem dzielą się na pięć etapów, które się pokrywają:



Rys. 1 Etapy projektu gospodarowania krajobrazem

Źródło: Jaume Busquets and Albert Cortina

Etap pierwszy, *hipoteza wstępna i wizualizacja obszaru*, to wejście w kontakt z obszarem lokalnym i krajobrazem, który ma być objęty projektem. Bazując na kilku hipotezach wstępnych przedstawionych przez promotora projektu, zarządcę lub zespół zarządzający krajobrazem, używając swojego doświadczenia zawodowego oraz interdyscyplinarnej wiedzy, przeprowadzają analizę wstępną terenu i tymczasowo wyznaczają obszar, który ma zostać objęty projektem gospodarowania, przedstawiają kilka kluczowych pomysłów oraz prezentują zarys opisu tematów, które zostaną zrealizowane na danym terenie. Takie działania specjalistyczne nazywamy produkcją *wizualizacji obszaru*.

Etap drugi składający się z *rekonesansu i diagnozy* ma na celu zapewnienie, iż projekt bazuje na starannej i systematycznej analizie krajobrazu. Na etap ten składa się finalizacja wyznaczenia wybranego obszaru oraz praca na szczeblu terytorialnym najbardziej odpowiednim dla danego projektu gospodarowania. Analiza obszarowa, diagnoza obecnego i perspektywy przyszłego stanu krajobrazu, jego tendencji i dynamiki, wiedza na temat istniejących badań i dokumentacji, istotne normatywy i ramy planowania, współpraca z partnerami krajobrazowymi oraz identyfikacja ich społecznych sieci – wszystkie te czynniki pomagają zarządcy lub zespołowi zarządzającemu krajobrazem zaprezentować diagnozę, która pozwoli im na rozpoczęcie kolejnego etapu gospodarowania.

Po uprzednim rekonesansie i diagnozie, która jest rygorystyczna, ale jednocześnie zdeterminowana i nastawiona na potwierdzenie hipotez wstępnych i wizji terytorialnej, dochodzimy do etapu *formułowania propozycji*. Tutaj, poprzez odpowiedni proces społecznych konsultacji, cele projektu gospodarowania zostają sfinalizowane, a jego główne idee i podstawowy opis projektu zdefiniowane. Podczas tego etapu, który składa się z wymiarów metodologicznego i kreatywnego, zarządcę lub zespół zarządzający potwierdzają lub poprawiają hipotezy wstępne i wizję terytorialną, mając na względzie artykulację celów oraz głównych idei za pomocą centralnego wątku lub argumentu stanowiącego spójną interpretację różnych tematów oraz działań zaproponowanych dla danego krajobrazu.

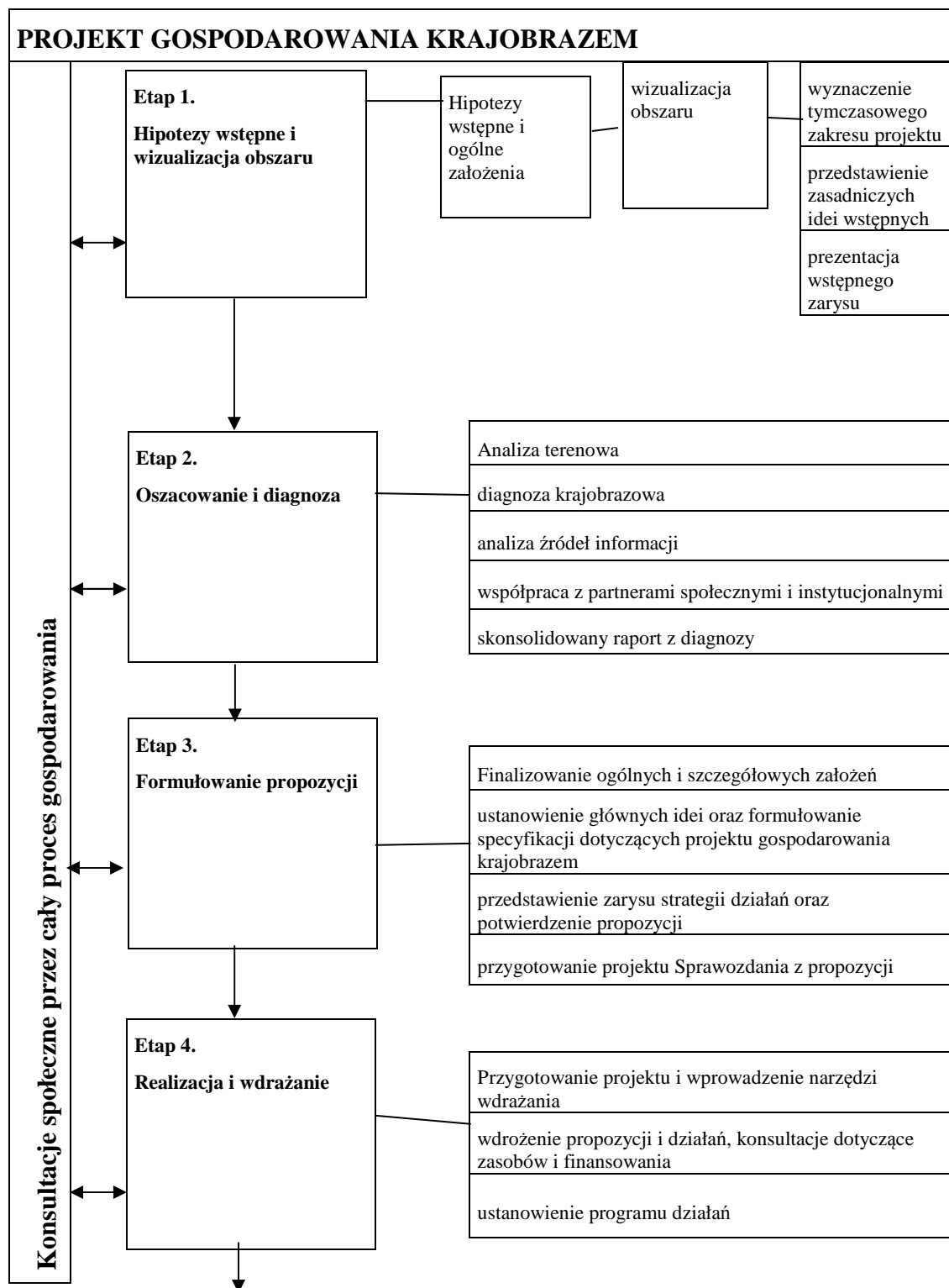
Do teraz było to nieliniowe, interaktywne, dwukierunkowe ćwiczenie przyspieszające postęp na kolejnych etapach definiowania strategii ustalania głównych idei i kryteriów dla osiągnięcia celów oraz formułowania propozycji i działań definitywnych w projekcie gospodarowania krajobrazem. Cały proces jest zorganizowany, jak wspomnieliśmy powyżej, wokół społecznych konsultacji.

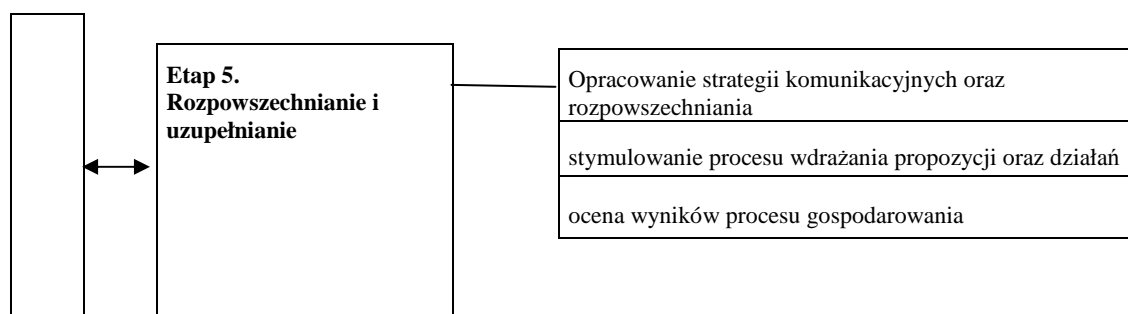
Podczas czwartego etapu, *realizacji i wdrażania*, zespół zarządzający rozwija propozycje i działania w ramach projektu, poszukując współpracy i konsensusu pomiędzy różnymi operatorami krajobrazów. Poprzez przygotowanie i wdrażanie zróżnicowanych instrumentów wykonawczych (plany, projekty, umowy, konsorcja itd.), propozycje i działania są wdrażane na podstawie programu gospodarowania określającego zaangażowanych operatorów, wymagane zasoby gospodarcze oraz harmonogram wykonania. Etap ten przeważnie zawiera procedury mediacji i konsultacji, których celem jest utworzenie ram dla zobowiązań i obligacji przyjętych przez partnerów krajobrazowych, szczególnie tych, którzy są powiązani z finansowaniem działań oraz harmonogramem wdrażania.

Etap końcowy, *rozpowszechnianie i uzupełnianie*, składa się ze zbioru strategii komunikacyjnych i rozpowszechniania opracowanych w celu podniesienia publicznego zrozumienia propozycji i działań przedstawionych w projekcie. Promotor projektu gospodarowania wyznacza *radę krajobrazową*, by zapewnić zaangażowanie partnerów społecznych, gospodarczych oraz instytucjonalnych w fazie uzupełniania procesu, promując działanie mające na celu zwiększenie świadomości oraz programy wzmacniające kapitał krajobrazowy, a przez to tworząc prawdziwą „kulturę jakości krajobrazowej”.

Można również powołać *techniczne biuro krajobrazowe* jako organ wspierający działania rady krajobrazowej i pomagający we wdrażaniu praktycznych propozycji i działań przedstawionych w projekcie gospodarowania. Biuro techniczne składa się z zarządców krajobrazem oraz innych specjalistów biegłych w planowaniu, ochronie i gospodarowaniu krajobrazem oraz jest odpowiedzialne za rozpowszechnianie i promocję propozycji zawartych w projekcie gospodarowania wśród partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych oraz wśród opinii publicznej. Rzecznik gospodarowania krajobrazem może być specjalnie przeszkolony do tego celu.

Istotne, aby w czasie etapu uzupełniania przeprowadzać regularne oceny skutków procesu gospodarowania, bazując na różnych wskaźnikach krajobrazowych.





Rys. 2 Kolejne etapy projektu gospodarowania

Źródło: Jaume Busquets i Albert Cortina

Przejdźmy do przedstawienia założeń i zawartości każdego z etapów projektu gospodarowania krajobrazem.

Etap 1. Hipotezy wstępne oraz wersja terytorialna

A. Hipotezy wstępne i założenia ogólne

Projekt gospodarowania krajobrazem zazwyczaj rozpoczyna się od przedstawienia szeregu *hipotez wstępnych i założeń ogólnych*, które promotor zgłasza do zarządcy krajobrazem lub zespołu zarządzającego.

Promotor gospodarowania krajobrazem powinien rozdzielić swoje kierownictwo oraz obowiązki w sposób demokratyczny pomiędzy partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych. W ten sposób hipotezy wstępne i założenia ogólne będą rezultatem procesu wstępnych konsultacji społecznych, które ulegną nasileniu i rozbudowaniu w trakcie trwania procesu gospodarowania.

W przypadku zamówień publicznych transpozycja założeń ogólnych do kilku podstawowych punktów startowych dla odpowiednich prac lub ujęcie ich w ramy jako dokumenty administracyjne pozwala zarządcy krajobrazem na powołanie interdyscyplinarnego zespołu zajmującego się głównymi cechami danego procesu, typem krajobrazu będącego przedmiotem zainteresowania oraz założeniami do wykonania. Promotor projektu gospodarowania krajobrazem jest odpowiedzialny za podjęcie odpowiednich działań w celu osiągnięcia założeń ogólnych, zapewniając zarządcy lub zespołowi zarządzającemu odpowiednie zasoby umożliwiające wdrożenie projektu.

B. Wizualizacja obszaru

Wykorzystując hipotezy wstępne i założenia ogólne przedstawione przez promotora procesu, zarządca krajobrazem lub zespół zarządzający w oparciu o własną wiedzę specjalistyczną oraz doświadczenie przechodzi do użycia możliwości zawodowych, co nazywamy *wizualizacją obszaru*. Dzięki wizji, kiedy tylko zakończą się wstępne analizy obszaru, zasięg projektu gospodarowania zostaje tymczasowo określony, spisanych zostaje kilka wstępnych idei głównych, a wstępny zarys zostaje zaprezentowany, artykułując rzeczony idee w formie sprawozdania z różnych tematów i działań, które zostaną podjęte dla danego krajobrazu.

a) Tymczasowe wyznaczenie zasięgu projektu

Zasięg projektu gospodarowania krajobrazem pokrywa się z fizycznymi granicami obszaru wyznaczonego przez promotora po sformułowaniu projektu przez zarządcę i zespół zarządzający w zgodzie ze skalą geograficzną interwencji.

Na tym etapie jednak zasięg projektu wyznaczony jest wyłącznie tymczasowo, ponieważ projekt wraz ze swoim rozwojem może zmieniać i ustalać zasięg zależnie od wyników diagnozy oraz praktycznego dążenia do realizacji konkretnych założeń.

Etap ten wiąże się też z podjęciem decyzji dotyczącej skali pracy, mając na uwadze fakt, że decyzja ta wpłynie na analizę komponentów krajobrazu oraz dalsze użycie instrumentów gospodarowania (planowania, programowania itd.). Skala średnia, np. 1:25 000 może być odpowiednia do analizy homogenicznych obszarów krajobrazowych, podczas gdy analiza eko-geograficznej struktury może wymagać skali 1:10 000.

b) Przedstawienie wstępnych idei głównych

Kiedy wstępna analiza krajobrazowa została ukończona, wyjściowe idee kluczowe mogą zostać rozwinięte na podstawie wizualizacji obszaru przygotowanej przez zarządcę lub zespół zarządzający.

Poprzez pojęcie „kluczowej idei” rozumiemy szczególnie uderzający, namacalny lub nie, element danego krajobrazu, który posiada potencjał strategiczny wraz z innymi kluczowymi pomysłami, które wspólnie mogą tworzyć zarys opisu projektu zarządzania krajobrazem.

Idea kluczowa nie jest tylko opisem namacalnych tematów lub zasobów (obszar, komponenty fizyczne danego krajobrazu itd.) lub nienamacalnych zasobów (elementy społeczne, kulturowe, historyczne, turystyczne, estetyczne oraz inne): łączy ona najważniejsze tematy, walory oraz zasoby tworzące kapitał krajobrazowy danego obszaru, podkreślając jego energię oraz potencjał strategiczny.

Wizualizacja obszaru wyławia ideę główną (lub idee główne) zdolną do zapewnienia sieci tematu lub kilku tematów wzmacniających i pobudzających krajobraz, który ma być zagospodarowany.

c) Prezentacja wstępnego zarysu

Na koniec zarządca lub zespół zarządzający realizujący założenia przedstawione przez promotora procesu przygotowuje i prezentuje wstępną wizję opisu projektu gospodarowania.

Opis jest podstawowym streszczeniem, które w połączeniu z ideami głównymi tworzy główny wątek spójnie łączący się z różnymi tematami, założeniami, strategiami, propozycjami oraz konkretnymi działaniami na rzecz projektu gospodarowania.

Zarys opisu projektu gospodarowania powinien ostatecznie prowadzić do ulepszenia danego krajobrazu oraz zapewnienia świeżego dopływu energii dzięki synergii zasobów oraz nowo zawartemu konsensusowi pomiędzy wszystkimi operatorami na danym obszarze.

Etap 2. Rekonesans i diagnoza

A. Analiza terytorialna

Ponieważ krajobraz jest to specyficzna fizjonomia danego obszaru postrzegana przez ludzkie oko, dwie koncepcje obszaru i krajobrazu poruszają się na dialektycznym tandemie. Z drugiej strony, obszar to nie tylko przestrzeń w dosłownym, euklidesowym znaczeniu tego pojęcia, ale unikalna konfiguracja jego komponentów.

Oba założenia wskazują, że każdy projekt gospodarowania krajobrazem musi zawierać rygorystyczny rekonesans obszaru dotyczący zarówno jego elementów statycznych, jak i dynamicznych, wykonany w formie nowych prac terenowych, odnoszący się do istniejących już prac lub, jak to zazwyczaj bywa, poprzez połączenie obu tych podejść. Co więcej, analiza ta musi bazować na istotnym fakcie mówiącym, iż każdy obszar jest unikatowy, tak jak każdy krajobraz jest unikatowy, ponieważ warunki bio-geograficzne nie są nigdy identyczne

(między innymi ze względu na prosty powód, iż dany obszar specyficzny wyklucza pozostałe obszary specyficzne).

Analiza obszaru wykonana w ramach projektu gospodarowania krajobrazem musi być oparta na studium terenu w sensie przypisywanym temu pojęciu w świecie francusko- lub angielskojęzycznym: teren obszaru objętego danym projektem oraz teren jego oddziaływania pod kątem funkcjonalnym oraz percepcyjnym. Musi obejmować identyfikację (*rekonesans*) oraz charakterystykę (*opis*) *kluczowych* komponentów terytorium krajobrazu będącego przedmiotem badań:

- *komponenty lokacyjne*: położenie, dostępność, kontekst geograficzny;
- *komponenty geomorfologiczne*: rzeźba terenu, system hydrologiczny, topografia;
- *komponenty biofizyczne*: gleba, klimat, roślinność, ekosystemy;
- *komponenty społeczno-gospodarcze*: osiedla, sieci infrastruktury, użytkowanie terenu, działalność gospodarcza oraz przepływ (gospodarczy, energii, dóbr oraz zaopatrzenia itd.).

Proces ten jednak byłby niekompletny bez całkowitej interpretacji obszaru tworzącej podstawowe połączenia między różnymi parametrami oraz definiującej istniejącą hierarchię, mianowicie *sprawozdania terytorialnego*, które podkreśla konfigurację terytorialną i zaświadcza o podstawowej strukturze zagospodarowanego krajobrazu.

Podsumowując, analiza terytorialna w kontekście zarządzania krajobrazem musi być wysoce *wybiórcza i zwięzła* z natury, przygotowana, by dokładnie określić konfigurację terytorialną i zapewnić kluczowe parametry stanowiące podstawę diagnozy krajobrazowej oraz, ostatecznie, całego projektu gospodarowania krajobrazem.

B. Diagnoza krajobrazowa

Dane pochodzące z analizy terytorialnej są niezbędnym, ale niewystarczającym warunkiem do realizacji projektu gospodarowania krajobrazem. Wymagana jest również diagnoza krajobrazowa nastawiona na wyszczególnienie krajobrazowych *komponentów*, *walorów* oraz *trendów*. Jeśli na etapie analizy obszarowej założeniem było zrozumienie konfiguracji obszarowej oraz specyfiki terenu, tu mamy do czynienia z przypadkiem odkrywania *stanu krajobrazu*, jego *tendencji ewolucyjnych* oraz jego przyszłych *szans*. Wszystkie projekty gospodarowania wiążą się ze zbiorem założeń będących w interesie społecznym odnoszącym się do krajobrazu jako generatora zwyczajnych projektów tworzonych przez ich promotorów i wspomniane założenia muszą być przywoływane przez cały proces.

Szereg metod analizy i diagnozy krajobrazowej został opracowany przez różne dyscypliny i profesje naukowe: geografię, historię, ekologię, architekturę krajobrazu, planowanie przestrzenne oraz miejskie itd. Wszystkie mają zastosowanie dla różnych wymiarów i komponentów krajobrazu. W czasie wdrażania projektów gospodarowania krajobrazem udział wszelkich specjalistów może różnić się w zależności od cech konkretnego terytorium i krajobrazu, a różne metody mogą być używane jednocześnie pod zwierzchnictwem koordynatora zespołu zarządzającego, jeśli realizuje się te same założenia i ustalona jest standardowa diagnoza krajobrazowa.

W ramach diagnozy krajobrazowej dane przedstawione na etapie analizy obszarowej są uzupełnione o analizę innych zmiennych wymaganych do zrozumienia pojęcia „krajobrazu”, które posiada wiele znaczeń i cech. Komponenty nie są zawsze łatwe do uprzedmiotowienia, ale są niezbędne do osiągnięcia pełnego zrozumienia krajobrazu oraz połączenia populacji z

jego przyszłością. Obejmują one komponenty namacalne i nienamacalne, takie jak: wizualne, percepcyjne, kulturowe i ekogeograficzne:

- *komponenty wizualne*: (linie, punkty, obszary, ilości itd.), organizacja (linie formalne, struktury wizualne, układ przestrzenny itd.), zmienne (dominacja, różnorodność, pozycja, orientacja, ubarwienie, oświetlenie itd.);
- *komponenty percepcyjne*: skale percepcji, punkty obserwacyjne i odniesienia wizualne, strefy widoczne z danego punktu oraz inne komponenty sensoryczne;
- *komponenty kulturowe*: reprezentacje kulturowe (tradycja, ilustracje, literatura, itd.), elementy dziedzictwa (społecznego, naturalnego, estetycznego itd.) oraz elementy symboliczne;
- *komponenty ekogeograficzne*: krajobrazy mieszane, (geo-ekologiczne i społeczno-gospodarcze) struktury krajobrazowe, jednostki krajobrazowe, typy siedlisk, połączenie terenu, itd.;
- *trendy obecne i przyszłościowe*: walory krajobrazowe, dynamika ewolucyjna, oddziaływanie, wyzwania, szanse.

Jeśli diagnoza krajobrazowa ma być naprawdę użyteczna w projekcie gospodarowania krajobrazem, musi być również *wybiórcza oraz zwięzła*. Unikając rozbudowanych inwentaryzacji i lokalnych monografii, zarządca lub zespół zarządzający muszą dokładnie określić najistotniejsze zidentyfikowane komponenty, zgrupować je w kolejności od najważniejszego oraz wskazać wewnętrzną organizację krajobrazu. Wyniki diagnozy krajobrazowej muszą wyraźnie podkreślić *walory, trendy* oraz *szanse* krajobrazu, pomagając w sformułowaniu konkretnych propozycji ulepszenia krajobrazu, rzuceniu światła na odpowiednie typy projektów wdrażających oraz, ostatecznie, usprawnienie procesu decyzyjnego oraz tworzenia strategii, które zostaną wspólnie wdrożone przez partnerów krajobrazowych.

C. Analiza źródła informacji

Na etapie *rekonesansu* i diagnozy ważne jest, by zespoły zarządzające zagwarantowały, że wszystkie dostępne źródła informacji o krajobrazie ujęte w projekcie zostały wykorzystane. Jest to kwestia nie tylko rygoru naukowego i technicznego, ale także wydajności zawodowej oraz solidności. Należy zwrócić uwagę, by nie wykonywać ponownie zadań już wykonanych przez innych specjalistów w przeszłości. Pomoże to zapobiec marnowaniu starań oraz ulepszyć wykorzystanie dostępnego czasu i efektywność zespołu zarządzającego.

a) Źródła informacji bezpośrednich

Pierwszym źródłem informacji bezpośredniej jest dany obszar oraz prace w terenie, tzn. badanie krajobrazu *in situ*. Nic nie zastąpi powrotu do tego podstawowego źródła informacji, w tym tekstów naukowych, ilustrowanych dokumentów oraz statystycznych baz danych. Mimo tego, należy również zdać sobie sprawę, że zbieranie informacji nie jest jedynym zadaniem czy celem pracy w terenie.

Praca na obszarze objętym projektem umożliwia *zebranie ważnych danych* dotyczących różnych zmiennych za pomocą różnych metod (robienie notatek, zdjęć, sporządzanie map, szkiców itd.), ale także usprawnia *porównanie informacji* z innych źródeł z bezpośrednimi obserwacjami, *potwierdzając zgodność własnego punktu widzenia* z innymi punktami widzenia oraz *nawiązanie kontaktu* i współpracy z partnerami społecznymi (wywiady, ankiety, debaty itd.). Podobnie praca w terenie nie tylko daje odpowiedzi, ale również *stawia pytania* i daje początek nowym pomysłom i hipotezom.

Jeżeli praca w terenie ma przynosić efekty, musi być wcześniej przygotowana, a jej uczestnicy muszą sobie uświadomić, że regularne wizyty będą wymogiem podczas trwania projektu gospodarowania oraz będą mieć na celu uzupełnienie lub/i potwierdzenie nowych danych. W zależności od zakresu badań i celów projektu, organizacja prac w terenie wymaga programu i koordynacji o różnym stopniu skomplikowania ze strony członków zespołu zarządzającego. We wszystkich przypadkach zarządcy krajobrazem muszą być zaznajomieni z obszarem i zapoznać się z krajobrazem, czyli terenem, oraz populacją, czyli ludźmi zamieszkującymi teren.

b) *Źródła informacji pośrednich*

Generalnie informacje o terenie i dostęp do nich znacznie się powiększyły równolegle z postępowaniem społecznym, politycznym i gospodarczym w naszych krajach. Co więcej, rozwój sieci elektronicznej rozpowszechnił publiczny dostęp do olbrzymich banków informacji różnego rodzaju (w tym do szerokiego zakresu danych geograficznych i związanych z krajobrazem), co wydawało się niemożliwe jeszcze kilka lat temu. Podczas gdy ułatwia to dostęp do źródeł dokumentalnych i pomaga zespołom zarządzającym zebrać odpowiednią dokumentację, nie odwraca to uwagi od krytycznej wagi tego zadania, na które ciągle potrzeba poświęcać sporo czasu.

Istnieje sześć rodzajów źródeł informacji pośrednich podzielonych ze względu na pochodzenie:

- *nakazowe*: regionalne planowanie miejskie i sektoralne, legislacja przestrzenna, miejska oraz sektoralna;
- *naukowe*: opracowania, katalogi, monografie, tezy doktorskie itd.
- *kartograficzne*: mapy, zdjęcia z powietrza, z satelity;
- *statystyczne*: gospodarcze, demograficzne, społeczne itd.;
- (niekartograficzne) *ilustracje*: obrazy, grafiki, zdjęcia itd.;
- *kulturowe*: lokalne monografie, prace literackie, artykuły prasowe itd.

Podczas gdy wiedza na temat różnych źródeł dokumentalnych jest niewątpliwie istotna jako podstawa zaproponowanych wątków w ramach projektu gospodarowania, *absolutnie kluczowe* jest dokładne określenie źródła zalecanego, ponieważ instrumenty te tworzą ramy prawne i planowania (regulacja tak ważnych aspektów jak proces urbanizacyjny, uregulowania użytkowania terenu oraz terenowy rozwój działań) każdego projektu zarządzania krajobrazem.

Wielka różnorodność i rozproszenie źródeł dokumentalnych często następcza trudności w ich lokalizacji, wymagając systematycznego wysiłku w poszukiwaniu. Pomimo tego, iż departamenty rządowe są coraz bardziej przygotowane do udostępnienia dokumentacji publicznego zainteresowania (dokumenty planowania, prawne, statystyczne itd.) oraz dokumentów zawierających informacje lub promujących procedury uczestnictwa, wiele dokumentów musi zostać skonsultowanych bezpośrednio, a nie są one zawsze odpowiednio skatalogowane czy łatwe do znalezienia.

Pomimo iż niedostatek i rozproszenie informacji spowalnia postęp w projektach gospodarowania, przesadne lub bezkrytyczne użycie informacji może negatywnie wpłynąć na efektywność kosztową pracy zarządcy krajobrazu czy zespołu zarządzającego. Stosownie do tego, odpowiednia waga musi zostać przywiązana do informacji na tym etapie procesu zarządzania oraz musi zostać zaadaptowana odpowiednia metoda. Dlatego też poszukiwanie i

skuteczne użycie źródeł informacji musi zawsze następować po określeniu ogólnych założeń projektu, zgodnie z procedurą przedstawioną poniżej:

- zebranie oraz interpretacja danych podstawowych przez promotorów projektów gospodarowania;
- zaadoptowanie rodzaju wymaganej informacji, w zależności od założeń projektu gospodarowania;
- identyfikacja i dokładne określenie źródeł informacji;
- analiza oraz selekcja istotnych informacji;
- przetwarzanie informacji.

Powszechny brak równowagi pomiędzy konkretnymi informacjami dotyczącymi krajobrazu a informacjami dotyczącymi obszaru jest niwelowany w taki sposób, iż na różnych szczeblach rządowych (miejskim, regionalnym, krajowym itd.) umieszcza się politykę krajobrazową w zakresie działania oraz promowania formułowania takich instrumentów jak atlasy, katalogi, plany, dekrety krajobrazowe itd.

Podczas procesu wyszukiwania informacji należy pamiętać o konsultacjach z ekspertami i specjalistami, którzy pracowali wcześniej nad podobnymi projektami oraz z podmiotami społecznymi zaznajomionymi z terenem objętym projektem. Na koniec, przed podsumowaniem tej sekcji, chcemy zaznaczyć, że bibliografia powinna w pełni pokazywać wszystkie źródła konsultacji, a sekcja podziękowań powinna zawierać nazwiska i nazwy wszystkich osób fizycznych bądź prawnych, które udzieliły jakiegokolwiek wsparcia czy informacji.

D. Współpraca z partnerami społecznymi oraz instytucjonalnymi

W pierwszej części tego rozdziału traktowaliśmy nasze pojęcie gospodarowania krajobrazem jako odnoszące się do *produktu społecznego*. Rodzaj relacji, która wytwarza się pomiędzy społeczeństwem a środowiskiem naturalnym jest głównym czynnikiem formującym nasze krajobrazy, zarówno jako skutek zmian powstałych podczas użytkowania zasobów naturalnych dla przetrwania ludzkości czy innych działań, jak i przemyślana próba stworzenia nowych krajobrazów. Ponadto samo pojęcie krajobrazu jest tworem społecznym (wynikającym ze specjalnego, społecznego punktu widzenia oraz stosunku do środowiska) jak również postulatem kulturowym (który, jak wiemy, nie zawsze był obecny w historii czy wszystkich społeczeństwach).

Należałoby podkreślić wymiar krajobrazu jako „produktu społecznego”, ponieważ na obecnym etapie rozwoju naszych społeczeństw, każdy proces czy działanie nastawione na ochronę, gospodarowanie czy organizację krajobrazów musi przypisać dużą rolę operatorom społecznym, pomimo iż ta rola jest często lekceważona czy umniejszana. Gospodarowanie krajobrazem jest nierealne, dopóki w naszym myśleniu nie umieścimy społeczeństwa. Społeczeństwo nie jest pasywnym przedmiotem podczas spotkania z krajobrazem: ono tworzy krajobraz, *jest krajobrazem*, na tej samej podstawie co inne biotyczne czy abiotyczne elementy krajobrazu, mimo iż jego rola nigdy się nie kończy ze względu na jego olbrzymi potencjał transformowania środowiska.

Projekt gospodarowania krajobrazem musi być opracowany jako *proces społeczny* uwzględniający ciężką pracę, na wykonanie której zarządca i zespół zarządzający muszą poświęcić niezbędny czas i zasoby, realizując następujące zadania:

- *identyfikacja partnerów społecznych*
 - partnerzy instytucjonalni (lokalni, regionalni, społeczności autonomiczne, administracje państwowe i międzynarodowe);
 - partnerzy gospodarczy (sektory ekonomiczne, związki pracowników, izby handlu, związki zawodowe itd.);
 - partnerzy cywilni (organizacje pozarządowe, organy kultury, związki specjalistów, agencje ochrony obszarów itd.)
- *identyfikacja sieci społecznych*: założenia, powiązania, sprzeczności, konflikty itd.;
- *współpraca z partnerami społecznymi*: konsultacje, mediacje, negocjacje, koordynacja.

Ze współpracy z partnerami społecznymi w procesach gospodarowania krajobrazem można odnieść spore korzyści: zapewnia ona rodzaj informacji, którą bardzo trudno zdobyć w inny sposób, zwiększa wiedzę na temat złożonej natury krajobrazu (interesie publicznym i prywatnym, sektorальnym sposobie myślenia, wymaganiach społecznych itd.), pomaga stworzyć synergii oraz położyć fundamenty pod *przygotowanie umów* poprzez mediacje i konsultacje krajobrazowe.

E. Skonsolidowany raport na temat diagnozy krajobrazowej

Ponieważ proces gospodarowania jest oparty na uczestnictwie społecznym oraz posiada jawnie operacyjny cel, warto usprawnić komunikację pomiędzy partnerami za pomocą zrozumiałych źródeł informacji i związanych dokumentów. Na etapie rekonesansu i diagnozy wymóg ten uwzględnia przygotowanie *skonsolidowanego raportu na temat diagnozy krajobrazowej*, który w sposób jasny i spójny przedstawia główne *wyniki i osiągnięte konkluzje*. Pomimo iż struktura i treść Raportu muszą być elastyczne na tyle, by dopasować je do celów projektu gospodarowania, musi on zawsze zawierać informacje potrzebne do odpowiedzi na listę konkretnie sprecyzowanych pytań:

- skrócowa *charakterystyka* krajobrazu (dlaczego dany krajobraz jest objęty projektem i co wyróżnia go spośród innych?);
- *dysfunkcje vis-a-vis* krajobrazu (jakie są najważniejsze problemy i konflikty?);
- *walory krajobrazu* (jakie zasoby społeczne i krajobrazowe są dostępne?);
- *wnioski* (czy hipotezy wstępne i oczekiwania, do których odwoływał się promotor projektu, zostały spełnione? Jakie szanse zostały podkreślone na etapie rekonesansu i diagnozy?).

Raport Skonsolidowany musi być samowystarczalny, tzn. musi mieć znaczenie w oderwaniu od reszty dokumentacji. Przygotowanie tekstu musi się rozpocząć zaraz po zakończeniu różnych etapów diagnostycznych oraz potwierdzeniu wyników poprzez wstępny kontakt z partnerami społecznymi. Konsultacje oraz opinie wyrażone przez partnerów społecznych nie zwalniają specjalistów od podejmowania odpowiednich decyzji opartych na ich możliwościach i interpretacji wyników analiz własnych. Niemniej konsultacje gwarantują, że żadne ważne kryteria społeczne nie zostały pominięte.

Etap 3. Formułowanie propozycji

A. Finansowanie założeń ogólnych i szczegółowych

Jak już wspominaliśmy w sekcji poświęconej Etapowi 1., specjaliści, którzy obejmują kierownictwo nad projektem gospodarowania krajobrazem, otrzymują od promotorów

projektu informacje o założeniach ogólnych, które są do wykonania oraz zbiór hipotez wstępnych związanych z głównym przesłaniem i treścią projektu. Czasami wymaga to wskazania właściwego mandatu, którego promotor oczekuje od zarządcy lub zespołu zarządzającego, by został on wykorzystany do formułowania i realizacji całego projektu, np. *nadanie rozpędu rozwojowi konkretnego dorzecza poprzez wspieranie lokalnego dziedzictwa krajobrazu przemysłowego*. W innych przypadkach promotor może przekazać bardziej ogólne założenie, np. *organizacja oraz wspieranie krajobrazu danego regionu*, instruując zespół zarządzający, by podparł się mandatem przed rozpoczęciem realizacji projektu.

Istotne jest również zabezpieczenie ustalonej, specjalnej definicji głównych założeń projektu gospodarowania; jest to warunek konieczny, by zapewnić odpowiedni start projektu. W większości projektów, kiedy zaczynają się prace, zespół zarządzający współpracuje z partnerami społecznymi, cele początkowo obrane przez promotora są dostosowywane w oparciu o lepszą znajomość obszaru, aspiracje społeczności lokalnej oraz wyzwania i szanse tworzone przez krajobraz.

Na etapie formułowania propozycji zarządca lub zespół zarządzający krajobrazem dążą do dwóch celów: *realizacja ogólnych założeń oraz ustalenie założeń szczegółowych*. Jako generalnie kryterium, lepiej przyjąć niewielką liczbą założeń ogólnych, dzieląc je rozsądnie na kilka celów specjalnych. Nadmierna liczba założeń ogólnych i/lub szczegółowych zazwyczaj osłabia ich oddziaływanie i spójność całego projektu.

Założenia ogólne muszą odnosić się do głównych i/lub powiązanych aspektów projektu gospodarowania krajobrazem, natomiast *założenia szczegółowe* do aspektów częściowych pochodzących od założeń ogólnych. Na przykład, założenie ogólne brzmiące „Wspieranie lokalnego rozwoju dorzecza rzeki X poprzez wspieranie dziedzictwa krajobrazu przemysłowego” może dać początek następującym założeniom szczegółowym: „ustanowienie przepływu ekologicznego w rzece X”, „przywrócenie najbardziej interesujących elementów dziedzictwa architektury przemysłowej” oraz „uwzględnienie sektora turystyki w tworzeniu usług i obiektów turystycznych wysokiej jakości”.

Na koniec, z punktu widzenia komunikacji, wszystkie założenia muszą być zdefiniowane *bezpośrednio, zwięźle* oraz *jasno*. Muszą być zrozumiałe od pierwszego przeczytania i pozostać wolne od niejednoznaczności. Warunki te usprawniają komunikację pomiędzy partnerami krajobrazowymi podczas trwania etapu uczestnictwa oraz zapobiegają powtórzeniom, nieporozumieniom, fałszywym oczekiwaniom oraz ostatecznym uczuciom frustracji.

B. Opracowanie idei głównych oraz sformułowanie specyfikacji projektu gospodarowania krajobrazem.

Kiedy już założenia zostały określone, wchodzimy w etap pracy, która musi być zarówno systematyczna jak i kreatywna. Praca ta skupia się na *wyselekcjonowaniu pewnej liczby idei głównych* oraz *ich artykulacji* poprzez *opracowanie opisu* lub głównego „wątku” wprowadzającego różne tematy, propozycje i działania oraz dającego się spójnie odczytać.

Możliwe jest *opracowanie idei głównych* poprzez wykrycie ważnych społecznie relacji pomiędzy *elementami* a *tematami* krajobrazowymi. Tematami są materialne lub niematerialne elementy lub grupy elementów krajobrazu, których występowanie i znaczenie dla krajobrazu są wysokie, i wybierane są w oparciu o ich występowanie i znaczenie w krajobrazie oraz potencjał wywołania zainteresowania.

Opracowanie opisu jest oparte na zdolności połączenia idei głównych w sensowny i kreatywny sposób za pomocą „narracji” czy zarysu przyspieszającego postęp projektu gospodarowania oraz wypełnienia jego założeń. *Opis* musi być łatwy do wyjaśnienia i

zrozumienia. Opis projektu gospodarowania krajobrazem nie może być mylony z *motto* projektu, które jest podsumowującym wyrażeniem treści projektu w charakterze krótkiego, przyciągającego uwagę hasła.

Co więcej, gdy definiowanie idei głównych posuwa się do przodu, a opis projektu nabiera kształtów, wtedy hipotezy wstępne i wizualizacja obszarowa zostają potwierdzone, dostosowane lub poprawione i zakres projektu gospodarowania jest określony. Cały proces reprezentuje nieliniarne, interaktywne i zmienne starania, by przygotować fundamenty pod wdrażanie propozycji i przygotowanie strategii działania, pozostając w ramach międzydyscyplinarnych przy ciągłym uczestnictwie społecznym.

C. Przygotowanie strategii działania i nadanie konkretnego wyrazu propozycjom

Aby osiągnąć cele projektu gospodarowania, odpowiednie *strategie muszą zostać przygotowane a propozycje skonkretyzowane*. To jest odpowiedni etap, by tego dokonać. Czas poświęcony na te zadania – które muszą być koordynowane przez lidera zespołu zarządzającego – zostanie zrekompensowany podczas podliczania całkowitego czasu spędzonego nad projektem, aby uniknąć potrzeby improwizowania z powodu błędnego planowania.

Strategie są to systemy koordynowania działań i sposobów osiągnięcia w pełni zdefiniowanych założeń. Strategie gospodarowania muszą przyjąć *zadania* krótko-, średnio- lub długoterminowe, które należy wykonać, *kolejność*, w której będą one wykonywane oraz *specjalistów i aktorów* zaangażowanych pośrednio lub bezpośrednio w zaplanowane zadania, jak również treść propozycji projektu. Muszą one również zapewnić rozwiązania alternatywne, aby zabezpieczyć szeroką gamę szans i mechanizmów potrzebnych do negocjacji i konsultacji. Część ze skutecznych strategii powinna również przewidywać potencjalne trudności pojawiające się podczas procesu gospodarowania i zapewnić środki do ich przezwyciężenia.

Poniżej znajdują się przykłady *wyzwań do pokonania* podczas procesu gospodarowania za pomocą skutecznych strategii:

- brak *odniesień* lub podobnych projektów;
- problemy z *komunikowaniem się* z niektórymi partnerami krajobrazowymi;
- trudności z uzyskaniem *dostępu* do określonego rodzaju informacji;
- ograniczone *zasoby* gospodarcze;
- trudności w zapewnieniu twardych *postanowień* ze strony partnerów;
- brak *motywacji* po stronie partnerów społecznych;
- brak *modelu* danego obszaru lub krajobrazu.

Ponadto wśród *możliwości stwarzanych dzięki międzydyscyplinarnej pracy* nad przygotowaniem odpowiedniej strategii znajdują się:

- wielokrotne *kognitywne, relacyjne oraz pełne informacji sieci* powiązane z różnymi specjalistami;
- szeroka różnorodność *wielokrotnych i złożonych wizualizacji* specyficznej rzeczywistości;
- różnorodne *kompetencje zawodowe* członków zespołu;
- zróżnicowane *umiejętności techniczne* powiązane z różnymi dyscyplinami;

- szereg wyrazistych zasobów oraz form komunikacji.

Lider zespołu zarządzającego jest odpowiedzialny za koordynowanie przygotowania strategii oraz nadzorowanie całego procesu. Musi zatem zapewnić uzupełnienie i zająć się następującymi aspektami: harmonogram pracy nad projektem, zaplanowanie czasowe poszczególnych zadań, koordynacja działań oraz wspólna praca członków zespołu, nadzór jakości wyników, zapewnienie kontroli nad finansami, komunikacja z promotorem projektu gospodarowania, czuwanie nad odpowiednim przygotowaniem ważnych dokumentów projektowych w trakcie trwania procesu oraz, ostatecznie, archiwizacja dokumentacji.

Propozycje są to działania różnego rodzaju, które projekt gospodarowania może przyjąć, począwszy od wybiórczych działań czy interwencji (np. zintegrowanie specjalnych instalacji z krajobrazem lub rehabilitacja szczególnie ważnego krajobrazu), a kończąc na bardziej złożonych operacjach (np. nakreślenie lub wdrożenie instrumentów planowania, zakładanie konsorcjów itd.)

Jednym wyjątkowym istotnym aspektem propozycji jest fakt, iż muszą one zostać przedstawione partnerom społecznym i operatorom krajobrazu. Dobry projekt, który jest źle sformułowany, z nieodpowiednimi zasobami informacji oraz nieprzemyślanymi strategiami komunikacyjnymi może być postrzegany negatywnie. Dlatego też, specjalna uwaga musi zostać poświęcona wyborowi formy i środków przedstawienia wyników. Zarządca lub zespół zarządzający musi zdać sobie sprawę, że zrozumienie propozycji jest pierwszym krokiem do zapewnienia ich sukcesu. Współczesne technologie (systemy informacji geograficznej, programy do projektowania, przetwarzanie obrazów, systemy wirtualnej reprezentacji itd.) razem z tradycyjnymi zasobami (rysunki odręczne, zdjęcia, szkice, modele) powinny być używane zgodnie z indywidualnymi możliwościami oraz cechami poszczególnych propozycji. Zasoby te muszą we wszystkich przypadkach zostać użyte do promocji projektu i realizacji jego celów oraz specyficznej natury.

D. Przygotowanie projektu Raportu dotyczący propozycji

Lider zespołu zarządzającego powinien zaplanować rozwój trzech wspomnianych wyżej aspektów (założenia, opis oraz strategia) podczas wstępnych etapów projektu. Wyniki takiego planowania powinny zostać ujęte na tym etapie w Raporcie dotyczący propozycji, zwięźle opisując, w odniesieniu do każdej propozycji:

- główne cele propozycji;
- specjalne zainteresowanie propozycją w odniesieniu do projektu;
- idee, do których się odnosi;
- jak wpasowuje się w opis projektu gospodarowania;
- charakterystykę propozycji;
- zobowiązania ze strony partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych;
- zaangażowane zasoby ludzkie i techniczne;
- harmonogram wdrażania propozycji;
- budżet i finansowanie.

Wszystkie propozycje mogą zostać zaprezentowane w formie podsumowującego diagramu lub planu, aby przedstawić ogólną ideę treści projektu. Raport nie powinien być za długi, jednak powinien przedstawiać odpowiedni, ogólny zarys odpowiadający na wszystkie podstawowe pytania, które mogą przyjść do głowy promotorom krajobrazu i operatorom.

Jako instrument komunikacyjny, który będzie szeroko odczytywany przez operatorów społecznych oraz który posiada możliwość przyspieszenia postępu realizacji projektu podczas etapu wdrażania propozycji, przygotowanie Raportu wymaga odpowiedniego czasu i uwagi.

Etap 4. Przygotowanie i wdrażanie propozycji

A. Sporządzenie projektu i wdrażanie instrumentów wykonawczych

Projekt gospodarowania krajobrazem jest rozwijany za pomocą zestawu instrumentów wspomagających wzmocnienie propozycji oraz działań określonych podczas poprzedniego etapu. Wśród tych instrumentów znajdują się planowanie, realizacja projektu, regulacje, konsultacje oraz organizacja.

a) Instrumenty planowania

Propozycje sformułowane w ramach projektu gospodarowania krajobrazem zazwyczaj wymagają zorganizowania przestrzeni fizycznej za pomocą *operacyjnego instrumentu planowania przestrzennego lub miejskiego*.

Rodzaj instrumentu wymaganego do przedstawienia propozycji zależy od skali prac, które należy wykonać, w połączeniu z rodzajem planu oraz inicjatywą bądź departamentem formującym go.

Propozycje przedstawione w projekcie zarządzania krajobrazem mogą, na przykład, wymagać *poprawienia generalnego planu miasta* lub w innym przypadku przygotowania *wewnętrznego planu reform, miejskiego planu renowacji* lub *specjalnego planu rozwoju miejskiego*, które mogą posiadać wiele funkcji albo być wyłącznie nastawione na krajobraz. Wszystkie te wiążące warunki mogą określić wytyczne i uwzględnić możliwość wystąpienia interwencji na rzecz ochrony krajobrazu w istniejącym środowisku miejskim, nowych miejscach budowy, obszarach działalności gospodarczej, obrzeżach miast, infrastrukturze i udogodnieniach, wsi, obszarach chronionych i systemach rzecznych.

Na poziomie obszarowym, propozycje w projekcie gospodarowania krajobrazem mogą być opracowane na podstawie *planów regionalnych, sektoralnych, generalnych* lub każdego innego instrumentu planowania przestrzennego opracowanego w specjalnym obszarze interwencji.

b) Instrumenty przygotowania projektu

Projekty architektury krajobrazu są kolejnymi instrumentami rozwijającymi propozycje i działania przedstawione w projekcie gospodarowania krajobrazem, który jest wdrażany na danym terenie za pomocą rekonstrukcji, renowacji czy kreowania nowych krajobrazów.

Projekty architektury krajobrazu stwierdzają fizyczne deformacje terenu, przedstawiając główne idee i opis projektu gospodarowania oraz ulepszając istniejące krajobrazy za pomocą ich stopniowego wdrażania.

c) Instrumenty regulacyjne

Jedną z możliwości rozwijania propozycji i działań przedstawionych w projekcie gospodarowania krajobrazem jest użycie maszyny prawnej zapewnionej przez system prawny.

Regulacje krajobrazowe stanowią instrument wyznaczający standardy, ustalający szczegółowe postanowienia dla terenów lokalnych dotyczące zróżnicowanych aspektów wpływających na krajobraz (np. budynki, instalacje, zakłady użyteczności publicznej, działania, reklama, kampanie na rzecz upiększenia krajobrazu, wsparcie i bodźce gospodarcze itd.) mające na celu podniesienie jakości krajobrazu miejskiego, wiejskiego czy przedmieść.

Warunki planowania miejskiego w instrumentach planowania mogą zostać również użyte do włączenia do projektu niektórych propozycji połączonych bardziej szczegółowo z budynkami i przepisami dotyczącymi ich użytkowania oraz innych działań.

d) Instrumenty konsultacji i mediacji krajobrazowych

Jak można zauważyć w niniejszej sekcji, proces gospodarowania krajobrazem wiąże się z udziałem społecznym, dążąc do osiągnięcia konsensusu obszarowego w sprawie walorów krajobrazu i podniesienia jakości życia lokalnych społeczności.

Niniejszy raport definiuje „konsultacje krajobrazowe” jako model udziału społecznego, który za pomocą procesu negocjacji pomiędzy operatorami terenowymi i odpowiednimi departamentami rządowymi ma na celu osiągnięcie konsensusu w sprawie modelu obszarowego i odpowiednich polityk krajobrazowych lub porozumienia dotyczącego specjalnych strategii, celów, instrumentów, działań czy programów wdrażanych w celu poprawienia stanu ochrony, planowania i gospodarowania krajobrazem.

Z drugiej strony, mediacje krajobrazowe zostały zdefiniowane jako proces zapobiegania konfliktu i godzenia interesów podjęty przez zarządcę lub zespół zarządzający w ramach specjalnej polityki ochrony, planowania czy gospodarowania krajobrazem. Nowy termin jest również używany w odniesieniu do mediacji przeprowadzonych przez zarządców krajobrazem lub zespoły zarządzające wśród różnych operatorów regionalnych, mających na celu zwiększenie ilości i podniesienie jakości informacji otrzymywanych przez osoby zarządzające. W ten sposób dąży się do osiągnięcia konsensusu w sprawie identyfikacji, charakterystyki oraz kwalifikacji krajobrazu, a definicja walorów i celów jakości krajobrazu, jak również określenie strategii, proponowanych interwencji, projektów i działań zostaną opracowane podczas trwania danego procesu gospodarowania krajobrazem.

Jednym z najczęściej używanych instrumentów konsultacji krajobrazowej jest *karta krajobrazowa*, która jest dobrowolnym instrumentem operacyjnym używanym do uczestnictwa, konsultacji i mediacji wśród operatorów publicznych i prywatnych na danym obszarze, przeznaczonym do ulepszania krajobrazów oraz jakości życia ludzkiego poprzez ustalenie celów jakości krajobrazu, zawieranie porozumień dotyczących strategii działania oraz zapewnienia przedsięwzięć wdrażających działania przedstawione w specjalnym programie gospodarowania. Instrument może zostać użyty na poziomie międzymiejskim oraz obejmować jeden lub więcej projektów gospodarowania krajobrazem lub też rozwijać konkretny projekt gospodarowania dla określonego obszaru.

Kolejnym instrumentem konsultacji i mediacji jest *umowa o gospodarowaniu krajobrazem*. Umowa ta obowiązuje pomiędzy władzami publicznymi i operatorami zaangażowanymi w proces gospodarowania, określa zobowiązania przyjęte w projekcie, biorąc pod uwagę takie aspekty jak zobowiązania i warunki konserwacji danego krajobrazu, wdrażanie praktycznych środków wprowadzania krajobrazu do określonego projektu, formuły dostępu do określonych rodzajów pomocy i dopłat oraz odszkodowanie terytorialne dla podmiotów dotkniętych przez określone środki ochrony, planowania czy gospodarowania krajobrazem.

Ostatnim użytecznym instrumentem gospodarowania krajobrazem jest kontrakt ochrony gruntów, który może obejmować wszystkie pisemne umowy uwzględniające przyjęcie działań związanych z ochroną i gospodarowaniem danym terenem obowiązujące właścicieli gruntów i agencje ochrony gruntów. Umowy takie można zawrzeć w oparciu o negocjacje i konsultacje sformalizowane w formie kontraktu wyszczególniającego każde użyte opcje prawne (uwzględniając lub nie przepisanie własności terenu). Kontrakty te mogą przyjąć

formę oficjalnie zarejestrowanych instrumentów wpisanych do Ksiąg Wieczystych w celu zapewnienia zabezpieczenia prawnego i przyznania publicznego dostępu osobom trzecim.

e) Instrumenty organizacyjne

Aby zrealizować zaplanowane działania i rozwinąć opis przedstawiony w projekcie gospodarowania krajobrazem, można powołać tymczasowy organ w formie związku, konsorcjum czy innego ciała administracyjnego lub agencji przewidzianych przez obowiązujące prawo, mając odpowiedni wzgląd na *jurysdykcję* krajobrazową, która jest rozlokowana na różnych szczeblach administracyjnych, mianowicie: krajowym, społeczności autonomicznych, regionalnym, wojewódzkim, miejskim itd.

Projekt gospodarowania może być również rozwijany przez ciała cywilno-prawne (fundacje, związki, agencje będące właścicielami gruntów itd.) lub agencje komercyjne (spółki z o.o., firmy prywatne itd.), zakładając, że działają zgodnie z systemem prawnym danego kraju.

B. Wdrażanie propozycji i działań

Projekt gospodarowania krajobrazem jest instrumentem operacyjnym i dlatego musi być przygotowany z uwzględnieniem jego wdrożenia, tj. nie może być wyłącznie projektem badawczym, ćwiczeniem akademickim czy programem strategicznym.

C. Konsultacje w sprawie zasobów i finansowania

Zasoby wymagane do rozwinięcia i wdrożenia projektu gospodarowania krajobrazem obejmują zarówno zasoby finansowe, jak i ludzkie.

Szczegółowe zasoby mogą zostać uwzględnione w propozycjach projektu gospodarowania, aby przeprowadzić działania poprzez założenie *funduszu krajobrazowego* zasilanego ze źródeł prywatnych lub publicznych. Głównym źródłem jest *Publiczny Fundusz Ochrony Krajobrazów*, który został założony przez kilka administracji zgodnie z ich określonym prawem krajobrazowym. W niektórych krajach fundusz ten utrzymywany jest z budżetu, w którym minimalny procent przeznaczony jest na główne prace, infrastrukturę oraz obiekty komunalne, mając na uwadze wdrożenie propozycji oraz działań związanych z polityką krajobrazową.

Z drugiej strony, wprowadzenie aspektów krajobrazowych do polityki sektorowej (środowiskowej, turystycznej, rolniczej, robót publicznych, kulturowej itd.) jest pośrednim sposobem na zapewnienie, iż zasoby przeznaczone na dane sektory mogą pomóc wdrożyć propozycje i działania określone przez projekty gospodarowania krajobrazem.

Możliwe jest również rozpoczęcie procesów konsultacji i negocjacji, mając na względzie podpisanie umów od dofinansowanie z sektorem prywatnym (fundacje, banki, firmy, związki, konsorcja promocji gospodarczej, patronaty oraz sponsorzy indywidualni), ustanawiając tym samym *prywatne finansowanie* na wdrażanie propozycji i działań w projekcie gospodarowania.

Na koniec można wspomnieć o innych bodźcach, takich jak wsparcie techniczne dla osób indywidualnych czy przedsięwzięcia zajmujące się przygotowaniem szkicu i wdrażaniem instrumentów wykonawczych (planów, projektów krajobrazowych itd.) lub wsparcie krajobrazów poprzez wspieranie polityki turystycznej, wysokiej jakości produkcji rolniczej oraz innych bodźcach pośrednich.

Zarządca krajobrazem musi być stale informowany oraz informować promotora projektu i operatorów krajobrazowych o istnieniu różnych źródeł dofinansowania, bodźców oraz zasobów gospodarczych, jak również o możliwych odpisach od podatku oraz dotacjach na

polityki i działania związane z krajobrazem. Może on/ona zajmować się bezpośrednio zgłaszaniem podań o wsparcie lub dotacje.

Umowy o gospodarowaniu krajobrazem są odpowiednim instrumentem do negocjacji finansowania i wdrażania postanowień złożonych przez partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych.

D. Ustanowienie programu działania

Wszystkie projekty zarządzania krajobrazem muszą zawierać program dla krótko-, średnio- oraz długotrwałego rozwoju szczegółowych propozycji i działań, które podlegają wdrożeniu.

Ważne jest, by ustalić realne do wykonania terminy. Różni operatorzy krajobrazowi powinni zostać zaangażowani w rozwój i implementację działań w porządku logicznym i chronologicznym, aby zapewnić skuteczność procesu gospodarowania.

Etap 5. Rozpowszechnianie i uzupełnienie/kontynuacja

A. Opracowanie strategii komunikacji i rozpowszechniania

„Komunikacja” w procesie gospodarowania krajobrazem oznacza transmisję i wymianę ważnych informacji na temat krajobrazu przez różnych partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych. W szerszym ujęciu możemy pojęcie to zdefiniować również jako transmisję wiedzy lub kulturowych wskaźników związanych z krajobrazem.

Wszystkie projekty zarządzania krajobrazem muszą zawierać program komunikacji i rozpowszechniania opracowane w celu upublicznienia celów, idei głównych, strategii, propozycji i działań, opisu projektu oraz metod zapewniających jego formalizację, materializację oraz realizację.

Poza tradycyjnymi mediami (prasa, radio, telewizja itd.) strony internetowe są nowymi narzędziami do rozwijania skutecznych programów rozpowszechniania. W czasie trwania etapów projektu, wszystkie pojedyncze wiadomości związane z projektem gospodarowania powinny być zbierane, aby przygotować dokumentację służącą do uzupełnienia projektu.

Strategia komunikacji musi zostać opracowana, aby zadbać o różnorodne potencjalnie zainteresowane sektory społeczne oraz dywersyfikację informacji zgodnie z głównymi cechami i interesami każdego sektora: opinia publiczna, jednostki obywatelskie, populacja szkoły itd. Zarządca lub zespół zarządzający powinni skierować się do centrów edukacji, aby poinformować nauczycieli i uczniów o lokalnych projektach gospodarowania, promując tym samym *edukację krajobrazową*, tj. transmitując informacje i pielęgnując pozytywne nastawienie do krajobrazu i walorów krajobrazowych.

Ostatecznym celem etapu komunikacji i rozpowszechniania jest stworzenie klimatu społecznego sprzyjającego rozwojowi projektów gospodarowania krajobrazem oraz stworzenie prawdziwej *kultury krajobrazowej* wzmacniając szacunek dla walorów krajobrazowych oraz poprawiając stosunek osobisty i społeczny do krajobrazu.

B. Nadawanie rozpędu procesowi wdrażania propozycji i działań

Na tym etapie promotor projektu gospodarowania krajobrazem, który oryginalnie zainicjował cały proces, używając przywilejów przywództwa oraz dofinansowania na rozwój projektu, może zaproponować powołanie *rady krajobrazowej*, tj. organu reprezentującego lokalnych operatorów, zarządców krajobrazem zaangażowanych w proces gospodarowania oraz innych specjalistów biegłych w planowaniu, ochronie i gospodarowaniu krajobrazem. Organ ten posiada mandat obligujący go do motywowania operatorów do wzięcia udziału w projekcie gospodarowania krajobrazem na etapach komunikacji, rozpowszechniania, nadawania rozpędu, uzupełniania i oceny.

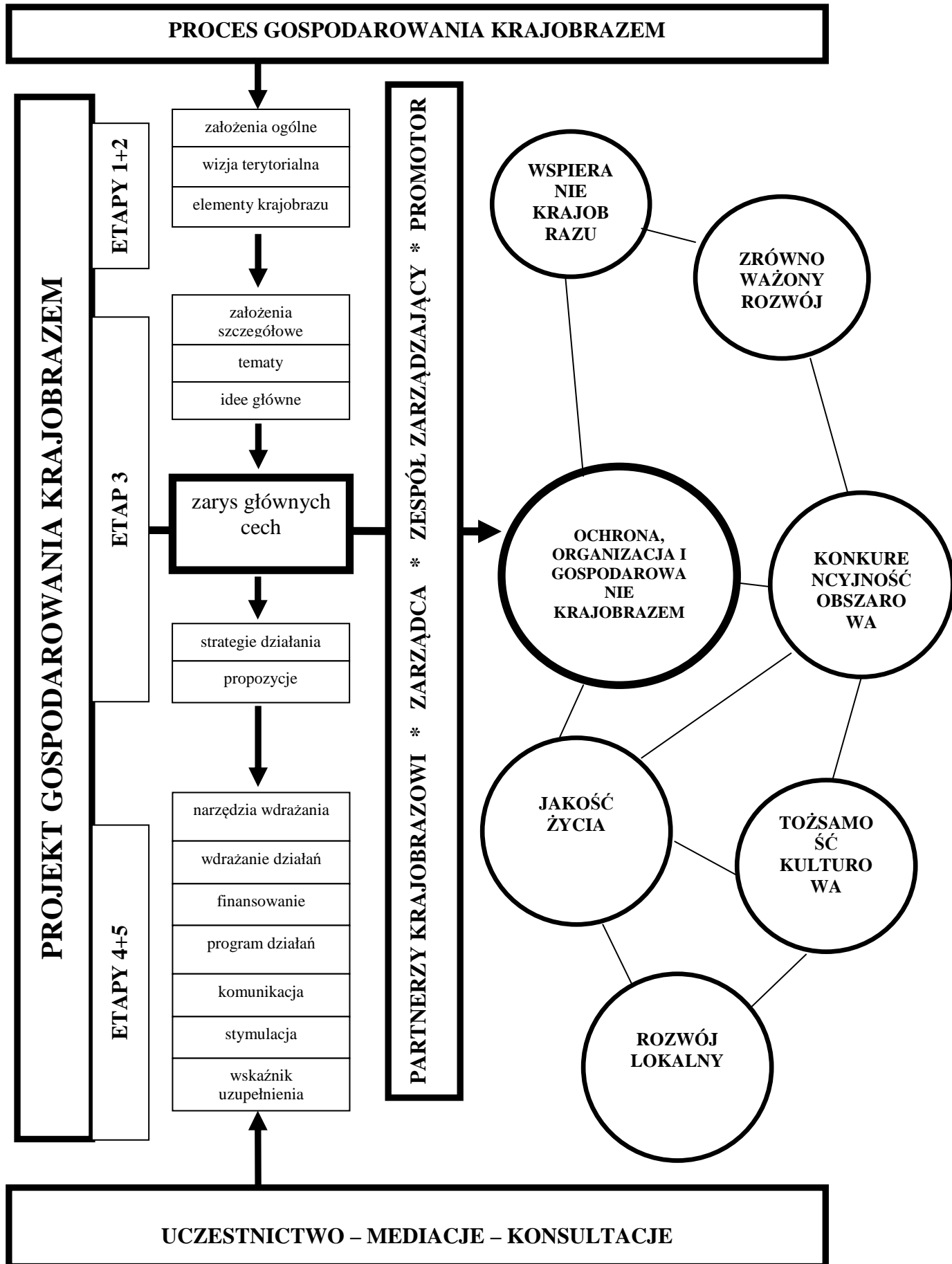
Ponieważ rada krajobrazowa jest organem reprezentacyjnym składającym się z operatorów krajobrazowych monitorujących projekt, powinna mieć wsparcie w postaci *technicznego biura krajobrazowego* stworzonego z zespołu technicznego, w skład którego wchodzi zarządcy krajobrazem oraz inni specjaliści biegli w planowaniu, ochronie i gospodarowaniu krajobrazem. Biuro ma na celu wdrażanie, usprawnianie oraz zapewnienie kontynuacji w realizacji projektu gospodarowania.

Na tym etapie można również powołać *rzecznika gospodarowania krajobrazem* odpowiedzialnego za rozpowszechnianie propozycji powstałych podczas procesu gospodarowania wśród partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych oraz wśród społeczności jako ogółu. Rzecznik współpracuje z zarządcą krajobrazu, zespołem zarządzającym, radą krajobrazową oraz biurem technicznym w ramach promocji i wdrażania propozycji i działań ujętych w projekcie gospodarowania krajobrazem.

C. Ocena wyników i procesu gospodarowania

Wszystkie procesy gospodarowania wymagają stałej oceny ich wyników. Jeśli chodzi o gospodarowanie krajobrazem, ocena rozwoju i wdrażania projektu oraz osiągnięcia założeń również wymaga szeregu odpowiednich metod oraz instrumentów.

W tym celu techniczne biuro krajobrazowe może opracować *wskaźniki krajobrazowe*, używając wszystkich czynników jakościowych i ilościowych sprzyjających zabezpieczeniu informacji krajobrazowych oraz monitorowaniu rozwoju i postępu krajobrazu, który jest przedmiotem danego projektu gospodarowania. Należy również określić poziom społecznej satysfakcji z wyników wdrożonych lub oczekujących na wdrożenie propozycji i działań oraz zmierzyć skuteczność inicjatyw publicznych i prywatnych powstałych na podstawie umów sporządzonych podczas procesów konsultacji i mediacji krajobrazowych.



Rys. 3 Gospodarowanie krajobrazem jako proces oraz założenia Europejskiej Konwencji Krajobrazowej

Źródło: Jaume Busquets i Albert Cortina

III. Specjaliści w zakresie gospodarowania krajobrazem

1. Zbliżenie dyscyplin i zawodów

Europejska Konwencja Krajobrazowa z 2000 r. zauważa potrzebę prac międzydyscyplinarnych oraz międzyspecjalistycznych na rzecz ochrony, gospodarowania i planowania krajobrazu. Szczególnie w odniesieniu do gospodarowania ta potrzeba jest duża, ponieważ dążenie do realizacji powiązanych celów i osiągnięcia wyników wymaga umiejętności tworzenia synergii poprzez współpracę wszystkich operatorów zaangażowanych w krajobraz.

Dlatego właśnie zespoły uczestniczące w projekcie gospodarowania krajobrazem składają się ze specjalistów z różnych dyscyplin i zawodów zajmujących się tymi samymi badaniami i założeniami operacyjnymi z różnych perspektyw i spojrzeń wywodzących się ze specjalnych modeli przygotowania. Niektórzy ze specjalistów są w dużej mierze epistemologiczni (planiści krajobrazowi, geografowie, architekci, naukowcy środowiskowi, inżynierowie itd.), inni dopiero niedawno zaangażowani do gospodarowania krajobrazami (socjologowie, prawnicy, ekonomiści itd.)

Spróbujmy przeanalizować, chociaż nie wyczerpująco, listę specjalistów bezpośrednio zaangażowanych w zespołach zarządzających krajobrazem, czy to w trakcie trwania całego procesu czy jego poszczególnych etapów, lub współpracujących w realizacji specjalnych typów projektów w zależności od ich cech:

- *Planiści krajobrazowi*: specjaliści, którzy cieszą się długą tradycją zawodową i reprezentują różne podłoża edukacyjne. Zajmują się projektowaniem, formalizowaniem, renowacją oraz planowaniem krajobrazów. Dlatego początkowo ich prace koncentrują się na ogrodach i parkach miejskich, rozszerzając się następnie na wszystkie typy obszarów otwartych oraz zabudowanych;
- *Architekci krajobrazu*: podobnie jak w przypadku planistów krajobrazowych, jednak z przygotowaniem architektonicznym, udział architektów w projekcie gospodarowania krajobrazem jest istotny. Zdolności do sformalizowania projektów lub ich rozwijania, projektowania, renowacji, planowania miejskiego itd. należą do umiejętności zawodowych o znaczeniu strategicznym dla większości projektów gospodarowania krajobrazem;
- *Geografowie*: krajobraz jest jednym z fundamentalnych tematów w geografii. Począwszy od analizy regionalnej, przestrzennej i terytorialnej, geografie rozszerzyli zasięg swojej pracy do takich aspektów jak analiza obecnej produkcji krajobrazów oraz rozwój i planowanie regionalne. Ich uczestnictwo na etapach analizy i propozycji gwarantuje rezultaty strategiczne dla tworzenia i definiowania projektów gospodarowania.
- *Naukowcy środowiskowi, ekologowie i biologowie*: ekologia krajobrazu dokonała poważnego wkładu w zrozumienie funkcjonowania krajobrazów i ich struktury jako systemów. Przygotowanie takich specjalistów kwalifikuje ich do analizy aspektów społeczno-gospodarczych krajobrazu oraz integracji kryteriów stabilności środowiska z projektami.
- *Inżynierowie*: mogą pomóc w ustanowieniu kryteriów usprawniających wybór lokalizacji, zmniejszania oddziaływania krajobrazu oraz włączania budynków i ważnej infrastruktury w krajobraz. Bazując na ich wiedzy eksperckiej (na temat tak ważnych aspektów jak

infrastruktura mobilności czy energetyczna, usługi techniczne i środowiskowe, instalacje przemysłowe itd.), można stwierdzić, iż ich wkład w poszczególne projekty może być decydujący.

- *Planiści miejscy*: specjaliści, którzy posiadają przygotowanie z różnych dyscyplin (architektura, inżynieria, prawo, nauka środowiskowa, geografia, ekonomia itd.) oraz pracują w dziedzinie planowania i zarządzania miejskiego w miasteczkach i miastach. Do procesu gospodarowania krajobrazem wnoszą kryteria służące do zdefiniowania użytkowania obszaru, rozlokowanie działań i budynków w sposób kompatybilny z walorami krajobrazu, cele ulepszania krajobrazu oraz wytyczne do planowa krajobrazu. Perspektywa planowania miejskiego może zapewnić zespołowi zarządzającemu krajobrazem przegląd środków planowania różnego użytkowania i działań na terenach zurbanizowanych i nieurbanizowanych, jak również regulacji i parametrów rządzących konstrukcjami miejskimi i wiejskimi.

- *Prawnicy*: ich dogłębna znajomość obowiązującego prawa i przepisów wykonawczych w planowaniu miejskim i instrumentach sektoralnych zapewnia zespołom zarządzającym niezbędne udogodnienia w rozwijaniu projektów, np. „prawna kartografia terytorium”. Co więcej, prawnicy pomagają w przygotowaniu i formułowaniu celów i propozycji w projektach gospodarowania oraz są upoważnieni do prowadzenia negocjacji, konsultacji społecznych oraz procesów mediacji terytorialnej, a także razem z innymi specjalistami odgrywają rolę w zapobieganiu lub rozwiązywaniu konfliktów.

- *Zarządzający dziedzictwem kulturowym*: kultura i dziedzictwo kulturowe stały się bardzo istotnym czynnikiem w dzisiejszym społeczeństwie wiedzy, opierając się na swoich zdolnościach nie tylko do zmiany ludzkiego życia, ale także na realizacji poważnych gospodarczych działań wokół kultury związanych z rekreacją, turystyką czy szkoleniami. Wkład takich specjalistów jak historycy, archeologowie, antropologowie itd., wpasowuje się idealnie w wymiar dziedzictwa i wymiar kulturowy krajobrazu.

- *Socjologowie i naukowcy polityczni*: doświadczenie tych specjalistów w dziedzinach nauk społecznych i politycznych jest szczególnie przydatne w procesach identyfikacji partnerów społecznych, określając dokładnie sieci społeczne, które tworzą się na danym obszarze oraz zapewniając współpracę z operatorami krajobrazowymi poprzez przygotowanie i wdrażanie procedur uczestnictwa obywatelskiego. Działają oni również jako mediatorzy w zarządzaniu i pracują razem z innymi specjalistami nad osiągnięciem porozumień za pomocą negocjacji i konsultacji społecznych.

- *Zarządzający turystyką*: turystyka, szczególnie turystyka kulturowa, używa krajobrazu jako *leitmotiv* oraz cennego zasobu w rozwijaniu swoich działalności gospodarczych. Zarządzający turystyką przykładają wielką uwagę do zarządzania dziedzictwem naturalnym i kulturowym danego obszaru. Angażowanie takich specjalistów jest istotne w projektach gospodarowania krajobrazem, aby generować lub zwiększać kapitał krajobrazowy związany z rekreacją i działaniami turystycznymi.

- *Inżynierowi rolniczy i leśni*: uczestnictwo tych specjalistów w procesie gospodarowania krajobrazem przydaje się w formułowaniu realistycznych propozycji i działań w ramach projektu gospodarowania krajobrazem, a następnie w przygotowaniu wstępnych wersji i wdrażania różnych instrumentów wykonawczych (kodeksów dobrych praktyk rolniczych, planów technicznych dla wsparcia leśnictwa, projektów krajobrazowych dla parków i ogrodów, itd.), biorąc pod uwagę wymagania i szanse związane produkcją rolniczą, leśną i ogrodniczą.

- *Edukatorzy krajobrazowi*: wkład tych specjalistów (nauczycieli, badaczy edukacyjnych oraz innych specjalistów od szkolenia w dziedzinie nauk społecznych) pochodzi z ich zdolności do włączenia kryteriów i definiowania strategii w procesy gospodarowania krajobrazem w celu zwiększenia świadomości społecznej obywateli oraz promocji edukacji krajobrazowej, a także tworzenia pozytywnego stosunku względem niej.

- *Eksperci ds. komunikacji*: przygotowanie i doświadczenie tych specjalistów może okazać się przydatne na etapie rozpowszechniania założeń, idei głównych oraz propozycji tworzących główny opis projektu gospodarowania projektem. Można ich również wezwać na różnych etapach procesu uczestnictwa społecznego, który odbywa się równocześnie z procesem gospodarowania.

- *Ekonomiści*: eksperci w dziedzinie nauk ekonomicznych i biznesowych mogą pomóc w definiowaniu strategii zapewniających, iż projekty gospodarowania są wykonalne pod kątem gospodarczym i finansowym. Angażowanie firmowych organów wykonawczych, kierowników i dyrektorów w promowanie tego typu projektów wymaga użycia terminologii biznesowej oraz różnych technik gospodarczego wspierania materialnych i niematerialnych zalet krajobrazu, w gospodarowaniu którym specjaliści ci muszą bez wątpienia uczestniczyć.

- *Eksperci ds. patronatu i sponsoringu*: niektóre procesy gospodarowania krajobrazem mogą odnieść korzyści ze współpracy z tymi specjalistami podczas pozyskiwania funduszy od osób prywatnych lub firm poprzez ich programy korporacyjnej odpowiedzialności społecznej. Może to pomóc w przygotowaniu programu finansowania usprawniającego rozwój oraz wdrażanie propozycji i działań w ramach programu gospodarowania krajobrazem.

- *Psychologowie*: większość instrumentów i propozycji w gospodarowaniu krajobrazem obejmuje aspekty związane z postrzeganiem przez pojedyncze osoby i grupy społeczne krajobrazu, w którym żyją i prowadzą codzienne zajęcia. Dlatego też wkład psychologów i osób zajmujących się innymi dziedzinami medycyny może pomóc zespołowi zarządzającemu krajobrazem w stosowaniu różnych technik i procedur w celu oceny fizycznych i psychicznych korzyści związanych z propozycjami i działaniami na rzecz poprawy krajobrazu i dotyczących społeczności zamieszkujących w jego obrębie.

- *Pozostali specjaliści*: artyści, fotografowie, pisarze, poeci, filozofowie, muzycy, producenci filmowi, reklamodawcy itd. Ze względu na ich znajomość aspektów wizualnych i czuciowych oraz zdolności do przekazywania uczuć, współczesnych wizji krajobrazu i ich wartości artystyczne i duchowe, specjaliści ci mogą być atutem w projekcie gospodarowania krajobrazem na poszczególnych etapach procedury.

Ten specyficzny skład zespołu zarządzającego będzie wymagał od promotora i kierownika koordynującego projekt osiągnięcia maksymalnej współpracy interdyscyplinarnej w ramach dostępnych zasobów, tj. musi on/ona zoptymalizować przestrzeń przeznaczoną na współpracę pomiędzy podejściami a rezultatami pochodzącymi z różnych dyscyplin i zdolności specjalistycznych, aby każda określona wizja była sprawdzona lub zmieniona przez innych, a różni eksperci przemyśleli swoje podejście w świetle dyskusji z innymi członkami zespołu zarządzającego krajobrazem.

Podczas pracy interdyscyplinarny ekspert lub specjalista *wnosi wkład, uczy się i, z perspektywy czasu, modyfikuje swój wkład. Zespół interdyscyplinarny obiera sobie systematyczne postępowanie, które wyjaśnia spiralny postęp jego procedur działania* (R.Folch, 2003).

2. Umiejętności specjalistyczne w gospodarowaniu krajobrazem

W tym rozdziale traktujemy gospodarowanie krajobrazem jako proces poprzeczny i międzydyscyplinarny. Jego podstawowe cechy to dynamika, uczestnictwo społeczne, rygor oraz kreatywność w rozwijaniu strategii i propozycji. Wartości te pomagają w konkretyzacji celów, rozwijaniu idei głównych oraz tworzeniu odpowiedniego, głównego opisu, pozwalających na osiągnięcie celów określonego projektu gospodarowania krajobrazem.

Podczas interwencji w procesie gospodarowania krajobrazem, różni specjaliści, promotorzy, partnerzy społeczni, gospodarczy i instytucjonalni ciągle wchodzą w interakcję, tworząc sieci, osiągając porozumienia i pogłębiając kulturę ulepszania krajobrazu.

Widać również, że zespoły pracujące nad projektami gospodarowania krajobrazem składają się ze specjalistów z różnych dziedzin i profesji, zapewniając tym samym różnorodność punktów widzenia, które zależą od ich specjalnego przygotowania, a także używają oni międzydyscyplinarnej metody pracy do analizowania elementów określonego krajobrazu, diagnozy jego stanu i określenia dominujących tematów.

Formułowanie i wdrażanie projektu gospodarowania krajobrazem specjalnie nastawione na pomoc w podniesieniu jakości życia ludzkiego i lokalnym rozwoju wymagają specjalnych zdolności po stronie specjalistów uczestniczących w całym procesie.

Najważniejsze umiejętności, które muszą posiadać specjaliści w gospodarowaniu krajobrazem, to:

- umiejętność pracy w grupie;
- komunikatywność;
- umiejętności mediacyjne;
- zdolności myślenia syntetycznego;
- kreatywność;
- zdolność formułowania propozycji.

Międzydyscyplinarna natura pracy grupowej wymaga *umiejętności współpracy (pracy w grupie) z innymi specjalistami*, którzy często mają inne poglądy, metodologię działań czy nawet posługują się inną terminologią.

Bycie *komunikatywnym* usprawnia transmisję pomysłów i propozycji w kierunku promotora projektu i partnerów zaangażowanych na różnych etapach uczestnictwa społecznego.

Umiejętność mediacji pomaga osobie kierującej zapobiec konfliktom w czasie trwania procesu oraz osiągnąć porozumienie pomiędzy osobami indywidualnymi czy grupami społecznymi, które często reprezentują sprzeczne interesy, pomimo dzielenia wspólnego obszaru.

Zdolność do myślenia syntetycznego pozwala specjalistom poradzić sobie z rozbudowanym zbiorem informacji, dokumentacji, danych i kryteriów używanych na różnych etapach procesu gospodarowania.

Rozwijanie *kreatywności* pozwala zarządcy krajobrazem działać poza funkcją czysto administracyjną. Projekty gospodarowania *nie skupiają się wyłącznie na administracji: obejmują analizę, planowanie, liderowanie, kontrolowanie oraz modyfikację grup roboczych w sposób ciągły przez cały okres trwania projektu* (M.Ruano, 1997).

Zarządca krajobrazem musi być zdolny do motywowania zespołów zarządzających, aby artykułować różne idee główne i sformułować opis projektu gospodarowania, który może zostać wizualizowany za pomocą odpowiedniego formułowania propozycji.

Ostatecznym celem gospodarowania krajobrazem jest sformułowanie i wdrożenie serii propozycji i działań nastawionych na ulepszenie krajobrazu i samopoczucia oraz jakości życia ludzi żyjących w danym krajobrazie, dążąc do promocji zrównoważonego rozwoju opartego na stabilnych, harmonijnych relacjach pomiędzy potrzebami środowiskowymi, kulturowymi, gospodarczymi i społecznymi.

Bibliografia:

- BELL, S. (1999). *Landscape: Pattern, Perception and Process*, Taylor & Francis, London.
- BELLMUNT, J. *et alii* (2001). *Rehacer paisajes. Remaking landscapes*. Fundació Caja de Arquitectos, Barcelona.
- BONET, L. *et alii* (2001). *Gestión de proyectos culturales*, Ariel, Barcelona.
- BOLOS, M. (co-ord.) (1992). *Manual de Ciencia del Paisaje. Teoría, métodos y aplicaciones*. Masson, Barcelona.
- BURSTEIN, D. y STASIOWSKI F. A. (1997). *Project Management. Manual de gestión de proyectos para arquitectos, ingenieros e interioristas*. Gustavo Gili, Barcelona.
- COUNCIL OF EUROPE (2003). *Recueil de textes fondamentaux du Conseil de l'Europe dans le domaine du paysage*. Réunion des ateliers pour la mise en oeuvre de la CEP, Strasbourg.
- DRAMSTAD, W. *et alii* (2005). *Principios de ecología del paisaje en arquitectura del paisaje y planificación territorial*, Fundación Conde del Valle de Salazar, Madrid
- DROZ, Y. (2005). *La polyphonie du paysage*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.
- ESTEBAN, J. (2003). *La ordenación urbanística: conceptos, herramientas y prácticas*, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- FAYE, P. *et alii* (1974). *Sites et sitologie*, Editions J.-J. Pauvert, Paris.
- FOLCH, R. (2003). *El territorio como sistema. Conceptos y herramientas de ordenación*, col. Visiones num.3. Diputació de Barcelona.
- FONT, A. *et alii* (1999). *La construcció del territori metropolità. Morfogènesi de la regió urbana de Barcelona*. Barcelona. Àrea Metropolitana de Barcelona. Mancomunitat de Municipis.
- FORMAN, R. T. T. (2008). *Urban Regions: Ecology and Planning Beyond the City*. Cambridge University Press, Cambridge/New York.
- LAGRO JR, J. A. (2001). *Site análisis. Linking program and concept in land planning and desing*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- LLOP, C. (2008). "Paisatges Metropolitans: policentrisme, dilatacions, multiperifèries i microperifèries. Del paisatge clixé al paisatge calidoscopi" Papers. Regió Metropolitana de Barcelona, N° 47, 2008 Barcelona.