



Plani i Menaxhimit të Integruar të Parkut
Kombëtar të Butrintit
Plani i Biznesit i Zonës A3

Plani i Menaxhimit të Integruar të Parkut Kombëtar të Butrintit

Plani i Biznesit i Zonës A3

Maj 2019

Përditësuar Korrik 2021

nga

PRINCE+PEARCE

M 35a The High Street, Potters Bar, EN6 5AJ, Mbretëri e Bashkuar

T +44(0) 7973 691 927

E dprince@princeandpearce.co.uk

W www.princeandpearce.co.uk

në bashkëpunim me

Qendrën për Arkeologjinë e Aplikuar, Institutin e Arkeologjisë, University College London

dhe

Trashëgiminë Kulturore pa Kufij, Shqipëri

Drejtuesi i Ekipit: **Dr. David Prince**

Falënderime

Prince+Pearce dëshiron të falënderojë të gjithë ata që dhanë kontributin e tyre për përgatitjen e këtij plan biznesi, veçanërisht stafin e sitit në Butrint dhe atë të AADF-së, së bashku me ata që ofruan pa kushte kohën, përvojën dhe ekspertizën e tyre.

Statusi i dokumentit

Puna kërkimore për këtë Plan Biznesi është ndërmarrë nga P+P ndërmjet muajit tetor 2018 dhe janar 2019.

Plani iu paraqit AADF-së në muajin janar 2019, dhe AADF-ja e miratoi atë në muajin maj 2019.

Që prej asaj kohe, për shkak të pandemisë Covid-19, zbatimi i Planit është shtyrë në një kohë kur (a) është gjykuara e sigurt për të vijuar me zbatimin e tij; (b) kur propozimet të miratohen zyrtarisht nga Qeveria e Shqipërisë dhe (c) kur të ngrihet Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit i propozuar në zbatim të legjislacionit shqiptar.

Të gjitha këto janë realizuar.

Si rrjedhojë në muajin qershor 2021, P+P u kontraktua nga AADF-ja për të bashkëpunuar në rishikimin, përditësimin dhe redaktimin e Planit të Biznesit në kuadër të këtij progresi.

Ndaj, P+P dëshiron të falënderojë në veçanti Ilir Parangonin dhe Irena Krecin të AADF-së për punën e tyre me këtë plan të rishikuar, dorëzuar AADF-së nga P+P në fillim të muajit korrik 2021.

Ashtu si edhe me versionet e mëparshme, ky dokument është përgatitur për përdorim vetëm dhe posaçërisht nga Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim. Në të janë pasqyruar të gjitha komentet e bëra nga palë të ndryshme në draftin e mëparshëm për të cilat shkojnë falënderime të veçanta.

Prince+Pearce nuk do të mbajë asnjë përgjegjësi apo detyrim ligjor për përmbajtjen e tij, nëse dokumenti i vihet në dispozicion ndonjë pale të tretë pa miratimin tonë.

Ndonëse Prince+Pearce ka bërë përpjekje të arsyeshme për përgatitjen e këtij dokumenti dhe çdo parashikim apo tregues i përmendur në këtë dokument është trajtuar në mirëbesim, nuk jepet asnjë garanci që këto parashikime apo tregues do të përmbushen.

Tabela e përmbajtjes

0

0 Përmbledhje Ekzekutive.....	2
1 Hyrje.....	6
1.1 Parametrat	7
1.2 Konsultimi.....	7
1.3 Konteksti dhe qëllimi	8
1.4 Përmbledhje e marrëdhënieve me mbarë Parkun Kombëtar	8
1.5 Qasja dhe çështjet kyçe	8
1.6 Baza.....	9
1.7 Mbulimi.....	10
1.8 Përvojat e shkuara dhe mësimet e nxjerra	11
1.9 Qasjet evoluese	17
1.10 Filozofia e zhvillimit	18
1.11 Parimet e planifikimit të punës.....	18
1.12 Pronësia mbi tokën, mbledhja, ofrimi dhe shërbimi.....	19
1.13 Situata aktuale.....	20
1.14 Roli dhe rëndësia e komuniteteve vendase	23
1.15 Përmbledhja e ndërhyrjeve kapitale të propozuara	24
2 Drejtimi	25
2.1 Rregullimet aktuale të qeverisjes.....	25
2.2 Implikimet e ligjit të ri për trashëgiminë kulturore.....	27
2.3 Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit.....	28
2.4 Fluksi i fondeve dhe përgjegjësia për sitin	29
3 Plani i Biznesit	32
3.1 Ngritja, roli dhe ndikimi i turizmit ndërkombëtar.....	32
3.2 Roli i politikave turistike në promovimin e qëndrueshmërisë	34
3.3 Bota në vitin 2030.....	35
3.4 Përballja me ndryshimin	36
3.5 Supozime dhe pozicioni ekzistues	37
3.6 Modeli financiar bazë	39
3.7 Punimet për konservimin e sitit (rreshtat 2 dhe 15)	56
3.8 Gërmimet e reja arkeologjike	58
3.9 Qendra e re për vizitorët (rreshti 3)	59
3.10 Akomodimi i stafit, strukturat në hyrje dhe rrethimi i sitit (rreshti 4)	62
3.11 Interpretim i ri në Kalanë Veneciane (rreshti 5)	63
3.12 Interpretim i ri i Fortesës Trekëndore (rreshti 6)	64
3.13 Hotel Livia.....	65
3.14 Shtëpia e Doganës.....	65
3.15 Interpretimi i ri i sitit (rreshti 7).....	65
3.16 Buxheti i interpretimit i të gjithë sitit.....	66

3.17	Varkat e pasagjerëve, platformat lundruese dhe vendparkimi i makinave në hyrje (rreshti 8)	66
3.18	Mjetet e transportit të sitit (rreshti 9)	67
3.19	Studimet e specializuara dhe konsultimet (rreshti 16)	67
3.20	Grupi Kërkimor i Butrintit (rreshti 17)	68
3.21	Zhvillimi i markës, marketingu dhe promovimi (rreshti 18)	70
3.22	Operimet jashtë sitit (rreshti 19)	71
3.23	Stafi i Silit (rreshti 20)	71
3.24	Furnizime dhe shërbime të kontraktuara (rreshti 21)	75
3.25	Grante (rreshti 22)	77
3.26	Përmbledhje – kosto (nga rreshti 27 deri te 30)	77
3.27	Vizitorët dhe ndikimi i tyre (nga rreshti 31 deri te 39)	77
3.28	Sitet për krahasim	77
3.29	Numri i vizitorëve.....	78
3.30	Të ardhurat nga vizitorët dhe të tjerët (rreshtat 32-38)	80
3.31	Burime të tjera të ardhurash – mbledhja e fondeve, sponsorizime dhe dhënie me qira e sitit	82
3.32	Të ardhura nga qeveria	83
4	Përmbledhje dhe ndjeshmëri	84
4.1	Profile të përgjithshme të performancës	85
4.2	Ndjeshmëria.....	86
4.3	Tregues të përzgjedhur të performancës	86
4.4	Konsiderata përmbledhëse.....	88
4.5	Përmbledhja e investimit kapital.....	89
5	Risku dhe menaxhimi i riskut	90
5.1	Risqe politike dhe të tjera	91
5.2	Risku i forcave madhore dhe katastrofave.....	92
6	Ndikimi ekonomik.....	93
6.1	Parime93	
6.2	Butrint94	
6.3	Rezultati.....	95
6.4	Përfitimet shtesë	96
7	Hapat e mëtejshëm	97
7.1	Çështjet kyçe për t’u zgjidhur.....	97
7.2	Rruga përpara	97
	Shtojca A Përmbledhje financiare e Zonës A3: 2013-2020.....	56

Lista e figurave

Figura 1: Fokusi i Planit të Biznesit siç përcaktohet në TeR	6
Figura 2: Analizë e problematikave	19
Figura 3: Skema e siteve kryesore të adresuara në Planin e Biznesit	21
Figura 4: Zona A3 në kontekst	27
Figura 5: Fondacioni i Ri (Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit) - përshtatjet kryesore	29
Figura 6: Fluksi kryesor i fondeve kapitale dhe të ardhurave	29
Figura 7: Ofrimi dhe përgjegjësia e përgjithshme	31
Figura 8: Kthimet kryesore të operimit për vitin 2013-2020 (për detaje shihni Shtojcën A)	37
Figura 9: Datat kyçe për produktet.....	39
Figura 10: Modeli financiar bazë	56
Figura 11: Krahasimi ndërmjet punimeve kapitale dhe punimeve të të ardhurave për konservimin e sitit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)	58
Figura 12: Vendet kryesore të përmendura në tekst	60
Figura 13: Kostot e përlogaritura për shpronësimin dhe infrastrukturën e sipërfaqes së qendrës së propozuar të vizitorëve (rreshtat 11 dhe 12 referuar Figurës 10).....	60
Figura 14: Komponentët e propozuar për qendrën e re të vizitorëve	61
Figura 15: Qendra e vizitorëve: axhenda fillestare e akomodimit, vlerësuar në dy faza të barabarta.....	62
Figura 16: Mundësitë që paraqiten në mbarë sitin dhe itineraret e transportit	62
Figura 17: Kosto të aksesit në sit	63
Figura 18: Varkat e pasagjerëve, platformat lundruese dhe vendparkimi i makinave	67
Figura 19: Studimet e specializuara, konsultimet dhe monitorimi (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)	68
Figura 20: Grupi Kërkimor i Butrintit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)	70
Figura 21: Shpenzimet jashtë sitit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)	71
Figura 22: Stafit i Sitit dhe kontraktorët e pavarur (kutia rozë)	72
Figura 23: Menaxherët e linjës - rolet dhe përgjegjësitë.....	73
Figura 24: Rritja e parashikuar për stafin me kohë të plotë	74
Figura 25: Pagat e sugjeruara për stafin	74
Figura 26: Përlogaritje të furnizimeve dhe shërbimeve të kontraktuara	76
Figura 27: Përmbledhjet e investimit (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%)	77
Figura 28: Tarifat aktuale (2021) për hyrje në Butrint	77
Figura 29: Çmimet krahasuese - çmimet e hyrjes për të rritur në USD	78
Figura 30: Rritja e parashikuar e numrit të vizitorëve 2022-2028 (Viti operacional 1 deri në 7)	79
Figura 31: Përmbledhja e të ardhurave	81
Figura 32: Fondet e kërkuara nga Qeveria dhe AADF-ja.....	83
Figura 33: Përmbledhjet financiare bazë (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%)	84
Figura 34: Profilet e performancës	85
Figura 35: Vlerësim i gjerë i ndjeshmërisë.....	86
Figura 36: Treguesit e përzgjedhur të performancës	87
Figura 37: Përmbledhja e investimit kapital	89

Shkurtesa

AADF	Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim
P+P	Prince + Pearce Limited
TeR	Termet e Referencës
STB	Sit i Trashëgimisë Botërore
UCL	University College London
CHwB	Trashëgimia Kulturore pa Kufij, Shqipëri
PMI	Plani i Menaxhimit të Integruar
UNESCO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Arsimin, Shkencën dhe Kulturën
VJU	Vlerë e Jashtëzakonshme Universale
Ramsar	Konventa Ramsar për Ligatinat e Rëndësisë Ndërkombëtare, Veçanërisht si Habitat i Shpendëve të Ujit
Shënim:	Termet “Zona A3”, “Siti A3” dhe “Zona Arkeologjike” përdoren në vend të njëra-tjetrës

0 Përmbledhje Ekzekutive

Të gjitha planet e biznesit janë hipotetike.

Ato synojnë të bëjnë parashikime për sjelljen (financiare, ekonomike, shoqërore) në të ardhmen, ku në shumicën e rasteve, bazohen në informacion të pamjaftueshëm, të keqpërcaktuar dhe ndonjëherë edhe të panjohur. Ato nevojiten për modelimin ose projektimin e këtij informacioni për shumë vite në të ardhmen. Gjithashtu, për shkak të nevojës, ato duhet të marrin në konsideratë prirjet ekonomike lidhur me luhatjet në nivel vendor dhe kombëtar, dhe në këtë rast, edhe dëshirën e përgjithshme dhe të supozuar të njerëzve për të vizituar Shqipërinë në përgjithësi dhe Butrintin në veçanti.

Vlerësimi i këtij plani biznesi për rolin e Fondacionit të Ri në Shtetin e Trashëgimisë Botërore të Butrintit është kryer nisur nga këndvështrimi i zhvillimit të një siti ekzistues fitimprurës dhe krijimit të një pakete punimesh të dorëzueshme, të arritshme, të menaxhueshme, realiste dhe të qëndrueshme në dobi të Zonës Arkeologjike, njerëzve që punojnë atje dhe atyre që jetojnë në zonën përreth, për një periudhë afatgjatë¹.

Ky këndvështrim nuk pasqyrohet vetëm në qasjen e rekomanduar 'të kujdesshme', 'të ruajtjes së identitetit të vendit' siç është advokuar prej shumë vitesh nga Fondacioni Butrinti² dhe mbështetur plotësisht nga ky Plan Biznesi, por pasqyrohet edhe në mënyrat e dhënies së rekomandimeve për ndërhyrjet në sit, zgjidhjet interpretuese, konservimin e rrënojave, vendosjen e çmimeve të hyrjes, punësimin e stafit dhe menaxhimin e vizitorëve.

Plani i Biznesit në këtë dokument mbulon shtatë vjet operim (2022-2028), si dhe një periudhë gjashtëmujore tranzitore nga muaji nëntor 2021 deri në prill 2022. Nevoja për periudhën tranzitore u shfaq si një modifikim i nevojshëm nga puna e programuar fillimisht në versionin e vitit 2019 të këtij relacioni për të marrë në konsideratë efektet e Covid-19.

Plani përcakton mënyrën e drejtimit dhe menaxhimit ditor të sitit, rekomandon investimet e reja kapitale, shpjegon përfshirjen e banorëve vendas, dhe merr në konsideratë angazhimin e tyre të plotë në Parkun Kombëtar për një periudhë afatgjatë.

Mund të parashikohen edhe shumë rezultate të tjera të pamatshme që mund të jenë njësoj të vlefshme, si: mirëqenia e ZonësA3 dhe Parkut Kombëtar përreth tij nëpërmjet largimit të mbetjeve plastike dhe të tjera, punësimit të banorëve vendas si udhërrëfyes, varkëtarë dhe zejtarë, dhe rritjes së të ardhurave të banorëve vendas nëpërmjet ngritjes së hoteleve, restoranteve, bareve dhe strukturave të ngjashme. Disa nga këto rezultate mund të rezultojnë mjaft të rëndësishme si për njerëzit e përfshirë edhe për mirëqenien afatgjatë të Zonës Arkeologjike në tërësi.

¹ Për qëllime të punimeve dhe për ta dalluar atë nga Fondacioni ekzistues Butrinti, titulli i punimeve **Fondacioni i Menaxhimit të Butrintit** do të përdoret gjatë gjithë këtij Plani Biznesi. Jemi të ndërgjegjshëm se nevojitet një emër më i përshtatshëm të paktën për qëllime të njohjes dhe markës në aspektin afatgjatë.

²Fondacioni Butrinti u themelua në vitin 1993 nga Lord Rothschild dhe Lord Sainsbury i Preston Candover, të cilët vazhdojnë të kontribuojnë në mënyrë aktive. Fondacioni synon të konservojë, ruajë dhe zhvillojë sitin e Butrintit dhe ka qenë mjaft i dobishëm në ruajtjen e tij, si dhe në nxitjen e kërkimeve pas rënies së komunizmit në Shqipëri në vitin 1992.

Rezultatet parësore të Planit janë:

1. Në fund të vitit operacional 7, duke pasur parasysh periudhën tranzitore, siti do të 'konservohet plotësisht' sipas standardeve të përcaktuara në Planin e Menaxhimit të Integruar, do t'i nënshtrohet një sërë ndërhyrjesh të standardit ndërkombëtar, duke përfshirë një qendër të re vizitorësh, dhe do të jetë plotësisht i hapur për publikun me pagesë, i cili përllogaritet në rreth 295,000 vizitorë në vit, nga të cilët rreth 200,000 pritet të jenë shtetas të huaj
2. Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të jetë plotësisht funksional për gjashtë vjet dhe nëntë muaj, duke marrë në konsideratë periudhën gjashtëmujore tranzitore, përpara se të marrë në kontroll sitin në fund të tremujorit të parë të Vitit 1
3. Nevojitet një investim total kapital prej 7.5 milionë USD, ku 39% e të cilit do të shpenzohet për konservimin e sitit dhe 61% për ndërtimin e strukturave të reja për vizitorët dhe stafin
4. Megjithëse investimi total i përshkruar më sipër ndryshon nga viti në vit, nevojitet një investim total kapital i akumuluar neto prej 7.5 milionë USD deri në Vitin 4
5. Falë këtij investimi do të krijohen interpretime dhe struktura të reja dhe të përmirësuara të standardeve ndërkombëtare në mbarë Qytetin Antik, duke përfshirë një qendër të re vizitorësh, rregullime të reja interpretuese, rregullime të reja të transportit, si dhe rregullime të reja të stafit lidhur me kushte më të mira punësimi
6. Projekti në tërësi gjeneron tepricë operative vjetore në Vitin 4 dhe tepricë të akumuluar në Vitin 7 kur ai operon me fitim prej afërsisht 1.5 milionë USD në vitin pasardhës
7. Të gjitha punimet e papërfunduara për konservimin e sitit do të jenë adresuar dhe buxheti për të gjitha punimet për mirëmbajtjen e vazhdueshme në të ardhmen do të jetë siguruar, duke garantuar në këtë mënyrë mirëqenien afatgjatë të rrënojave arkeologjike, që përbëjnë pasuritë parësore të sitit
8. Struktura e re e menaxhimit do të përfaqësohet në operacionet e sitit, të cilat do të mundësojnë marrjen e shpejtë të vendimeve në të ardhmen për menaxhimin e sitit dhe me njohuritë e duhura për forcat e tregut
9. Nëse dëshirohet, sigurimi i investimit në të ardhmen do të jetë më i lehtë nëpërmjet Fondacionit të Ri dhe investitorëve të tij partnerë, falë operimit të provueshëm fitimprurës së sitit
10. Zhvillimi dhe përdorimi i markës Butrinti duhet të ndiqet si një mundësi biznesi e veçantë por që lidhet me të për një periudhë afatgjatë, pasi mund të sjellë përfitime të mëdha ekonomike dhe për komunitetin
11. Tepricat vjetore nga operimi i Zonës A3 mund të përdoren si fonde të investimit fillestar për (a) mbarë Parkun Kombëtar të Butrintit dhe/ose (b) site të tjera të ngjashme në mbarë Shqipërinë: që nënkupton se modeli mund të miratohet dhe shfrytëzohet diku tjetër, në varësi të kushteve të tregut vendas.

Të gjitha zhvillimet e reja, të çfarëdolloj fushe apo shkalle, ofrojnë mundësi por mbartin edhe rreziqe. Rreziqet ndaj zhvillimit të suksesshëm afatgjatë të Butrintit ndahen në tre kategori: globale, kombëtare dhe vendore.

Rreziqet globale dhe kombëtare përfshijnë ato që vetë siti ka shumë pak mundësi të zbusë. Një rast ekstrem, siç do të ishte një ngjarje sizmike, për të cilat ka precedentë historikë dhe prova të qarta në Butrint, mund të ndryshojnë tërësisht strukturën e tij.

Rritjet e parashikuara në nivelin e Detit Jon, që lidhen me ngrohjen globale, me shumë gjasë mund të përmbysin sipërfaqe të mëdha të Qytetit Antik, duke përfshirë lagjen periferike romake në Fushën e Vrinës. Gjithashtu, ndryshime në udhëheqjen politike ose filozofike, vullnet dhe drejtim mund të sjellin pasojat e tyre.

Ndikimet e gjera të pandemisë Covid-19 dhe masat për ta përmbajtur atë, kanë pasur një ndikim të konsiderueshëm në të gjitha aspektet e jetës, duke përfshirë edhe industrinë e trashëgimisë. Pandemia ka ndikuar në çdo dimension të zinxhirit të vlerave të trashëgimisë kulturore, duke nisur nga kërkimi në ruajtjen dhe mbrojtjen e trashëgimisë, deri në ofrimin e trajnimit dhe edukimit. Në periudhën afatmesme, siguria dhe higjiena do të jenë shqetësimi kryesor për operatorët e trashëgimisë dhe vizitorët. Në planin afatgjatë, do të jetë e nevojshme të rishikohen rregullat e sigurisë në lidhje me hyrjen e publikut në sitet e trashëgimisë.

Rreziqet vendore, mbi të cilat Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit ka të paktën njëfarë ndikimi, kanë të bëjnë me ato që lidhen drejtpërdrejt me Zonën A3, operacionet e tij dhe ato të fqinjëve të tij në dhe përreth Butrintit. Në këtë aspekt, rreziqet grupohen rreth mospranimit të propozimeve të zhvillimit për aq sa:

1. Ka kundërshtim të planeve, veçanërisht për qendrën e propozuar të vizitorëve, për shkak se ato konsiderohen se kanë ndikim negativ për mënyrën aktuale të funksionimit të ekonomisë vendore, kryesisht të bujqësisë, mbarështimit të peshqve, transportit me lundër, etj.
2. UNESCO paraqet një opinion pjesërisht ose tërësisht negativ rreth propozimeve
3. Agjencitë e qeverisë qendrore (ose vendore) ose hedhin poshtë planet, ose nuk arrijnë marrëveshje për to
4. Kundërshtimi vjen nga një sërë akademikësh dhe organe të ndryshme ndërkombëtare

Këto rreziqe vendore të paktën mund të zbuten, madje dhe të kapërcehen nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, duke shpjeguar qartë se çfarë përpjekjet të arrihet përmes ndërhyrjeve të propozuara dhe pse.

Prandaj, përpjekjet e tij lidhur me marrëdhëniet me publikun duhet të jenë të cilësisë më të lartë dhe të vijojnë për një periudhë afatgjatë.

Këto përpjekje të marrëdhënive me publikun duhet të koordinohen si me Planin e Menaxhimit të Integruar për mbarë Parkun Kombëtar të Butrintit edhe me zhvillimin e markës Butrinti, ku të dyja këto ofrojnë ose mund të ofrojnë përfitime të mëdha për komunitetin vendas.

Nëse Butrinti aspiron të shndërrohet në model për pjesën tjetër të Shqipërisë, të gjithë Ballkanin dhe Mesdheun Lindor, ai duhet të përpjeket të përmirësojë integritetin e vendit, t'i njohë brezat e rinj me historinë, të angazhojë komunitetet vendore, të ruajë ndërthurjen e vendit antik me peizazhin modern në mënyra të tilla që na pasurojnë të gjithëve.

Për sa i përket rrisë, ky Plan Biznesi synon të promovojë një ndërhyrje pozitive ndaj emetimit të dioksidit të karbonit (ose të paktën neutrale ndaj emetimit të dioksidit të karbonit) në Zonën A3 për një periudhë afatgjatë, nëpërmjet përdorimit të autobusëve dhe varkave ekologjike, pagesave të kostove për mbledhjen dhe riciklimin e mbetjeve plastike dhe të tjera, angazhimin e Grupit të ri Kërkimor të Butrintit dhe punësimin e banorëve vendas në konservimin, menaxhimin, zhvillimin dhe marrjen në dorëzim të Sitit të Trashëgimisë Botërore.

Shumë prej këtyre iniciativave janë risiprurëse. Ato janë propozuar për të nxitur të gjitha punimet, në mënyrë që Butrinti të shndërrohet në sitin arkeologjik më të mirëmenaxhuar në Mesdheun Lindor, një model për t'u ndjekur edhe nga site të tjera. Ky Plan Biznesi është dhe duhet të mbetet një dokument pune.

Megjithëse janë përcaktuar, parashtruar dhe diskutuar mënyrat, së bashku me implikimet financiare dhe risqet përkatëse, vendimet e marra për këtë Plan nga AADF-ja, qeveria dhe agjencitë e tjera përgjegjëse do të kenë doemos ndikime, disa të lehta dhe disa gjithëpërfshirëse, mbi propozimet që ky Plan bën dhe të ardhmen që ai parashikon.

Rrjedhimisht, duke qenë se fokusi i diskutimeve dhe projektit mund të ndryshojnë, nevojitet që të përshtaten politika dhe zbatimi (të cilat nuk mund të përcaktohen tani), në mënyrë që Plani i Biznesit dhe ndërhyrjet e rezultatet e tij të jenë gjithmonë në përputhje me realitetin e ndryshueshëm.

Ky Plan Biznesi ka treguar se nuk ka problematika teknike të pakapërcyeshme lidhur me zhvillimin e tij në dobi të Zonës A3.

Çështjet e pazgjidhura lidhur me zhvillimin e një projekti të suksesshëm janë ligjore ose politike, dhe fokusohen në:

1. Zgjidhjen e çështjes së pronësisë së tokës brenda Parkut Kombëtar, veçanërisht të zonës së propozuar për qendrën e re të vizitorëve. Presumohet se këto çështje do të zgjidhen përpara nënshkrimit të Marrëveshjes së Menaxhimit.
2. Nevojën për një Komision më të fortë dhe të fuqizuar (në formën e një Autoriteti) që të mbikëqyrë menaxhimin e Sitit të Trashëgimisë Botërore dhe të mbarë Parkut Kombëtar, me qëllim mbështetjen e përpjekjeve brenda Zonës A3
3. Transferimin e fondit të rezervuar nga Ministria e Kulturës, te Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit në datën e transferimit të këtij fondi sipas Marrëveshjes së Administrimit, referuar në vlerën 2.1 milionë USD³ në këtë Plan Biznesi si vlerë indikative për efekte parashikimi, në Vitin 1 për punimet kryesore në konservimin e sitit. Ky kontribut siguron që projekti do të ruajë një fluks monetar pozitiv
4. Rregullimet specifike ligjore dhe menaxheriale për marrëveshjen ndërmjet Fondacionit të Ri dhe Qeverisë
5. Zgjidhjen e mospërputhjes së kufijve ndërmjet Përcaktimit të Zonave nga Ministria e Kulturës, AKZM-ja dhe UNESCO
6. Kapaciteti i Qeverisë për të dhënë në dorëzim Zonën A3, e cila do të përcaktohet në marrëveshjen ndërmjet Ministrisë së Kulturës dhe Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit si një aset pa barrë, për t'i mundësuar Fondacionit të Ri të vijojë me planet e zhvillimit dhe strategjitë e tij të investimit

³ Gjendja e llogarisë deri në tetor 2021.

1 Hyrje

Në tetor të vitit 2018, PRINCE+PEARCE Ltd (P+P), në bashkëpunim me Qendrën për Arkeologjinë e Aplikuar në Institutin e Arkeologjisë, University College London (UCL) dhe Trashëgiminë Kulturore pa Kufij, Shqipëri (CHwB), u kontraktua nga Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (AADF), për të kryer punë kërkimore dhe për të hartuar një Plan Menaxhimi të Integruar (PMI) për Sitin e Trashëgimisë Botërore të Butrintit (STB)⁴. Puna duhej përfunduar në maj të vitit 2019.

Një aspekt i këtij autorizimi ishte hartimi i një Plani Biznesi për operimin në të ardhmen të Zonës Arkeologjike A3, e cila do të menaxhohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, i propozuar për t'u ngritur nga Ministria e Kulturës dhe AADF-ja, në përputhje me Nenin 172 të Ligjit të ri për Trashëgiminë Kulturore dhe Muzetë. E përcaktuar në Termat e Referencës (TeR) për punimet, Zona A3 (614.3 ha) paraqitet me ngjyrë vjollcë më poshtë. Plani fillestar i Biznesit u përfundua në maj 2019 siç ishte planifikuar. Ndërsa Marrëveshja e Menaxhimit midis Fondacionit të Ri për Menaxhimin e Butrintit dhe Qeverisë së Shqipërisë pritet të finalizohet dhe të paraqitet në Kuvend për miratim në vitin 2021; parashikimet fillestare të Planit të Biznesit janë rishikuar, duke reflektuar dhe marrë parasysh ndikimin e situatës aktuale nën masat globale të pandemisë.

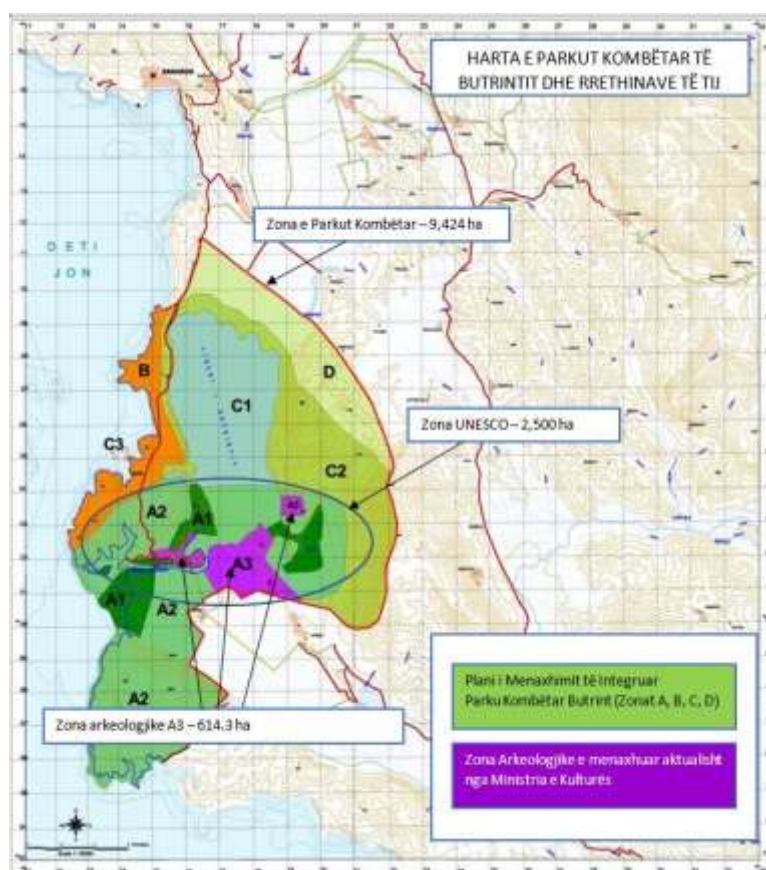


Figura 1: Fokusi i Planit të Biznesit siç përcaktohet në TeR⁵

⁴ Ekipi i konsulentëve i P+P përbëhej nga: Dr. David Prince (drejtues i ekipit), Simon Pearce (koordinator i projektit), Dr. Richard Hodges (përgjegjës për konservimin arkeologjik), Dr. Daniel Laven (përgjegjës për konservimin ekologjik dhe biodiversitetin), Oliver Gilkes (përgjegjës për turizmin dhe infrastrukturën), Dr. Gai Jorayev (përgjegjës për hartëzimin dixhital), Lejla Hadzic (përgjegjëse për arkitekturën e konservimit), Mirian Bllaci (përgjegjës për angazhimin dhe edukimin e komunitetit), dhe Dr. Sarah McCarthy (përgjegjëse për mbështetjen e kërkimit).

⁵ Kjo hartë është veçse treguese. Një nga qëllimet e punës aktuale është të paraqesë një përvijim të saktë të të gjithë kufijve, dhe rrjedhimisht të zonave, si pjesë e PMI-së.

Ky Plan Biznesi është parashtruar në kontekstin e përmbledhjes së gjerë të punimeve, me qëllim hartimin e:

1. Një Plani Biznesi më vete për një periudhë shtatëvjeçare, për operimin e Zonës A3 i cili mbështetet në rekomandimet e PMI-së për operimin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit. Plani i Biznesit duhet të përfshijë nevojat për staf, si dhe identifikimin e burimeve të mundshme të të ardhurave, siç janë mundësitë e zhvillimit të turizmit.
2. Hartimi i propozimeve për mundësi të zhvillimit ekonomik brenda sitit dhe në zonat përreth tij (në zonën e tij buferike), duke përfshirë aktivitete turistike dhe çlodhëse, që i përshtaten më së miri natyrës së sitit, Vlerës së tij të Jashtëzakonshme Universale (VJU), pozicionit të tij brenda Parkut Kombëtar dhe përcaktimit të tij si zonë Ramsar.

1.1 Parametrat

Të gjitha planet e biznesit janë hipotetike. Ato synojnë të bëjnë parashikime për sjelljen (financiare, ekonomike, shoqërore) në të ardhmen, ku në shumicën e rasteve, bazohen në informacion të pamjaftueshëm, të keqpërcaktuar dhe ndonjëherë të panjohur. Ato nevojiten për modelimin ose projektimin e këtij informacioni për shumë vite në të ardhmen. Gjithashtu, për shkak të nevojës, ato duhet të marrin në konsideratë prirjet ekonomike lidhur me luhatjet në nivel vendor dhe kombëtar, dhe në këtë rast, edhe dëshirën e përgjithshme dhe të supozuar të njerëzve për të vizituar Butrintin dhe Shqipërinë.

Plani i Biznesit në këtë dokument mbulon shtatë vjet operim (2022-2028), si dhe një periudhë gjashtëmujore tranzitore nga muaji nëntor 2021 deri në prill 2022. Nevoja për periudhën tranzitore u shfaq si një modifikim i nevojshëm nga puna e programuar fillimisht në versionin e vitit 2019 të këtij relacioni për të marrë në konsideratë efektet e Covid-19.

Plani përcakton mënyrën e drejtimit dhe menaxhimit ditore të sitit, rekomandon investimet e reja kapitale, shpjegon përfshirjen e banorëve vendas, dhe merr në konsideratë angazhimin e tyre të plotë në Parkun Kombëtar për një periudhë afatgjatë.

Mund të parashikohen edhe shumë rezultate të tjera të pamatshme që mund të jenë njësoj të vlefshme, si: mirëqenia e Zonës A3 dhe Parkut Kombëtar përreth tij nëpërmjet largimit të mbetjeve plastike dhe të tjera, punësimit të banorëve vendas si udhërrëfyes, varkëtarë dhe zejtarë, dhe rritjes së të ardhurave të banorëve vendas nëpërmjet ngritjes së hoteleve, restoranteve, bareve dhe strukturave të ngjashme. Disa nga këto rezultate mund të rezultojnë mjaft të rëndësishme si për njerëzit e përfshirë edhe për mirëqenien afatgjatë të Zonës Arkeologjike A3 në tërësi.

1.2 Konsultimi

Njësoj si të gjitha Planet e Biznesit, ky plan i detyrohet shumë kontributeve të shumë njerëzve. Gjithsej, mbi shtatëdhjetë e pesë persona ofruan kohën dhe përvojën e tyre, që nga Ministrat e Shtetit deri te prodhuesit e mandarinave në Fushën e Vrinës. Vetëm ky fakt, tregon interesin e gjithanshëm të banorëve vendas. Rëndësi të veçantë në hartimin e këtij Plani Biznesi ka pasur diskutimi me drejtoritë dhe ministritë e mëposhtme, për të cilat falënderohet:

1. Ministria e Kulturës
2. Ministria e Turizmit dhe Mjedisit
3. Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural
4. Ministria e Infrastrukturës dhe Energjisë
5. Instituti i Monumenteve të Kulturës

6. Instituti i Arkeologjisë
7. Universiteti i Tiranës
8. AKZM – Agjencia Kombëtare e Zonave të Mbrojtura
9. AdZM – Administrata Rajonale e Zonave të Mbrojtura
10. Zyra e Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit
11. Bashkitë e Sarandës, Konispolit dhe Finiqit
12. Përfaqësues vendorë në mbarë zonën e Butrintit.

1.3 Konteksti dhe qëllimi

Butrinti është një nga peizazhet botërore arkeologjike, kulturore dhe ekologjike më të jashtëzakonshme, siç dëshmohet nga përcaktimet e tij si Sit i Trashëgimisë Botërore (1992), si Park Kombëtar (2000) dhe si Zonë Ramsar (2002).

Përmendur për herë të parë në filozofinë perëndimore në poemën epike *Eneida* të Virgjilit, tashmë dihet se ai ka qenë i banuar për të paktën 12,000 vjet, ose për rreth 500 breza. Siti është një xhevahir i paçmueshëm i mozaikut të siteve arkeologjike të rëndësishme në nivel ndërkombëtar, i cili kontribuon në përcaktimin e historisë së Mesdheut dhe të botës perëndimore. Si i tillë, siti ka qenë për vite me radhë në fokus të një sërë studimesh arkeologjike, historike dhe ekologjike, të cilat kanë krijuar së bashku një literaturë të pasur, të besueshme dhe të konfirmuar nga studiues të tjerë për sitin dhe prapatokën e lidhur me të⁶.

Qëllimi i këtij Plani Biznesi **nuk** është riinterpretimi i këtij informacioni për krijimin e një historie përfundimtare të sitit, nëse kjo do të ishte vërtetë e mundur. Gjithashtu, ai nuk synon të hartojë plane të detajuara për menaxhimin e konservimit, dhe as strategji ekologjike apo plane për interpretimin e sitit, Zonën e tij Buferike/Parkun Kombëtar apo për të gjithë Zonën Ramsar ku ai ndodhet.

Megjithatë, qëllimi i tij **është** marrja në konsideratë dhe dhënia e rekomandimeve për drejtimin, menaxhimin, punësimin, zhvillimin dhe kapitalin financiar për operimin e Zonës Arkeologjike A3 si një pasuri për t'u menaxhuar në vazhdimësi nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, dhe i cili në këtë mënyrë identifikon dhe mbulon nevojat e peizazhit vendor dhe banorëve të tij.

1.4 Përmbledhje e marrëdhënieve me mbarë Parkun Kombëtar

Për shkak të problematikave në mbarë Parkun Kombëtar lidhur me menaxhimin dhe mekanizmat e mbikëqyrjes dhe zhvillimit, që komplikohen edhe më shumë nga problematikat e pronësisë së tokës brenda Zonës A3 (Qyteti Antik, që do të shtjellohet në vijim), ky Plan Biznesi paraqet një **zgjdhje të pavarur** dhe të zbatueshme për drejtimin, menaxhimin dhe zhvillimin e Zonës A3.

1.5 Qasja dhe çështjet kyçe

Të idealizosh një sit si Butrinti nuk kërkon shumë mund. Ai është piktoresk në mënyrën më të përsosur, i pozicionuar në një peizazh madhështor natyror dhe detar, dhe plotësisht i aksesueshëm nga njeriu. Kjo e bën atë njëkohësisht tërheqës dhe të cenusshëm.

Për rrjedhojë, thelbi i çdo plani të suksesshëm biznesi është që siti të vazhdojë të jetë tërheqës, duke minimizuar në të njëjtën kohë edhe cenusshmërinë e tij.

⁶ Falë publikimeve të Fondacionit Butrinti, asnjë sit arkeologjik në Ballkanin Perëndimor (përveç Kerosit në Greqi) nuk ka një regjistrim arkeologjik kaq të detajuar, duke përfshirë prapatokën e tij. Në vitin 2019 u botuan *Butrinti 5* (1 vëllim) dhe *Butrinti 6* (3 vëllime); në vitin 2020, Oxbow Books botoi *Butrinti 7* (një vëllim i vjetër në internet) për Kalivon dhe Çukën e Ajtoit, si dhe studime të tjera të shkurtra të prapatokës së Butrintit që priten të botohen në vitin 2020. Fondacioni Butrinti po punon edhe për një arkiv të ri dixhital.

Ky është çelësi i një qasjeje që është testuar në sesione diskutime dhe përcaktimi të vizionit me palë të shumta interesi (kombëtare, rajonale dhe vendore), gjatë punës sonë, si dhe me të gjithë anëtarët e ekipit të konsulentëve.

Të gjitha sítet historike, të çfarëdolloj madhësie apo natyre, përballen me problematika kontradiktore lidhur me aksesin dhe konservimin, veçanërisht kur fluksi i vizitorëve përqendrohet në pak muaj, siç është rasti i Butrintit. Ky problem është sa i thjeshtë, aq edhe i ndërlikuar: si të mbrojmë pasuritë kryesore të sítit, jo vetëm nga bota që ndryshon vullshëm, por edhe nga vetë vizitorët.

Megjithëse problematikat e rritjes së nivelit të detit nga ndryshimet klimatike globale, krahas shqetësimeve për ndotjen detare me mbetje plastike, nuk janë objekt i qëllimit të këtij punimi, reagimet ndaj këtyre sfidave në nivel vendor duhet të merren në konsideratë gjatë hartimit të planit.

Ka ende debat ndërmjet ruajtjes së asaj që ekziston, që është e njohur, e pranuar dhe e kuptuar dhe për atë që mbetet akoma për t'u zbuluar, dhe nevojës për ta shfrytëzuar këtë burim për përfitime socio-ekonomike të vendasve dhe komuniteteve të tyre.

Një tjetër faktor, që vihet re në site të tjera të ngjashme përgjatë Mesdheut Lindor dhe gjetkë, është çështja e *konservimit* të asaj që ekziston ... në gjendjen që është zbuluar ... duke ndjekur një qasje ndërhyrëse 'rikonstruksioni' për monumentin dhe peizazhin e tij përreth. Kjo çështje kërkon studim të kujdesshëm dhe plane realiste, të zbatueshme dhe të qëndrueshme për të ardhmen.

Një plan biznesi që nuk merr në konsideratë të gjithë faktorët mund të çojë lehtësisht në konflikte, që mund të shoqërohen me humbjen e vlerave kulturore dhe identitetit, dobësimin ekonomik dhe shkatërrimin e monumentit dhe mjedisit të tij mbështetës. Këto rezultate janë parë edhe gjetkë, ndaj duhen shmangur në Butrint.

Shumica e Siteve të Trashëgimisë Botërore që janë aktualisht të rrezikuara nga çështje si lufta, trazirat apo konflikti civil, mirëmbajtja e pamjaftueshme ose e paplanifikuar dhe ndërhyrjet e papërshtatshme, të cilat i izolojnë banorët vendas nga toka e tyre dhe çojnë në shkatërrimin e mjedisit të sítit; shpesh, këta faktorë ndërthuren me mungesën e të menduarit strategjik dhe burimet e pamjaftueshme, si financiare ashtu edhe njerëzore.

Qasja jonë ndaj hartimit të Planit të Biznesit për sítin bazohet gjerësisht në të kuptuarit se pasuritë e trashëgimisë mund dhe duhet të jenë një faktor i rëndësishëm në mbështetjen e zhvillimit dhe prosperitetit, duke nxitur investimet dhe sipërmarrjen vendase.

Kjo kërkon që qasja të bëjë lidhjen e mbrojtjes afatgjatë të sítit dhe pasurive të tij kulturore dhe natyrore me një të ardhme dinamike, konkurruese dhe tërheqëse. Gjithashtu, kjo nënkupton që këto plane të kenë ndikim të gjerë, të jenë novatore dhe të guximshme në qasjen e tyre.

Prandaj, fokusi i këtij plani bie mbi gjetjen e ekuilibrit ndërmjet nevojave të dukshme të sítit, lidhur me konservimin e tij, dhe nevojave e aspiratave afatgjata të njerëzve që do të kujdesen për të.

Përfundimisht, dhe në mënyrë që Plani i Biznesit të funksionojë, nevojitet angazhimi i të gjitha palëve: komuniteteve vendase, turistëve, themeluesve, financuesve, organeve të reja drejtuese dhe agjencive qeveritare, të cilat janë ngarkuar me përgjegjësinë për të punuar bashkërisht me mirëkuptimin drejt arritjes së qëllimit të përbashkët, bazuar në mirëkuptimin reciprok.

1.6 Baza

Baza e këtij Plani Biznesi ka si shqetësim të përgjithshëm të tij konservimin dhe përmirësimin në vazhdimësi të Sítit të Trashëgimisë Botërore të Butrintit, të përcaktuar nga UNESCO në listën e tij të vitit 1992, dhe të përditësuar në vitet 1999 dhe 2007. Në veçanti, Plani i Biznesit fokusohet në operimin dhe menaxhimin e Zonës A3, e përshkruar zakonisht si 'Zona Arkeologjike' (Figura 1).

Në këtë mënyrë, Plani i Biznesit duhet të jetë një model i drejtimit dhe menaxhimit të qëndrueshëm të siteve arkeologjike në Mesdheun Lindor dhe më gjerë. I parashtruar në partneritetet e fuqishme dhe efektive në nivel vendor, kombëtar dhe ndërkombëtar, ai do të synojë të vendosë standarde që do të ndiqen nga të tjerët në Shqipëri dhe gjetkë.

Si pjesë e tij, Butrinti duhet të aspirojë të shndërrohet në qendrën e ekselencës për trajnimin e drejtuesve dhe zhvillimin e komunitetit në çështjet e trashëgimisë dhe turizmit në Shqipëri dhe më gjerë. Për shembull, ai duhet të shndërrohet në qendrën e ofertës turistike në rajon, që do të përfshinte Sarandën, Gjirokastrën, Beratën dhe Epirin Grek. Në veçanti, grekët e shohin Butrintin si një magnet të fuqishëm për zhvillimin e turizmit në pjesën veriore të vendit të tyre.

Në këtë mënyrë, ky Plan Biznesi balancon kërkesat e konservimit me nevojën për të garantuar që ekonomia dhe banorët vendas të përfitojnë nga trashëgimia e tij unike, si historike edhe mjedisore, si vend i rëndësisë botërore.

Vetë statusi i Butrintit si Sit i Trashëgimisë Botërore do të përdoret për të mbështetur dhe përmirësuar mirëqenien e komunitetit vendor, nëpërmjet aktivitetit të mirëmenaxhuar të turizmit në sit dhe në prapatokën e tij.

Prandaj, objektivat parësore afatgjata të këtij Plani Biznesi janë:

1. Mbrojtja në vazhdimësi e vlerave të trashëgimisë kulturore dhe natyrore të vendit
2. Mundësimi dhe nxitja e aktiviteteve tërheqëse, konkurruese dhe të shumta për sitin dhe mjediset e tij përreth, të cilat janë në pajtim dhe nuk bien ndesh me sa më sipër
3. Menaxhimi dhe balancimi i përdorimeve dhe aktiviteteve të mundshme konfliktuale nëpërmjet vendimmarrjes, e cila i kushton rëndësinë më të madhe ruajtjes dhe mbrojtjes së sitit
4. Të qenit një forcë e zhvillimit të mirë në komunitetin vendas lidhur me mirëqenien dhe prosperitetin e tij afatgjatë, dhe marrja në konsideratë e opinioneve të shumta dhe të ndryshme të shprehura nga komuniteti
5. Njohja e faktit se nuk mund të imponohet një Plan Biznesi i qëndrueshëm dhe i suksesshëm; ai duhet të zhvillohet si rezultat i procesit të konsultimit dhe të mbështetur nga të gjitha palët e interesit

1.7 Mbulimi

Ky Plan Biznesi mbulon katër fusha kyçe:

1. Si do të qeveriset siti në periudhë afatgjatë: e shprehur nëpërmjet Fondacionit të ngritur, fushëveprimit të tij, aktiviteteve, anëtarësisë e kështu me radhë
2. Burimet financiare dhe të tjera (kapitali dhe të ardhurat) të nevojshme për zhvillimin e planit: duke përfshirë rekrutimin e stafit, menaxhimin ditor, kostot operacionale dhe kthimet
3. Mënyrat se si mund të përdoren pasuritë kulturore dhe natyrore të sitit në interesin më të mirë, duke ruajtur integritetin e tyre si burime të rëndësisë së njohur të jashtëzakonshme
4. Mënyrat se si Zona Buferike e sitit (në fakt i gjithë Parku Kombëtar i Butrintit) mund të vihet në dispozicion për investime nga palë të treta, sektori privat dhe palë të tjera për të mbështetur ekonominë vendase dhe punësimin, dhe për të ofruar përfitime shtesë në nivel vendor.

Kjo qasje kërkon përpunimin dhe nxjerrjen e të gjitha kontributeve dhe problematikave për hartimin e Planit të Biznesit.

Qasja është e dykrahshme, si nga lart-poshtë, në kuptimin e njohjes së rrugëve më të rrahura dhe punës domethënëse të të tjerëve, duke përfshirë Fondacionin Butrinti, por po me aq rëndësi ka edhe qasja nga poshtë-lart, ku shumë banorë vendas, akademikë, arkeologë, vrojtues zogjsh, fermerë, peshkatarë,

tregtarë dhe të tjerë ndajnë këndvështrimet dhe opinionet e tyre për të ardhmen e Butrintit. Kjo qasje është rrënjësore në këtë punim.

1.8 Përvojat e shkuara dhe mësimet e nxjerra

Mënyra se si historia dhe arkeologjia shihen, komunikohen dhe mësohen janë pasqyrim thelbësor i mënyrës se si një komb e sheh veten, dhe se si popullsia lidhet me atë komb. Nëse arrijmë të kuptojmë se si një vend i përdor sitet e tij arkeologjike, atëherë do të kemi një udhëzues në lidhje me natyrën e vendit dhe aspiratat e popullit. Të dyja këto ndryshojnë në varësi të rrethanave politike.

Ky veçanërisht konteksti në Shqipëri, e rrjedhimisht në Butrint, sikundër e tregon historia e të qenit pjesë e Perandorisë Osmane (1479-1913), principatë dhe republikë (1914-1928), mbretëri (1928-1939), subjekt i pushtimit fashist (1939-1944), komunizëm (1944-1992) deri në një demokraci kapitaliste (1992 e në vijim).

Periudha midis luftërave

Historia e Butrintit si pasuri arkeologjike e menaxhuar fillon në vitet 1930. Misioni Arkeologjik Italian, në vitet ndërmjet luftërave, mori fonde për të investuar në sit si destinacion turistik. Kjo ishte qasje standarde, e ndjekur në shumë site arkeologjike dhe historike në Mesdheun e dominuar nga italianët, por pjesërisht ishte edhe justifikim për politikën e arkeologjisë gjeopolitike, që financohej kryesisht nga Ministria e Jashtme Italiane. Për rrjedhojë, u caktua një kujdestar dhe vizitorëve iu ofroheshin ture me anije ose nga ato anije që udhëtonin nga Korfu.

Midis viteve 1928 dhe 1936, arkeologu italian, Luigi Maria Ugolini, gërmoi në një pjesë të madhe të Zonës A3. Kjo për shkak të dëshirës së Musolinit për të shkruar historinë e Italisë moderne me historinë e Romës perandorake, sikundër personifikohet me figura si Çezari dhe Augusti. Si rrjedhojë, puna e Ugolinit u përdor nga qeveria italiane për të promovuar rrënojat romake mbi ato helene⁷, dhe u përdor gjerësisht për të justifikuar pushtimin italian të Shqipërisë në prill të vitit 1939: ajo që dikur ishte romake, tani është italiane.

Vitet 1945-1992

Pas Luftës së Dytë Botërore dhe largimit të forcave pushtuese, Shqipëria u zhvillua si një vend kryesisht Marksist-Lenist nën kontrollin e ish-udhëheqësit të luftës antifashiste, Enver Hoxha. Midis vitit 1945 dhe rënies së komunizmit në Shqipëri në vitin 1992, për Butrintin, bashkë me shumë site të tjera historike, arkeologë dhe historianë të arsimuar në Bashkimin Sovjetik bënë përpjekje për të treguar historinë se shqiptarët kishin jetuar dhe kishin mbrojtur tokën e tyre që nga kohët e lashta, si një mënyrë për të hedhur poshtë pretendimet nga vendet fqinje, si Greqia, Italia dhe (ish) Jugosllavia.

Në periudhën e pasluftës, Butrinti kishte nevojë për t'u rindërtuar, dhe sistemi italian u rivendos me efektshmëri. Në atë kohë, Butrinti mund të aksesohet nga uji, ndërsa nga toka, rruga ishte thjesht një shteg për mushkat dhe udhëtimi zgjaste tri orë nga Saranda. Në vitin 1952 u vendos një roje, i cili filloi të angazhonte grupe punëtorësh vendas për të pastruar bimësinë nga monumentet dhe për të sistemuar disi Kalanë në Akropol. Kjo punë praktikisht e restauroi pamjen italiane të sitit, sikundër që parashtruar nga Ugolini dhe pasardhësit e tij, duke përfshirë të gjitha shtigjet nëpër pyll. Në vijim, ky sistem u vendos si itinerar standard për vizitorët, i cili ekziston edhe sot.

Vizita e Nikita Hrushovit në vitin 1959 u shoqërua me ndërtimin e rrugës së parë automobilistike që lidhte Sarandën dhe Qytetin Antik. Ajo mbeti rruga e vetme e aksesit deri në rindërtimin e saj në fund të viteve 1970, për arsye të vizitës së Enver Hoxhës. Kjo rrugë e ngushtë, me kthesa mbeti itinerari

⁶ Hodges, R (2017) The Archaeology of Mediterranean Placemaking: Butrint and the global heritage industry. Bloomsbury Academic, Londër. Në të vërtetë, puna e Ugolinit ishte thelbësore për krijimin e atraksionit të parë të trashëgimisë kulturore në Shqipëri.

kryesor i aksesit deri në vitin 2008, kur u ndërtua rruga e re, më e zgjeruar për të përballuar rritjen e madhe të volumit të trafikut, që në verë bëhet disa kilometra i gjatë.

Në vitet 1970, në Shqipëri filloi një nismë e re turistike, me shumë gjasa si rezultat i përkeqësimit të marrëdhënieve me Kinën (e angazhuar në shumë projekte infrastrukturore në vend asokohe, duke përfshirë edhe disa në Butrint), si dhe e nevojës për të gjetur burime të reja të ardhurash⁸. Kjo ishte periudha kur filluan të vinin vizitorë të huaj në Shqipëri gjatë sezonit zyrtar turistik, përkatësisht prill-tetor. Në atë kohë, turistët përzgjidheshin nëpërmjet operatorëve turistikë individualë të huaj, që vepronin si agjentë për organizatën *Albturist* me qendër në Tiranë dhe menaxhonin grupe të vogla të kontrolluara turistësh, dhe kontakti me shqiptarët ishte tejet i kufizuar. Krahas kësaj, filloi një projekt për ndërtim hotelesh, me rezultat ndërtimin e 11 hoteleve të reja për turistë, veçanërisht në Sarandë, ku për shembull, ngjitur me Hotelin e vjetër, Epirus Palace, u ngrit në mënyrë madhështore Hotel Butrinti, i cili u hap në vitin 1979.

Turistëve që vizitonin Butrintin përgjithësisht iu bënte përshtypje arkeologjia dhe mirëmenaxhimi i mjedisit rrethues. Në vitin 1978, u shtrua rruga nga Saranda dhe ferma shtetërore e frutave në Ksamil ishte plotësisht funksionale, sistemi i kullimit ofronte një peizazh të gjelbëruar dhe me lulëzim e me fruta të pjekura të stinës⁹.

Turi në Butrint gjithnjë përfshinte një vizitë në muzeun e Kalasë së Akropolit. Fillimisht i rikonstruktuar nga italianët, ku në vitin 1940 kishte një oborr me skulptura dhe mozaikë dhe një dhomë e vogël me hapësira me objekte më të vogla. Hyrja për te muzeu kalonte direkt përmes portës së madhe veriperëndimore të kalasë. Muzeu u ri-hap zyrtarisht në vitin 1950, duke përfshirë oborrin dhe një pjesë të kullës.

Butrinti në vitin 1993

Me rënien e komunizmit në vitin 1992, për herë të parë në periudhën moderne, Butrinti u prek nga ndikimet perëndimore, duke përfshirë qasje ndaj arkeologjisë dhe konservimit.

Kur Fondacioni Butrinti filloi veprimtarinë e tij në vitin 1993, zon ai ishte një peizazh 'homerik' i pazhvilluar. Rruga nga Ksamili për në Sarandë nuk ishte ndërtuar ende deri tek hotel Butrinti. Në Butrint, nga kanali i Vivarit një lundër e vogël ndiqte itinerarin, me një kapacitet shumë më të vogël sesa ai i lundrës së sotme.

Asokohe, në sit ekzistonin dy lokale të vogla. Njëri gjendej në anë të Hotelit Livia që ndodhet sot dhe ishte një restorant i ndërtuar në anë të rrugës që do të përshkonin turistët gjatë viteve 1980. Tavolinat prej betoni mund të shihen ende. Një barakë dhe një kafene e vogël gjendeshin jashtë portës kryesore, poshtë zonës tashmë të rezervuar për vendparkim. Rrënojat e skelës mund të shihen edhe sot.

Elementi fizik më i dallueshëm kur i afroheshe hyrjes së sitit ishte gardhi prej betoni dhe porta që tregonin zonën e brendshme të ruajtur të sitit. Natyrisht, Butrinti i lashtë shtrihej përtej këtij kufiri, por ky gardh kishte pasur një ndikim, dhe ende ndikon fort në interpretimin e asaj çfarë përfaqësonte Butrintin, dhe në shumë mënyra ishte edhe metaforë për të gjitha vështirësitë që do të ndikonin përpjekjet për të krijuar një infrastrukturë moderne në mbarë Parkun.

Periudha e Fondacionit Butrinti

Objektivat e Fondacionit Butrinti ishin:

1. Realizimi i një hulumtimi arkeologjik interesant, novator dhe modern

⁸ Hall (1984) *Albania and the Albanians*

⁹ Dawson (1989) *Albania: Guide and Illustrated Journal*

Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (Qershori 2021)

2. Trajnimi i arkeologëve shqiptarë mbi teknikat arkeologjike moderne
3. Asistencë për konservimin e monumenteve të sitit
4. Asistencë për ngritjen dhe zhvillimin e një parku arkeologjik me një strukturë të modeluar sipas shembujve perëndimorë të kohës, që të vepronte si shtysë e rigjenerimit ekonomik vendas dhe model për zhvillime të ngjashme në vende të tjera.

Që në fillimet e veta, Fondacioni provoi të sillte ide dhe koncepte të reja në Shqipëri. Një nga qëllimet kryesore ishte zhvillimi i një projekti model madhor, që merrte përsipër përgjegjësinë e realizimit të projekteve kërkimore në fushat e konservimit, interpretimit dhe prezantimit. Burimet e disponueshme mundësonin qasjen me një *mënyrë* të caktuar për arritjen e këtij qëllimi. Megjithatë, drejtimi i veprimtarisë ishte hedhja poshtë e modelit të “gërmimit dhe lënies”, që shpeshherë është një nga kritikantët më të mëdha për ndërhyrjet arkeologjike të huaja në Mesdhe dhe gjetkë.

Pavarësisht qasjes pozitive dhe të përparuar, vitet e para të projektit të Fondacionit Butrinti u karakterizuan nga tensione midis Fondacionit dhe autoriteteve përgjegjëse vendase. Kjo ndodhi kryesisht me Institutin e Arkeologjisë, që asokohe ishte një organ kërkimor i pavarur, përgjegjës për arkeologjinë e nëndheshme. Ndërsa, monumentet ishin nën mbrojtjen e Institutit të Monumenteve Kulturore, në varësi të Ministrisë së Kulturës, dhe pylli menaxhohej nga Ministria e Mjedisit. Burimi i këtij tensioni ishte qasja kryesisht britanike e Fondacionit ndaj gërmimit, regjistrimit dhe konservimit që binin ndesh me atë shqiptare. Kjo nuk ishte befusuese, duke marrë parasysh metodën e izoluar me të cilën ishin aplikuar qasjet shqiptare ndaj arkeologjisë gjatë pesëdhjetë viteve të komunizmit. Përpos këtyre, tensioni lindi edhe së brendshmi, midis ministrive dhe drejtorive përgjegjëse në Shqipëri.

Megjithatë, marrëveshja e veçantë e bashkëpunimit anglo-shqiptar dha më në fund frytet e veta. Të dyja palët mësuan nga ky proces, dhe Fondacioni kuptoi se modeli perëndimor i zhvillimit dhe menaxhimit i orientuar nuk mund të përcillej pa modifikime¹⁰. Pikëpamja shqiptare për Butrintin dhe mjedisin dhe arkeologjinë e tij kishte baza të forta, ndërsa qasja britanike mund të konsiderohej se ishte tepër e fokusuar dhe specifike.

Shkurtimisht, Fondacioni Butrinti në një farë mënyre ra viktimë e paradoksit të përhershëm të projekteve të ndihmës: ‘ku dëshira për të ndihmuar kthehet në nevojë për të kontrolluar’¹¹. Përpjekja e Fondacionit për ngritjen e një strukture perëndimore mbi një mjedis të huaj do të haste padyshim pengesa. Projekti arriti ta realizonte premtimin e tij vetëm në fillim të shekullit 21 kur e kishte marrë këtë mësim.

Nuk ka shumë dyshime se në disa aspekte, projekti Fondacioni Butrinti që i suksesshëm, pasi solli ide dhe koncepte të reja, që u pranuan në shkallë kombëtare, si dhe i bëri “vend” vetës me anë të punës kërkimore dhe asaj në terren¹².

Fakti se ekzistojnë të dhëna rreth Parkut Kombëtar të Butrintit është pjesërisht rezultat i drejtpërdrejtë i punës së Fondacionit. Me kalimin e viteve u krijua një arkivi madh, i cili është i disponueshëm në formën e botimeve, por edhe në formën e bazës së të dhënave, dhe mbulon shumë aspekte shkencore, duke filluar nga menaxhimi i ujit, jeta e egër, teknikat bujqësore, arkeologjia e deri te menaxhimi i vizitorëve. Për shembull, Fondacioni Butrinti ishte përgjegjës për kryerjen e një sërë ndërhyrjesh të regjistruara, cilësore dhe parimore, në të cilat mbështetet edhe ky Plan i Menaxhimit të Integruar për Parkun Kombëtar.

¹⁰ Ky proces përfundoi duke u përqendruar në parimet më themelore, të cilat në Evropën Perëndimore do të ishin parë si të pavlera, por në kontekstin e Shqipërisë së asaj periudhe ishin ideale.

¹¹ Maren (2002) *The Road to Hell: The Ravaging Effects of Foreign Aid Projects*

¹² Hodges 2016 *The Archaeology of Mediterranean Placemaking*. Bloomsbury Academic.

Megjithatë, Fondacioni nuk ishte përgjegjës vetëm për punimet arkeologjike, por shqyrtoi dhe zbatoi një sërë programesh, trajnimesh dhe mundësish edukimi për mbarë Parkun Kombëtar. Këto mbeten shumë të rëndësishme edhe sot e kësaj dite.

Mësimet e nxjerra

Përvoja e Fondacionit Butrinti solli një sërë mësimesh të rëndësishme. Këto mësim mund të përmbledhen në katër fusha themelore, të renditura më poshtë sipas rëndësisë përkatëse.

1 Angazhimi i komunitetit

Dështimi kryesor i projektit të Fondacionit Butrinti ishte mungesa e integritit me komunitetin. Në teori, qasja ndiqte rrjedhën nga poshtë-lart, por si pasojë e burokracive në të shkuarën, në praktikë interesat e autoriteteve të centralizuara shkonin përtej opinionit të vendasve. Gjatë hartimit të planit të parë të menaxhimit (2001-2005) për Butrintin, u mbajtën një sërë workshop-esh me palë vendore interesi.

Përgjithësisht, palët e vërteta të interesit nuk përfaqësoheshin plotësisht dhe shqetësimet e tyre pragmatiste dhe të ngutshme nuk adresoheshin asnjëherë¹³. Ndaj, ata nuk e kishin mundësinë të vilnin frytet nga ekzistenca e planit ose e Parkut.

Kjo çështje mbetet thelbësore për hartimin e strategjive mbi adresimin e rritjes së numrit të vizitorëve në Butrint. Tërheqja e vizitorëve në zonën më të gjerë të Parkut mund të realizohet vetëm në bashkëpunim me komunitetin.

Ndaj, thelbësor për suksesin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit është komunikimi më i mirë me komunitetin. Duhet të ofrohen zgjidhje në nivel vendor, dhe jo të krijohen probleme, sidomos në kuptimin e hierarkikës së marrëdhënies. Për këtë qëllim, mund të nevojitet të bëhen kompromise, veçanërisht për të adresuar shqetësimet e mundshme të UNESCO-s, dhe sigurisht për të përmbushur nevojat e konservimit të arkeologjisë, të Qytetit Antik, të mbarë Parkut, si dhe të komunitetit vendas.

Angazhimi më proaktiv dhe efikase i komuniteteve vendase është një karakteristikë që duhet të ishte priorizuar në planin fillestar të menaxhimit, si dhe nga stafi i parkut, të cilët nuk ishin të trajnuar për rolin e tyre. Një sërë takimesh të rregullta në fshatrat përreth me stafin e parkut dhe përfaqësues të institucioneve në Tiranë do të kishin krijuar ura komunikimi.

2 Trajnimi

Natyrisht, trajnimi i duhur dhe intensiv ka rëndësi madhore edhe për të gjithë stafin e parkut. Problemi më i madh që u konstatua në vitet 1990 ishte mungesa e përvojës, proaktivitetit, si dhe mendësisë së përbashkët nga i gjithë stafi i parkut. Ndonëse mund të jetë problematikë sistematike, ajo duhet të luftohet në të gjitha aspektet. Problemet nuk lindin vetëm kur merren vendime madhore, por janë të dukshme edhe në nivelet më të ulëta të vendimmarrjes, që vihet re nga shmangia e përgjegjësive dhe mbështetja tek autoriteti i centralizuar.

Regjimi i duhur për trajnimin mund të ndihmojë në luftimin e pasivitetit, dhe të gjithë punonjësit e Fondacionit për Menaxhimin e Butrintit do të duhet ta plotësojnë këtë kusht për t'u punësuar. Trajnimi teknik do të rrisë nivelet e vetëbesimit. Dhënia e përgjegjësisë për vendimmarrje, veçanërisht në lidhje

¹³Natyrisht që ky është problem i përgjithshëm në mbarë botën kur merren parasysh organet ndërkombëtare, si parqet dhe rezervatet <https://www.theguardian.com/environment/2009/apr/08/south-downs-national-park>. Ndonëse njihen gjerësisht, këto problematika rrallëherë adresohen.

me shpenzimet për financimin e projektit, me mbështetjen e një ekipi të fuqishëm menaxhimi do të garantojë aftësinë për të kuptuar dhe për të realizuar menaxhimin e duhur.

Skema e mentorimit do ta plotësojë më së miri trajnimin bazë, e nevojshme gjatë periudhës tranzitore. Në këtë rast specialistët e huaj, të kontraktuar sipas nevojave, mund të ofrojnë përvojë dhe mbikëqyrje. Rreziku që duhet shmangur është të mbështetemi verbërisht të ndihma nga jashtë, në një kontekst ku e gjithë struktura e menaxhimit duhet të përbëhet nga shqiptarë, që punojnë dhe zhvillohen brenda një paradigme që e kanë ndërtuar vetë.

3 Konservimi

Struktura disi e paqartë e menaxhimit fillestar të Parkut ka qenë objekt diskutimi. Pavarësisht kësaj, ose mbase për shkak të saj, ndërhyrjet konservuese dhe restauruese nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit kanë qenë në një nivel minimal dhe këto ndërhyrje të lehta përfshinin menaxhimin e pyjeve dhe konservimin e disa ndërtesave. Projekte madhore të mëparshme kanë rindërtuar një pjesë të “*scenae frons*” (ndërtesë për skenën) të teatrit dhe Portën e Luanit, në vitet 1960 dhe 1970.

Këto punime kanë kërkuar ndërhyrje të mëdha inxhinierike, dhe gjatë kohës së Fondacionit Butrinti, është ushtruar trysni nga ana e qeverisë për të ndërmarrë projekte, veçanërisht në lidhje me konsolidimin e murit rrethues të qytetit, që ose ishin të panevojshme ose shumë të rënda. Ky ka qenë pjesërisht rezultat i disponueshmërisë së fondeve, ndaj Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit duhet të tregohet i kujdesshëm në këtë aspekt. Krahas kësaj, projektet kishin tendencën të trajtonin probleme të dukshme dhe me pak rëndësi (restaurimi i afreskut dhe elementeve të ngjashme), dhe shpërfillnin problemet e mëdha, si konsolidimi i murit rrethues të qytetit.

Tashmë është fare e qartë se qasja e “kujdesshme dhe minimale është e duhura për mirëmbajtjen e Qytetit Antik të Butrintit dhe monumenteve të tjera të shpërndara në Park. Por kjo nuk duhet të përbëjë pengesë për të ndërmarrë ndërhyrje të qëndrueshme në dy fusha:

1. Zona pyjore kërkon menaxhim proaktiv dhe të konsoliduar. Është e thjeshtë të hamendësohet se “pylli magjik” nuk duhet prekur, por sikundër tregon sëmundja e elmit holandez në Mbretërinë e Bashkuar dhe gjetkë, ajo mund të jetë po aq e dëmshme sa menaxhimi i tepërt. Pastrimi i rregullt i barit dhe shkurreve, mbajtja pastër e zonës rreth monumenteve dhe rritja e pyllit me një kurorë, kërkojnë veprime pozitive.
2. Ndonëse shumica e monumenteve brenda Zonës A3 kërkojnë pastrim bazë dhe konsolidimin e përshtatshëm, ekzistojnë disa probleme që kanë kosto të konsiderueshme dhe kërkojnë ndërhyrje të menjëhershme.

4 Kërkimi

Butrinti është një sit që ofron mundësi shumëdisiplinore. Për disa nga kërkimet kërkohen ndërhyrje minimale, ndërsa për disa të tjera kërkohen ndërhyrje më të thella.

Qasja perëndimore është në mbështetje të ndërhyrjeve minimaliste, dhe veçanërisht në fushën e arkeologjisë, është mbajtur një qëndrim që kundërshton çdo lloj ndërhyrjeje e cila nuk është e nevojshme për të shpëtuar objektin, pra ndërtesat dhe punimet e tjera zhvillimore. Megjithatë, ky skenar është i panjohur në traditën arkeologjike të Mesdheut.

Veçantia e Butrintit nuk është vetëm falë ndërthurjes së mjediseve njerëzore dhe natyrore ose vendndodhjes topografike, ndonëse këto janë elemente kyçe, por falë faktit që është vend ku ka shumë për të zbuluar, një qendër magjie që ngjall interes dhe ngre pyetje. Ky është element jetik i siteve të këtilla, pasi ato që zbulohen mund të transmetohen, duke e pasqyruar atë dhe duke ngjallur interesin

e publikut. Ndonëse të vogla, dhe siç rezultoi të gabuara, zbulimet nxisin shkrimin e artikujve për Shtetin e Trashëgimisë Botërore¹⁴.

Prandaj, rëndësia e Grupit Kërkimor të Butrintit dhe e veprimtarive të tij duhet të shihet si pjesë e pandashme e motorit të Fondacionit për Menaxhimin e Butrintit, që duhet të ketë një interes proaktiv për funksionimin, veprimtarinë, nxitjen e risive, projekteve të vyera dhe promovuese, si dhe bashkëpunimit në nivelin botëror.

Implikime më të gjera

Plani për Menaxhimin e Butrintit i viteve 2001-2005¹⁵parashikonte hartimin e një udhërrëfyese për Butrintin. Përfundimet e tij kyçe ende vlejné sot:

... zbatimi është kyç. Menaxhimi i Parkut Kombëtar të Butrintit duhet të ketë në dispozicion burimet dhe instrumentet ligjore për të përmbushur detyrat thelbësore. Këto detyra përfshijnë konservimin dhe përmirësimin e shtetit të Butrintit, në mënyrë që të mbetet pjesë jetike e trashëgimisë së Shqipërisë dhe njëkohësisht të kthehet në burim për rigjenerimin ekonomik të rajonit.

Parimet e konservimit, përmirësimit dhe zhvillimit të burimeve njihen dhe janë aplikuar tërësisht në këtë Plan Biznesi, dhe të gjitha ofrojnë bazën për zbatim të efektshëm.

Problematika me Butrintin nuk qëndron te mungesa e ideve parimore, pasi thuajse çdo material akademik apo raport i referohet atij, por është mungesa e menaxhimit të efektshëm, për t'i mundësuar Shtetin dhe mbarë Parkut Kombëtar të funksionojë në mënyrë të efektshme dhe efikase.

Ky konstatim nuk është pasqyrim i punës së stafit, pasi të gjithë punonjësit dëshirojnë më të mirën për të. Siç e pohon edhe Hodges¹⁶, ky është një reflektim i përgjegjësive të paqarta, mbase të nënfinancuara, por në thelb të mbivendosura të agjencive të përfshira në mirëqenien afatgjatë të Shtetit, shoqëruar kjo me paqartësinë e përgjegjësive për mbikëqyrjen e Qytetit Antik dhe mbarë Parkut Kombëtar.

Idetë dhe nismat dashamirëse të ndërmarra nga Fondacioni Butrinti në vitin 1993 (dhe veçanërisht midis viteve 2000 dhe 2012) janë penguar nga mungesa e drejtimit të qartë dhe të përqendruar, dhe mbi të gjitha, nga mungesa e mekanizmave për ndërmarrjen dhe vijueshmërinë e ndërhyrjeve në mbarë Parkun, si në nivel kombëtar ashtu edhe atë vendor. Ndaj, problematika nuk lidhet me mungesën e ideve apo të vullnetit, por me menaxhimin dhe realizimin.

Sipas Hodges¹⁷, dhe mbështetur në përvojën e tij të drejtpërdrejtë thuajse tridhjetë vjeçare me Zonën A3, Parkun Kombëtar dhe Shqipërinë, mësimet e nxjerra që duhen marrë parasysht në lidhje me qëndrueshmërinë janë si vijon:

1. Nevoja për një gjuhë të përbashkët dhe konsistente lidhur me konceptet e përbashkëta për konservimin e vendeve kulturore dhe natyrore, në mbarë vendin

¹⁴ Një shembull është Guri i shahut, i gjetur në Butrint <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/2155916.stm>

¹⁵ Martin S (2001) Plani i Menaxhimit të Butrintit. Fondacioni Butrinti.

¹⁶Hodges, R (2017) The Archaeology of Mediterranean Placemaking: Butrint and the global heritage industry. Bloomsbury Academic, Londër.

¹⁷Hodges, R (2017) The Archaeology of Mediterranean Placemaking: Butrint and the global heritage industry. Bloomsbury Academic, Londër, duke përdorur punën e Linn J (2014): Koment: koncepte mbi arkeologjinë dhe zhvillimin ekonomik; Arkeologji Publike, 13: 85-90.

2. Njohja e implikimeve ekonomike [dhe sociale] të punës nga ana e arkeologëve [dhe specialistëve të tjerë]
3. Njohja e rolit të rëndësishëm që luajnë vlerat joekonomike në konservimin e pasurive kulturore [dhe natyrore], si dhe përshtatshmërisë së tyre afatgjatë në të mirë të njerëzimit
4. Nevoja për një qasje gjithëpërfshirëse ndaj [realizimit] të të gjitha planeve të menaxhimit
5. Drejtuesit duhet të punojnë me efektshmëri në të gjitha nivelet, duke ofruar mundësi për ngritjen e kapaciteteve në të gjitha aspektet e menaxhimit të trashëgimisë kulturore [dhe natyrore]
6. Krijimi dhe promovimi i markës [Butrinti] tek audiencia të ndryshme [si brenda dhe jashtë sitit]
7. Investimi në mbështetje teknike që nevojitet për të realizuar [dhe vijuar me] raportim të saktë të elementeve arkeologjike [dhe natyrore] të Parkut
8. Investimi në konservimin me praktikë më të mira, duke përfshirë kthimin në gjendjen e mëparshme
9. Trajnimi dhe ngritja e kapaciteteve në të gjitha aspektet e menaxhimit të trashëgimisë, duke përfshirë reklamimin, interpretimin, kërkimin e granteve dhe pjesëmarrjen e komunitetit.

Këto nuk janë thjesht mendime me vlerë: realizimi i tyre nëpërmjet këtij Plani Biznesi, së bashku me Planin e Menaxhimit të Integruar është jetësor për të garantuar mirëqenien e Zonës A3 dhe mbarë Parkut Kombëtar në planin afatgjatë.

Kur Hodges shkruante librin e tij, para tre apo katër vitesh, ende nuk kish lindur ideja që Shteti t'i kalonte menaxhimin e Zonës Arkeologjike A3 një Fondacioni të ri të sponsorizuar nga AADF-ja. Idetë e tij, që bazohen në përvojën e punës me Fondacionin "Butrinti" dhe agjencitë e qeverisë qendrore, kishin nevojë për një vend ku mund të mblidheshin, të riformoheshin dhe të ndërthureshin me mbështetje të fortë financiare dhe vendosmëri të përkushtuar drejt suksesit.

Tri parimet më të rëndësishme që rrjedhin nga kjo analizë janë:

1. Qëllimi kryesor duhet të jetë kryerja e ndërhyrjeve të lehta dhe ndjekja e qasjeve të kthyeshme të konservimit, që në çdo rast ruajnë identitetin e vendit përgjatë Zonës A3 dhe mbarë Parkut Kombëtar
2. Nxitja dhe mirëmbajtja e programeve të trajnimit për të gjitha veprimtaritë në lidhje me sitin, pa përjashtuar menaxhimin e trashëgimisë, reklamimin, interpretimin, kërkesa për grante, pjesëmarrjen e komunitetit dhe punimet për konservimin
3. Njohja e dobisë dhe vlerës së komuniteteve vendase në realizimin e synimeve të Parkut në planin afatgjatë. Mbështetja e tyre është jetike.

Mirëqenia e ardhshme e Parkut dhe e njerëzve që jetojnë aty dhe rreth tij janë të ndërlidhura: Parku ka nevojë për mbështetjen e të gjitha palëve për të lulëzuar, dhe nga ana tjetër, njerëzit duhet të përfitojnë nga zhvillimet në Park, të cilat duhet të jenë të dukshme.

1.9 Qasjet evoluese

Menaxhimi i trashëgimisë kulturore dhe siteve arkeologjike, si dhe mënyra si ato i prezantohen publikut, veçanërisht për Sitet e Trashëgimisë Botërore ka pësuar shumë ndryshime gjatë dy dekadave të fundit.

Nga një qasje kryesisht e orientuar nga konservimi ka ndryshuar në një qasje ku vlerat e shoqëruara me peizazhin, historinë kulturore, trashëgiminë jomateriale dhe jehonën vendase luajnë që të gjitha një rol në kontekstin e gjerë të çështjeve mjedisore dhe kuadrot planifikuese. Këto ndryshime kanë mundur krijimin e një grupi përfituesish dhe palësh interesi më të gjerë dhe më pak homogjen.

Për herë të parë, ndikimet në popullsinë vendase konsiderohen me të drejtë po aq të rëndësishme sa edhe ndikimet në vetë sitin historik.

Të gjitha planet e menaxhimit dhe biznesit kanë nevojë për orientim dhe mbështetje, për financime dhe elemente të tjera, dhe mënyra e zotërimit dhe realizimit është mjeti kryesor për garantimin e zbatimit dhe vijimësisë së këtyre planeve në terma afatgjatë. Prandaj, një integrimi tillë është një aspekt kyç i propozimeve për Butrintin.

Duke marrë parasysh sa më sipër, lind nevoja për një strukturë të re drejtimi dhe menaxhimi, të mbështetur nga rojtarë të sitit, ambientalistë dhe specialistë të komunitetit. Të gjithë këta persona janë në dispozicion dhe shumë prej tyre kanë dëshirë të angazhohen.

Edhe marrëveshjet e reja ndërmjet Fondacionit të Ri dhe Agjencisë Kombëtare të Zonave të Mbrojtura kanë të njëjtën rëndësi; Butrinti mundet dhe duhet të jetë modeli që do të frymëzojë projekte të tjera të ngjashme. Ky duhet të jetë qëllimi dhe trashëgimia e tij për brezat e ardhshëm. Për ta siguruar një gjë të tillë, qeveria ka miratuar legjislacionin kombëtar përkatës.

1.10 Filozofia e zhvillimit

Qasja e ndjekur nga Fondacioni Butrinti për mirëmbajtjen dhe mbështetjen afatgjatë të sitit ka garantuar që "identiteti i vendit" *të shihet si përparësi absolute*.

Kjo qasje përshkruhet më në hollësi në librin e Richard Hodges, *The Archaeology of Mediterranean Placemaking: Butrint and the Global Heritage Industry*¹⁸. Si Drejtori Shkencor i Fondacionit "Butrinti" ndërmjet viteve 1993 dhe 2012, idetë e tij kanë qenë udhëheqëse në përcaktimin e qasjes për menaxhimin dhe zhvillimin e sitit dhe si rrjedhojë dhe këtij Plani Biznesi.

Qasja e rekomanduar për të gjitha punimet (nga konservimi, te rinovimi e deri te ndërtimi nga e para) është një qasje minimale, me ndërhyrje të vogla në strukturë, dhe duke respektuar kuptimin e vendit. Çfarëdo lloj qasje tjetër jo vetëm që do të cenonte punën e shkëlqyer dhe novatore të Fondacionit Butrinti, por do të ishte një akt i papërligjshëm ndaj vetë strukturës dhe mirëqenies së një prej siteve më të rëndësishme historike në Mesdheun Lindor.

Ekzistojnë shumë shembuj të 'restaurimeve' dashamirëse, por tërësisht të papërshtatshme brenda dhe përreth siteve antike, qoftë në Mesdhe apo gjetkë. Dallimi kryesor qëndron në faktin që *konservimi* mbron strukturën e sitit për të mundësuar brezat e ardhshëm të shqyrtojnë çdo fazë të zhvillimit të një siti, ndërsa *restaurimi* e fikson monumentin në një datë të supozuar në të kaluarën, duke mos lejuar kërkimet dhe vërtetimet në të ardhmen. Fatkeqësisht, një rast i tillë ekziston në Butrint që nga fundi i vitit 2018. Ndërhyrje të tilla duhet të shmangen në të ardhmen.

Pikërisht duke theksuar këtë filozofi, Butrinti jo vetëm që duhet të dallohet, por edhe të shërbejë si model për site të tjera të ngjashme. Ai duhet të ruajë integritetin e vendit, të jetë burim informacioni për brezat e rinj, të angazhojë komunitetin vendas dhe duke vepruar kështu të ruajë atë ndërthurje të mrekullueshme të vendit antik me peizazhin modern që na pasurojnë të gjithë ne.

1.11 Parimet e planifikimit të punës

Më poshtë parashtrohet një analizë e problematikave që aktualisht po has Zona Arkeologjike A3, shoqëruar me implikimet lidhur me veprimtaritë që nevojiten dhe ndërhyrjet e kërkuara, të cilat të

¹⁸Hodges, R (2017) *The Archaeology of Mediterranean Placemaking*, Bloomsbury Academic, London

gjitha së bashku kanë një ndikim në mirëqenien financiare të sitit në terma afatgjatë, dhe adresohen në këtë Plan Biznesi. Këto problematika mund të grupohen në gjashtë lloje:

1. Drejtimi, menaxhimi i sitit dhe stafi
2. Vizitat, menaxhimi i vizitorëve dhe përvoja e vizitorëve
3. Konservimi dhe veprimtaritë parandaluese të mirëmbajtjes si për rrënojat arkeologjike ashtu edhe për sistemet natyrore që bashkekzistojnë me to
4. Zhvillimet dhe ndërhyrjet fizike që nevojiten për të garantuar mirëqenien afatgjatë të sitit
5. Përfitimet për komunitetin vendas në drejtim të mundësive ekonomike dhe tregtare
6. Vlerësime financiare dhe planifikimi financiar.

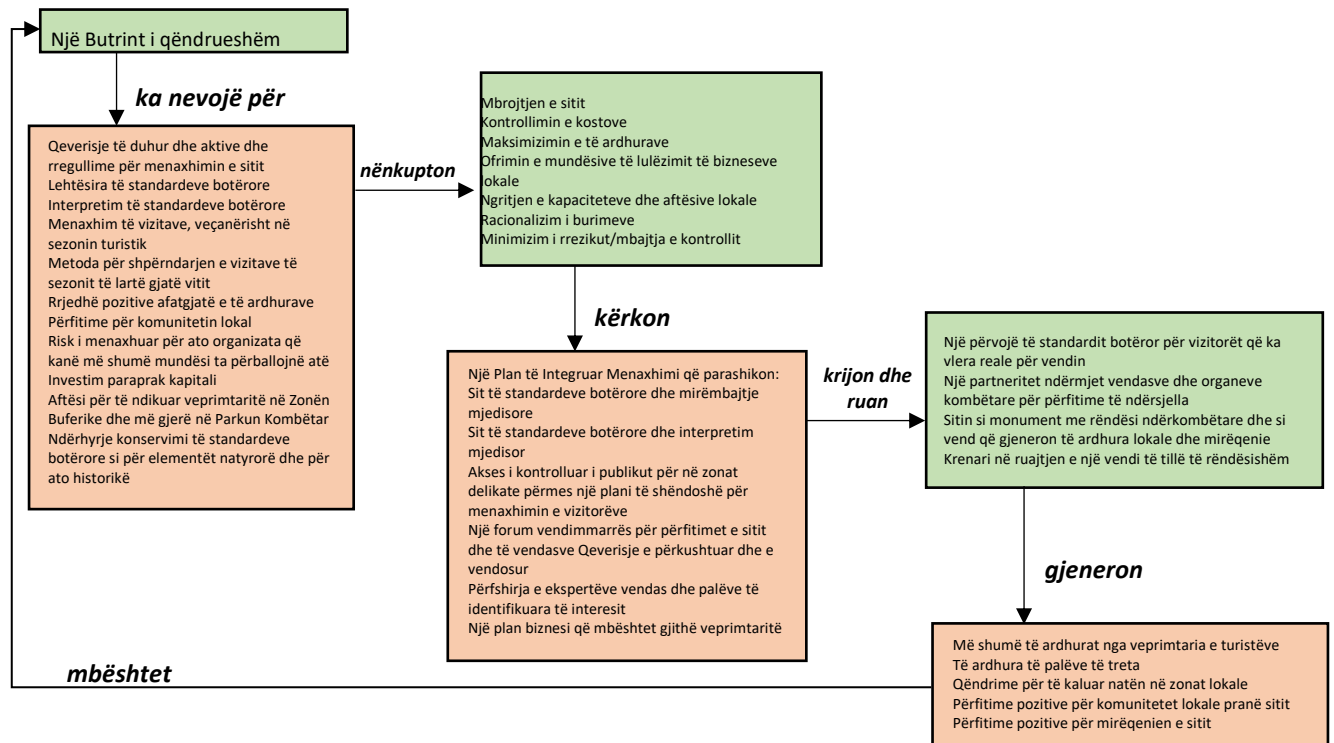


Figura 2: Analizë e problematikave

1.12 Pronësia mbi tokën, mbledhja, ofrimi dhe shërbimi

Ishte e nevojshme që në këtë Plan Biznesi të ngriheshin disa supozime në lidhje me disa problematika, ndër të cilat përfshihet edhe pronësia mbi tokën dhe aftësia e Fondacionit për Menaxhimin e Butrintit, nëpërmjet AADF-së dhe Ministrisë së Kulturës, për të hedhur bazat e një plani (biznesi) zhvillimi, nëpërmjet marrjes së titujve së pronësisë mbi tokën.

Supozohet se të gjitha problematikat me pronësinë e tokës do të sheshohen nga vetë Ministria e Kulturës, me kostot e saj. Këto kosto paraqiten në Planin e Biznesit, me përjashtim të kostove ligjore në lidhje me mosmarrëveshje të mundshme mbi shpronësimin.

Por, ekziston një çështje tjetër, mjaft e rëndësishme, e cila duhet adresuar.

Aktualisht Zona A3 përfiton shërbime të dobëta. Për shembull, ajo mbështetet tek ujërat e ëmbla nga rrjeti i Hotel Livas, që ndodhet në afërsi (për të cilin paguan një shumë vjetore nominale) dhe përdor ujë të njelmët për tualetin, etj. Krahas kësaj, furnizimi me energji elektrike në Zonën A3 është i dobët.

Siti ka edhe lidhje interneti të paqëndrueshme saqë ndonjëherë stafi përdor lidhjen e internetit të Hotel Livias, edhe pse është kryer lidhja me fibra optike nga Ksamili.

Për më tepër, mbështetur në të dhënat dhe vëzhgimet e fundit, nuk ofrohet asnjë shërbim në sitin e propozuar për qendrën e re të vizitorëve.

Është e qartë se për menaxhimin e sitit me efektshmëri nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit , nevojitet lidhja e sitit me shërbimet kryesore (ujë, energji elektrike, kanalizime, internet) të siguruara nga qeveria shqiptare nëpërmjet institucioneve përgjegjëse përkatëse.

Këto shuma janë publikuar por nuk përfshihen në modelin financiar. Natyrisht që kërkohen diskutime të hollësishme me qeverinë, pasi shërbejnë për ndryshimin ose për përshtatjen e rrugës hyrëse nga Ksamili, në mënyrë që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të marrë përsipër menaxhimin e sitit (pra, të Zonës A3) në një gjendje që përmbush qëllimin për ta menaxhuar si një atraksion për vizitorët ndërkombëtarë dhe si një Sit të Trashëgimisë Botërore.

1.13 Situata aktuale

Si atraksion për vizitorët dhe falë përzjerjes së pasurive arkeologjike dhe ekologjike, çka njihet në arenën ndërkombëtare, Butrinti e ka vendin e tij në spektrin e gjerë të destinacioneve ekoturistike, një nga përkufizimet e të cilave është “praktika e udhëtimit me ndikim të ulët dhe ndjeshmëri ndaj kulturës, ekologjisë, edukimit, në përfitim të komuniteteve vendase dhe vendeve pritëse”¹⁹.

Ekoturizmi është shndërruar në një nga sektorët me rritjen më të shpejtë në industrinë e turizmit, me rritje vjetore prej 15–20% në mbarë botën deri sa ky progres u frenua nga Covid-19. Me shumë gjasa rritja do të rikthehet në ato nivele pasi pandemia të vihet nën kontroll, mundësisht brenda pesë viteve, për shkak të kërkesës së natyrshme²⁰.

Ndonëse, pa dyshim që në Butrint aspirohet kjo ofertë turistike për vizitorët, aktualisht një nga kërcënimet kryesore të ruajtjes së monumentit dhe mjedisit të Zonës Buferike dhe mbarë Parkut Kombëtar janë vetë vizitorët.

Mbështetur në biletat e shitura gjatë vitit 2019, Qytetin Antik e kanë vizituar rreth 236,000 persona. Mbipopullimi është një problematikë serioze për menaxhimin gjatë muajve të verës, përkatësisht në korrik, gusht, dhe shtator, që ndikon si në cilësinë e përvojës së vizitorëve ashtu edhe në gjendjen e rrënojave arkeologjike. Ky plan i përditësuar biznesi (shihni Seksionin 3) ka marrë parasysh efektet e Covid-19 duke hamendësuar se kur mund të rikuperohen këto shifra vizitorësh.

Megjithëse fushëveprimi i Planit të Biznesit kufizohet në Zonën A3, është e qartë se duhen marrë parasysh edhe ndërhyrjet jashtë kësaj zone që kanë ndikim mbi Zonën A3. Megjithatë, duhet nënvizuar se kufijtë aktualë të Zonës duhet të ripërcaktohen për të përfshirë informacionet e vrojtimit të fundit dhe për të përfaqësuar më saktë përgjegjësitë e synuara të menaxhimit. Informacioni i përftuar nga hartat dixhitale me referencë GIS i është paraqitur AADF-së si pjesë e procesit të planit të biznesit.

Sitet kyçe paraqiten në skemën e mëposhtme.

Aktualisht, shumica dërrmuese e turistëve ndërkombëtarë (numri i të cilëve që prej vitit 2014 është më i lartë sesa ai i vizitorëve vendas, si segmenti më i gjerë i tregut) transportohen nga Saranda në Butrint nga operatorët turistikë me autobusë (me 55 vende), që shpeshherë e kalojnë me vështirësi rrugën me kthesa pranë hyrjes së sitit, pranë vendkalimit të lundrës.

¹⁹Burimi: Honey M (1999) Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise? Island Press.

²⁰Është e qartë se shumë vende po gjejnë mënyra të ndryshme për të jetuar me Covid-19 në të ardhmen .
(<https://www.ibm.com/downloads/cas/M1JGA6ZD>)

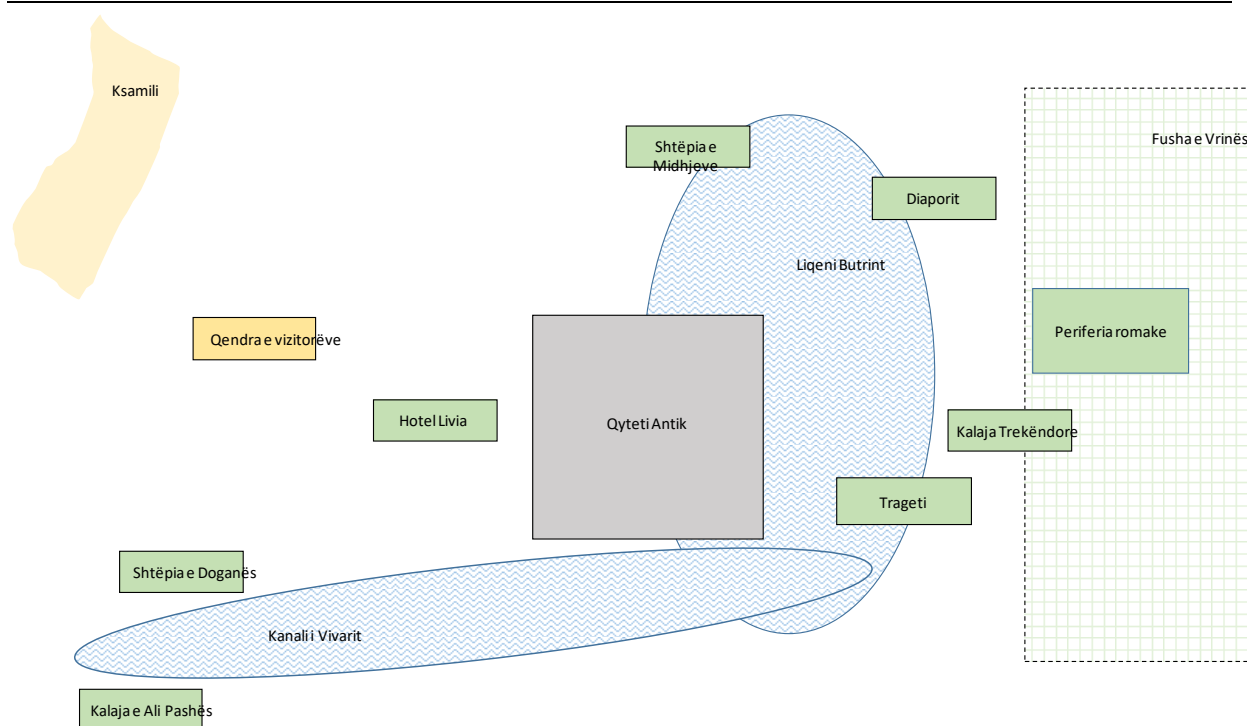


Figura 3: Skema e siteve kryesore të adresuara në Planin e Biznesit

Kufizimet ekzistuese që nuk i lejojnë autobusët të shkojnë më larg se vendparkimi i Hotel Livias shpeshherë shpërfillen, me qëllim që turistët të arrijnë menjëherë te porta e hyrjes përpara operatorëve të tjerë turistikë. Këta vizitorë mbase kalojnë 1-2 orë rreth rrënojave kryesore arkeologjike dhe më pas drejtohen për të drekuar te një restorant jashtë sitit. Përgjithësisht, atraksionet e Parkut Kombëtar shpërfillen ose anashkalohe nga operatorët turistikë, duke shpjerë drejt nënvlerësimit të ndjeshëm të turizmit të mundshëm të ecjes, vrojtimit të zogjve, çiklizmit dhe të tjera. Krahas kësaj, minimizohet edhe përfitimi i komuniteteve vendase, përveç rastit të një dyqani të vogël artizanësh në hyrje të sitit për të cilin i paguajnë Ministrisë së Kulturës një qira vjetore dhe taksat kombëtare dhe vendore.

Rruga hyrëse e re nga Ksamili për në lundrën në Kanalën e Vivarit në hyrjen aktuale të Sitit ka çuar në rritjen e trafikut të automjeteve nga dhe drejt fshatrave të Fushës së Vrinës. Kjo ka sjellë ngjeshje, ndotje akustike dhe atmosferike në hyrje, si dhe shqetësime të tjera në lidhje me shëndetin dhe sigurinë.

Për t'i adresuar këto problematika, rekomandohet që autobusët dhe makinat e vizitorëve të parkohen në vendparkimin ekzistues në krye të rrëpirës, rreth 1.5 km nga hyrja e Zonës Arkeologjike. Kjo vendndodhje ofron pamje panoramike nga fusha e Vrinës deri te kalaja e Ali Pashës në grykën e kanalit të Vivarit në perëndim dhe nga Qyteti Antik, në monumentin e Sitit të Trashëgimisë Botërore në lindje. Një qendër e re vizitorësh do të ofronte një sens të qartë të mbërritjes dhe mikpritjes në mjedisin për orientimin e vizitorëve, shitjen e biletave, interpretimin, pijet freskuese dhe shitjet.

Veç këtyre, do të zgjerohej oferta turistike e Parkut Kombëtar që aktualisht nuk po e realizon potencialin e plotë si destinacion për vizitorët.

Kjo qendër vizitorësh e re do të ofronte alternativën për të zbritur kodrën përgjatë trotuarit ekzistues të mbrojtur drejt hyrjes së sitit ose për t'u transportuar në çfarëdolloj drejtimi me anë të automjeteve "të gjelbra".

Problematika e banorëve vendas që përdorin lundrën për të hyrë në fshatrat e fushës së Vrinës duhet të merret parasysh dhe të adresohet me kushtin që aksesimi duhet të vazhdojë, ndonëse qarkullimi

nërrugën që do lidhë qendrën e vizitorëve me hyrjen kryesore duhet të jetë i "qetë" për të zvogëluar problemet e mundshme kur vendasit dhe mijëra turistë janë në të njëjtën hapësirë.

Përcaktimi i orareve specifike të hyrjes *mund* të jetë i nevojshëm për të rregulluar fluksin e vizitorëve drejt dhe brenda Zonës Arkeologjike gjatë pikut, dhe si rrjedhojë do të duhet të ofrohen veprimtari dhe alternativa të tjera. Krahas strukturave të përvijuara më sipër, një përparësi tjetër e qendrës së vizitorëve në këtë vendndodhje është se ofron akses të menjëhershëm në shtigjet drejt Shtëpisë së Doganës në bregun përballë kalasë së Ali Pashës dhe rreth liqenit Alinura. Kjo zonë e Parkut Kombëtar ka disa nga peizazhet bregdetare më mahnitëse me pamje nga deti Jon në Korfuz dhe mundësi të shumta për ecje në natyrë dhe vrojtimin e zogjve, si dhe akses në sitet arkeologjike që datojnë pas periudhës -Klasike, veçanërisht në shpatet e Malit Sotira në perëndim.

Aktualisht numri i vizitorëve gjatë muajve të dimrit është tepër i ulët për të mbështetur disa nga veprimtaritë dhe ambientet e propozuara më sipër, dhe ndonëse Parku Kombëtar dhe Zona A3 do të jenë të hapur gjatë gjithë vitin, mund të nevojitet një ofertë fleksibël vizitorësh me bazë sezonale. Kjo është një praktikë shumë e përdorur në site të ngjashme në mbarë botën.

Rasti për t'iu ofruar vizitorëve mundësinë e transportit me varkë nga Shtëpia e Doganës në kalanë e Ali Pashës dhe më pas përgjatë Kanalit të Vivarit në Butrint duhet marrë parasysh me seriozitet. Për këtë do të nevojitet një flotë e vogël varkash elektrike të posaçme, që mund të operohen lehtësisht nga fshatarët e zonës gjatë stinës së verës dhe mund të kërkohen pagesa shtesë nga vizitorët.

Udhëtimet me varkë mund të ofrohen nga Zona Arkeologjike për në sitet e tjera me monumente ose restorantet buzë bregut të liqenit Butrinti, si Kalivo, Diaporit dhe Shtëpia e Midhjeve. Natyrisht që mund të lindin probleme me konservimin nga përdorimi i varkave, ndaj nevojitet monitorimi i përshtatshëm.

Ambientet e reja prezantuese dhe orientuese të ofruara në qendrën e vizitorëve do t'i mundësojë muzeut ekzistues në Kullën Veneciane mbi Akropol që të rizvillohet dhe të riprezantohet për të ofruar orientime dhe interpretime më specifike të monumentit arkeologjik nëpërmjet një muzeu të riorganizuar duke përdorur artefaktet si burim parësor interpretimi ²¹.

Pengesat me rrotullim për kalimin e njerëzve në hyrjen e sitit duhet të menaxhohen nga stafi i sitit për t'iu ofruar vizitorëve ndihmën e nevojshme. Zyrat e stafit aktualisht gjenden në Kullën Veneciane pranë bregut. Ky akomodim është krejtësisht i papërshtatshëm, pasi nuk ka dritare dhe ka lagështirë, ndërkohë që hapësirat e reja për zyrat e stafit do të mundësohen nëpërmjet një shtese të posaçme në ambientet ekzistuese në hyrje në mënyrë që të ruhet prezenca e stafit në sit, krahas ambienteve të propozuara për qendrën e vizitorëve.

Caktimi i zyrave të stafit dhe vendndodhjes së tyre mundëson riprojektimin e hyrjes kryesore të sitit duke hequr portën e periudhës komuniste dhe duke i mirëpritur vizitorët në biletari dhe si rrjedhojë, edhe në sit.

Hotel Livia ofron ambiente kafeneje dhe restoranti në një kopsht të këndshëm me hije, që frekuentohet nga vizitorët. Hoteli ka edhe 12 dhoma që rezervohen në bazë sezoni. Ndërkohë që mund të mirëmbahet struktura e kateringut në katin e parë, kjo ndërtesë *mund* të shndërrohet në një qendër burimesh arsimore për grupet shkollore dhe studiues nga Grupi Kërkimor i Butrintit i propozuar bashkë me zyrat për stafin e sitit në katet e sipërme në planin afatgjatë.

Megjithatë, ky rekomandim është jashtë fushëveprimit të planit aktual të biznesit, ndaj hamendësohet se Hotel Livia do të vazhdojë të operojë po njësoj.

²¹ Kjo mund të kërkojë shqyrtimin e artefakteve nën menaxhimin e Institutit të Arkeologjisë brenda parkut dhe si rrjedhojë ato mund të vendosen jashtë Zonës A3.

1.14 Roli dhe rëndësia e komuniteteve vendase

Edhe gjatë një vizite rastësore në Butrint vërehet se ndonëse Zona A3 është e mirëmenaxhuar dhe e mirëmbajtur, mjediset përreth nuk janë.

Shishet plastike dhe mbetje të tjera gjenden kudo... Kanali i Vivarit në thelb është shteg i hapur për mbetjet plastike dhe të llojeve të tjera. Asnjë metër katror i Fushës së Vrinës dhe mbarë peizazhit nuk ka mbetur pa një qese plastike, teneqe, paketë cigaresh apo mbështjellëse karamellesh.

Kjo duhet të ndryshojë. Mbase do të duhet një brez i tërë, por duhet të ndryshojë me patjetër, përndryshe e ardhmja e Butrintit mund të jetë shndërrimi në një Zonë Arkeologjike të paprekur dhe të mirëmenaxhuar, por e izoluar dhe e rrethuar nga neglizhimi dhe shkatërrimi me plastikë dhe me mosrespektim ndaj botës së egër.

Dhe nëse në Qytetin Antik do të vinte ndonjë vizitor, me kalimin e kohës numri i tyre do të binte. Të ardhurat do të binin, vendasit do të humbnin interesin dhe incentivat, stafi me përvojë mund të largohet, dhe vetë siti mund të përkeqësohet, madje duke vënë në pikëpyetje Statusin aktual të Silit të Trashëgimisë Botërore²².

Si menaxhues i përgjegjshëm i silit, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit nuk mund ta lejojë këtë gjë.

Një zgjidhje mund të jetë angazhimi dhe motivimi i vendasve për të nxjerrë fitime financiare nga një operacion i përgjithshëm pastrimi që fillimisht mund të zgjasë 2-3 vjet. Përgjatë të gjithë Parkut Kombëtar, njerëzit duhet të shpërblehen për mbledhjen e mbetjeve plastike dhe mbetjeve të tjera joorganike dhe dërgimin e tyre në një ose disa pika qendrore për depozitim.

Duhet nxitur shkollat për t'u përfshirë, si dhe komunitetet dhe fshatrat vendase duhet të konkurrojnë për të mbledhur sa më shumë mbetje plastike. Duhet bërë çmos për ta zgjidhur këtë gjë.

Qëllimi është që agjencia drejtuese, në bashkëpunim me palë të treta për përpunimin e mbetjeve, t'i paguajnë komunitetet vendase për mbledhjen e plastikës dhe mbetjeve të tjera. Nuk synohet që Zona A3 të nxjerrë fitime financiare nga ky planifikim pasi kjo veprimtari nuk duhet të përqendrohet te kostot. Nëse nxirren, fitimet duhet të përdoren në përfitim të komunitetit vendas.

Parku Kombëtar i Butrintit, dhe Zona A3 brenda tij, do t'iu sjellë njerëzve mirëqenie dhe begati nëse kujdesen, e respektojnë dhe dëshirojnë më të mirën për të. Ndaj, nuk ka justifikim për fonde të pamjaftueshme dedikuar konservimit të të gjitha llojeve dhe për mungesën e stafit apo burimeve të tjera për ta realizuar këtë qëllim.

Komunitetet vendase janë kyçe për qëndrueshmërinë e Parkut Kombëtar, ndaj Zona A3 duhet të jetë pjesë integrale e menaxhimit të tij të suksesshëm. Kooperativat bujqësore në Fushën e Vrinës dhe peshkimi tregtar në Liqenin e Butrintit dhe Kanalin e Vivarit e kanë formësuar peizazhin gjatë mijëvjeçarëve, çka duhet të bëhet pjesë e planit të menaxhimit të Parkut Kombëtar në tërësi.

Krahas kësaj, Zona Buferike dhe mbarë Parku Kombëtar janë kyç për identitetin dhe Statusin e Trashëgimisë Botërore të Butrintit, ndaj dhe duhet ruajtur ekuilibri midis interesave të komuniteteve vendase dhe vendndodhjes së monumentit.

Në disa rrethana të caktuara, mund të jetë e nevojshme të kompensohen komunitetet për moszhvillimin për qëllime tregtare të hapësirave të reja, që cenojnë monumentin.

²² UNESCO mund të heqë statusin e Trashëgimisë Botërore nëse vlerëson se siti ose Zona e tij Buferike po keqmenaxhohen ose keqzhvillohen. I tillë është rasti me STB Liverpul të MB-së (të cilit iu dha statusi STB në vitin 2004). Më 22 Qershor 2021, sipas gjykimit të tij, Komiteti i Trashëgimisë Botërore rekomandoi që ky status të hiqet për shkak se zhvillimet e reja në qytet kishin rezultuar në "përkeqësim serioz dhe humbje të pakthyeshme të karakterit"

Këto pagesa “mënjane” janë të zakonta gjetkë, në rastet kur përfitimi i përgjithshëm i peizazhit tejkalon çdo shpërblim financiar individual ose të menjëhershëm.

Mekanizmat lehtësues, si panelet e arbitrimit dhe të tjera të ngjashme me to, nuk janë pjesë e fushëveprimit të këtij Plani Biznesi, por duhen marrë parasysh për Planin e Menaxhimit të Integruar.

1.15 Përmbledhja e ndërhyrjeve kapitale të propozuara

Në vijim mund të gjeni një përmbledhje të rekomandimeve në lidhje me ndërhyrjet kapitale:

1. Konservimi i të gjitha elementeve arkeologjike sipas standardeve të dakordësuara
2. Një qendër e re vizitorësh, e ndarë në faza, në vendparkimin mbi sit
3. Mjete transporti ekologjike
4. Varka për pasagjerët, platforma për zbritje dhe mole
5. Struktura të reja interpretimi të muzeut në Kalanë Veneciane
6. Hyrje e re në sit, zyra për stafin dhe gardh sigurie
7. Panele të reja interpretimi dhe burime të tjera në mbarë sitin, duke përfshirë Fortesën Trekëndore.

Këto ndërhyrje rekomandohen, sepse:

1. Janë në vetvete ndërhyrje të kujdesshme, si dhe respektojnë dhe përmirësojnë identitetin e vendit
2. Mund të ofrohen relativisht lehtë dhe shpejt, si dhe brenda buxheteve të miratuara
3. Nuk kërkojnë pushtet të pazakontë ose të jashtëzakonshëm për zbatimin e tyre.

Me qëllim realizimin e këtyre ndryshimeve, në Seksionin më poshtë paraqitet një strukturë e re drejtimi.

2 Drejtimi

2.1 Rregullimet aktuale të qeverisjes

Zona e shpallur si Sit i Trashëgimisë Botërore përfshin një sipërfaqe prej 2,500 hektarësh të Parkut Kombëtar; sipërfaqja e mbetur e Parkut Kombëtar të Butrintit shërben si zonë buferike për Siten e Trashëgimisë Botërore. Organi kombëtar përgjegjës për raportimin lidhur me Sitet e Trashëgimisë Botërore pranë UNESCO-s është Ministria e Kulturës, nëpërmjet Institutit për Mbrojtjen e Monumenteve, në Tiranë.

Në përputhje me Konventën e RAMSAR-it, Parku Kombëtar i Butrintit është shpallur si Ligatinë e Rëndësisë Ndërkombëtare. Ministria e Mjedisit është organi kombëtar përgjegjës për raportimin lidhur me sitet e shpallura nga RAMSAR-i, nëpërmjet Agjencisë Kombëtare për Zonat e Mbrojtura.

Aktualisht, Parku Kombëtar i Butrintit drejtohet nga disa departamente qeveritare në varësi të Ministrisë së Kulturës. Konkretisht, ai drejtohet nga Bordi për Administrimin dhe Koordinimin e Butrintit dhe Zyra e Administrimit dhe Koordinimit, që u themeluan në vitin 1998; Bordi i ngarkuar me kompetenca për zhvillimin strategjik të zonës, ndërsa zyra e ngarkuar me funksione administrative për Zonën A3²³. Këto organe përfshijnë përfaqësues të institucioneve qendrore të mjedisit, turizmit, zhvillimit urban dhe trashëgimisë kulturore.

Në vitin 2000, zona arkeologjike prej 2,500 hektarësh u shpall Park Kombëtar i mbrojtur nga Shteti.²⁴ Zyra e Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit është autoriteti përgjegjës për administrimin e kësaj sipërfaqeje.

Në vitin 2002, Kompleksi Ligatinor Butrinti prej 13,500 hektarësh u shpall zonë e mbrojtur natyrore, dhe u përfshi në listën e Ligatinave të Rëndësisë Ndërkombëtare, sipas Konventës së RAMSAR-it.²⁵ Ky vendim specifikon një sipërfaqe arkeologjike prej 408 hektarësh. Për sa i përket organeve të qeverisjes, Zyra e Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit, në bashkëpunim me strukturat e Ministrisë së Mjedisit dhe Ministrisë së Bujqësisë, është përgjegjëse për menaxhimin e zonës dhe zbatimin e planit të saj të menaxhimit.

Megjithatë, Rregullorja për funksionimin e Zyrës së Administrimit dhe Koordinimit²⁶ i referohet ushtrimit të juridksionit të kësaj Zyre në një zonë prej 2,500 hektarësh dhe nuk është përditësuar me zgjerimin e kufijve të Parkut Kombëtar të Butrintit dhe përgjegjësive të Zyrës. E njëjta gjë ndodhi edhe me aktet ligjore në lidhje me Bordin e Butrintit.

Vendimi i Këshillit të Ministrave i vitit 2005²⁷, i ndryshuar, parashikon kufijtë aktualë të Parkut Kombëtar të Butrintit. Ai e përcakton sipërfaqen prej 9,424.4 hektarësh të Kompleksit Ligatinor të Butrintit si park kombëtar dhe e ia delegon përgjegjësinë e menaxhimit Ministrisë së Kulturës, përmes Zyrës së Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit për Zonën A3 (614.3 hektarë). Krahas këtyre, ai përcakton edhe përgjegjësinë e Zyrës së Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit, së bashku me Komitetin e Menaxhimit të Parkut (i themeluar sipas legjislacionit për Zonat e Mbrojtura) dhe institucionet e tjera të specializuara, për menaxhimin e përgjithshëm të Parkut dhe mbikëqyrjen e zbatimit të planit të tij të menaxhimit. Komiteti i menaxhimit i Parkut Kombëtar të Butrintit nuk u themelua sipas ligjit të mëparshëm për zonat e mbrojtura.

²³Vendim i Këshillit të Ministrave Nr. 450, datë 01.07.1998, i ndryshuar.

²⁴Vendim i Këshillit të Ministrave Nr. 82, datë 02.03.2000.

²⁵Vendim i Këshillit të Ministrave Nr. 531, datë 31.10.2002.

²⁶Miratuar me Vendim të Këshillit të Ministrave Nr. 857, datë 19.12.2003.

²⁷Vendim i Këshillit të Ministrave Nr. 693, datë 10.11.2005, i ndryshuar.

Agjencia Kombëtare për Zonat e Mbrojtura (AKZM) e themeluar në vitin 2015²⁸, është përgjegjëse për mbrojtjen e pasurive natyrore brenda zonave të mbrojtura. Komitetet e Menaxhimit për zonat e mbrojtura janë ngritur për të mbikëqyrur zbatimin e planeve të menaxhimit.

Duke marrë parasysh ndryshimet e sipërfaqes dhe zonës së Parkut Kombëtar të Butrintit, kuadri ligjor mund të interpretohet në dy mënyra, për sa i përket zgjerimit gjeografik dhe shtimit të kompetencave të Bordit të Butrintit dhe institucioneve të tjera, duke qenë se disa akte ligjore kontradiktore janë në fuqi. Në praktikë, Bordi i Butrintit merr vendime strategjike në lidhje me zhvillimin e Sitit të Trashëgimisë Botërore, të cilat zbatohen nga Zyra e Administrimit dhe Koordinimit, ndërsa Agjencia Kombëtare për Zonat e Mbrojtura është përgjegjëse dhe konsultohet rregullisht me Zyrën e Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit për çdo problematike që lidhet me bimësinë dhe çështje të tjera mjedisore.

Ajo që ka nevojë Butrinti është një forum i qartë, i mirëformular, i përkushtuar dhe i besueshëm, ku të zhvillohen debate për sipërfaqen brenda Parkut dhe përreth tij, me fuqi të mjaftueshme për të ndikuar në vendimmarrje dhe në mirëqenien e ardhshme të Parkut, duke e parë atë si detyrën e tij prioritare. Ky forum duhet të marrë parasysh edhe pikëpamjet e banorëve vendas, të shprehura nëpërmjet përfaqësuesve të bashkive të tyre dhe organeve të tjera vendore.

Komiteti i Parkut Kombëtar të Butrintit është themeluar rishtas pikërisht për këtë qëllim. Megjithatë, anëtarësia mbetet ende për t'u përcaktuar në mënyrë më të qartë, pasi jemi ende në fillet e këtij procesi, por ka të ngjarë që të favorizohen institucionet e nivelit kombëtar, me përjashtim të Fondacionit të Ri, i cili mund të ngarkohet me drejtimin, të paktën në vitet e para, për të mbështetur aplikimet pranë UNESCO-s, por pa kufizuar në to.

Pra, ndërkohë që kapaciteti e secilës prej palëve për të ndikuar dhe udhëzuar politikën, nëpërmjet të drejtës së votës, është një çështje e hapur për diskutim, është e qartë se Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të gëzojë avantazhe të rëndësishme nga mirëqenia financiare e Parkut, duke qenë se do bëjë investimin kryesor për Zonën A3, pavarësisht financimeve shtesë të çfarëdo lloji që mund t'i vërë në përdorim për aktivitete të tjera në mbarë Parkun.

Emërtimi i organizatës nën shqyrtim/të propozuar si 'komitet' ose 'autoritet' është më pak i rëndësishëm se kapaciteti e saj: (a) për të përcaktuar politika dhe standarde për të gjitha operacionet në Parkun Kombëtar, dhe (b) për të vepruar si burim Planifikimi dhe si Autoriteti i të gjitha zhvillimeve të ardhshme.

Në këtë kuptim, ajo është ndryshe nga komiteti ekzistues i menaxhimit, që "ka rol mbikëqyrës, me veprimtari jo menaxhuese ... i ngritur në nivelin rajonal"²⁹.

²⁸ Vendim i Këshillit të Ministrave Nr. 102, datë 04.02.2015, i ndryshuar.

²⁹ Vendim i Këshillit të Ministrave i Republikës së Shqipërisë Nr. 593 (9 tetor 2018) "Për përbërjen, funksionet, detyrat dhe përgjegjësitë e komiteteve të menaxhimit të zonave të mbrojtura".

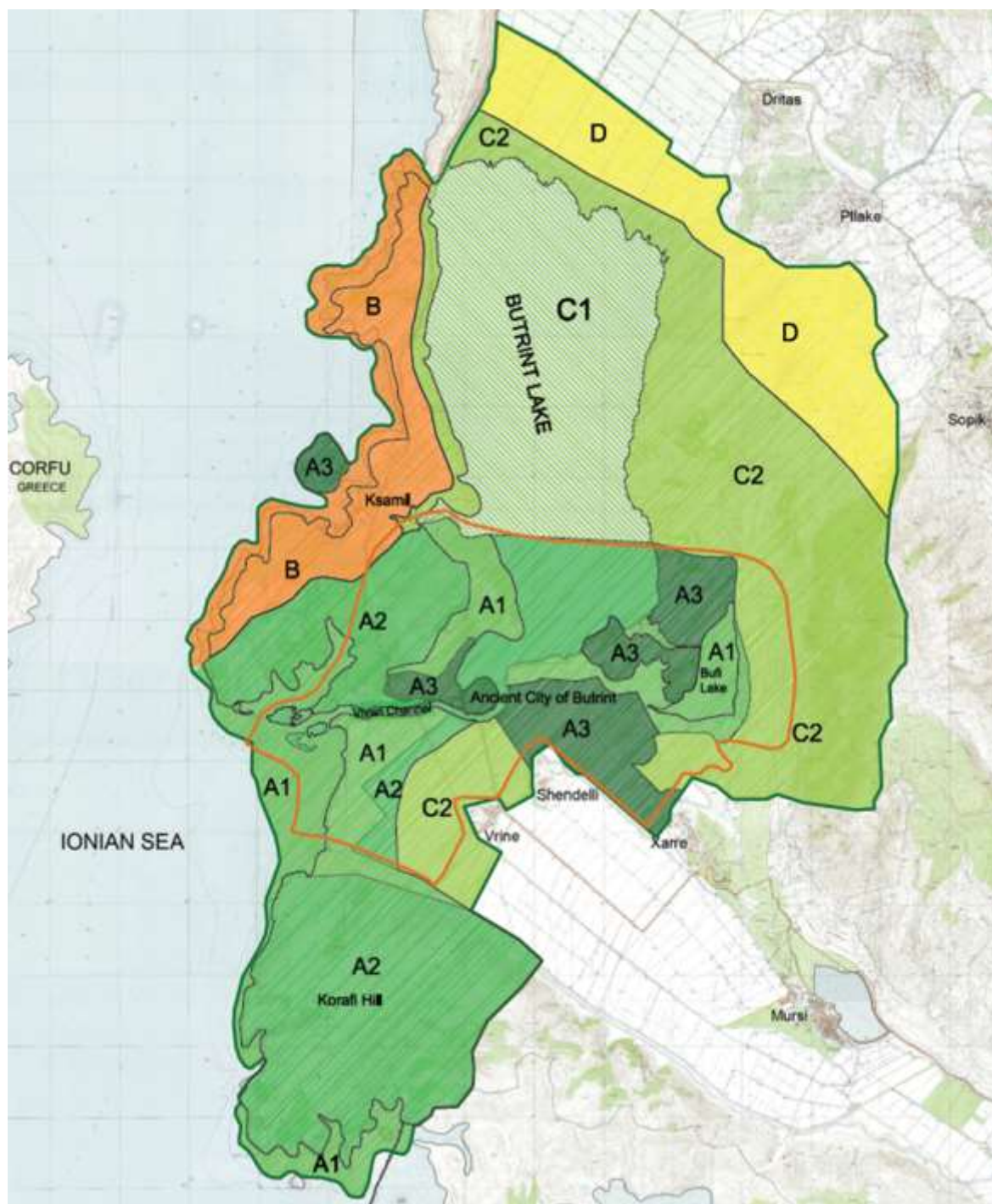


Figura 4: Zona A3 në kontekst

[Kufijtë e sitit të trashëgimisë botërore paraqiten në ngjyrë kafe; Zona A3 në ngjyrë të gjelbër të çelët; parku kombëtar në ngjyrë të gjelbër. Ky plan biznesi përqendrohet në Zonën A3].

2.2 Implikimet e ligjit të ri për trashëgiminë kulturore

Ligji i ri për Trashëgiminë Kulturore dhe Muzetë Nr.27/ 2018 parashikon dy modele për administrimin e pasurive të trashëgimisë kulturore: (a) administrim i drejtpërdrejtë nëpërmjet agjencive qeveritare, dhe (b) administrim indirekt.

Që prej përditësimit të këtij Plani Biznesi, është krijuar një fondacioni i posaçëm për menaxhimin e sitit të Butrintit, me emrin Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit.

Nga të gjithë faktorët që shpjen drejt mirëqenies afatgjatë të një vendi, veçanërisht të një vendi antik dhe të dashur, gjëja më e rëndësishme është instrumenti me të cilin qeveriset, menaxhohet e rrjedhimisht mbrohet.

Nga kjo rrjedh çdo gjë tjetër: investime në kapital, punësimi i stafit të pajisur me aftësitë e duhura dhe të mirëtrajnuar, motivimi i popullsisë vendase, vullneti i mirë politik, si dhe ruajtja e vetë peizazhit.

Pa qeverisjen e efektshme dhe të mirëdrejtuar që synon ruajtjen afatgjatë të pasurive të sitit, çdo gjë tjetër është në rrezik: mund të neglizhohet monumenti, mund të realizohen ndërhyrje të pamenduara, mund të lindë një qëndrim indiferent, i cili përqendrohet në fitime afatshkurtra kundrejt atyre afatgjata.

Sitet si Butrinti janë gjithnjë në qendër të vëmendjes. Ndonëse ndodhen në një vend, në një shtet, në një rajon të caktuar, rëndësia e tyre i kapërcen të gjitha këto. Këto site kanë rëndësi ndërkombëtare dhe duhet të mbrohen në përjetësi që të përfitojnë të gjithë. Ndaj, menaxherët e këtij siti kanë detyrim ndaj komunitetit botëror.

Por njëkohësisht, këto site janë të brishta. Ndryshimi i vullnetit, ndërrimi i qeverisë, ndryshimi i qëndrimit mund të shpjen drejt braktisjes së tyre, madje në disa raste shumë shpejt. Kemi shembuj të shumtë si Siria, Irani, Iraku, Lindja e Mesme dhe Afganistani.

Kjo theksohet edhe më shumë në Butrint duke qenë se baza kërkimore e dokumentuar arkeologjike (dhe të tjera) është kaq e madhe dhe e njohur në arenën ndërkombëtare, sa që humbja e tij do të ishte e pamatshme. Prandaj, drejtimi i duhur, i qëndrueshëm dhe afatgjatë i sitit ka rëndësi absolute.

2.3 Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit

Duke marrë në konsideratë të gjithë këta faktorë, u krijua një **organizatë të re**, për të menaxhuar Zonën A3. Kjo organizatë e re u krijua me një synim të ri afatgjatë dhe mund të njihet si ‘Fondacion’, me statusin “jofitimprurës”, sipas Ligjit Shqiptar. Ligji i ri për trashëgiminë kulturore dhe muzetë parashikon krijimin e një organizate të tillë³⁰. Fondacioni është themeluar dhe regjistruar në përputhje me ligjin nr. 8788, datë 07.05.2001 “Për organizatat jofitimprurëse”, i ndryshuar dhe ligjin nr. 8789, datë 07.05.2001 “Për regjistrimin e organizatave jofitimprurëse”. Fondacioni është i organizuar dhe vepron në përputhje me këto akte ligjore dhe rregulloret e brendshme ose udhëzimet e miratuara nga Bordi i Drejtorëve. Organi më i lartë vendimmarrës i Fondacionit është Bordi i Drejtorëve, i cili përbëhet nga 5 (pesë) anëtarë, të cilët emërohen për një mandat 2 (dy) vjeçar dhe mund të riemërohen për një numër të pakufizuar mandatesh.

Kështu, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të funksionojë nëpërmjet Bordit të tij të Drejtorëve me qëllim ofrimin e një përvoje të qëndrueshme, edukuese dhe të kënaqshme për vizitorët e Butrintit, duke garantuar që sipërmarrjet dhe komunitetet vendase të bashkëjetojnë, duke pasur përfitim reciprok. Ky është qëllimi i tyre i vetëm jofitimprurës: të gjitha konsideratat e tjera janë dytësore. Në këtë përpjekje, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, në fillim do të mbështetet nga tre Ministri dhe nga Grupi Kërkimor i Butrintit, i propozuar rishtas (për të cilin do të gjeni më tepër informacion në vijim). Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit mund të pranojë mbështetje dhe financime nga truste, fondacione, individë, shoqëri të tjera private, etj., për llogari të tij dhe pa mbështetjen e organeve të tjera, atje ku gjykohet më e arsyeshme dhe e përshtatshme, sigurisht në përputhje me legjislacionin

³⁰Ligji Nr. 27/2018: Për Trashëgiminë Kulturore dhe Muzetë

Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (Qershor 2021)

shqiptar dhe parimet etike, sipas të cilave do të operojë fondacioni, si një organ i pavarur, me qëllimin e sigurimit të mirëqenies afatgjatë të sitit.

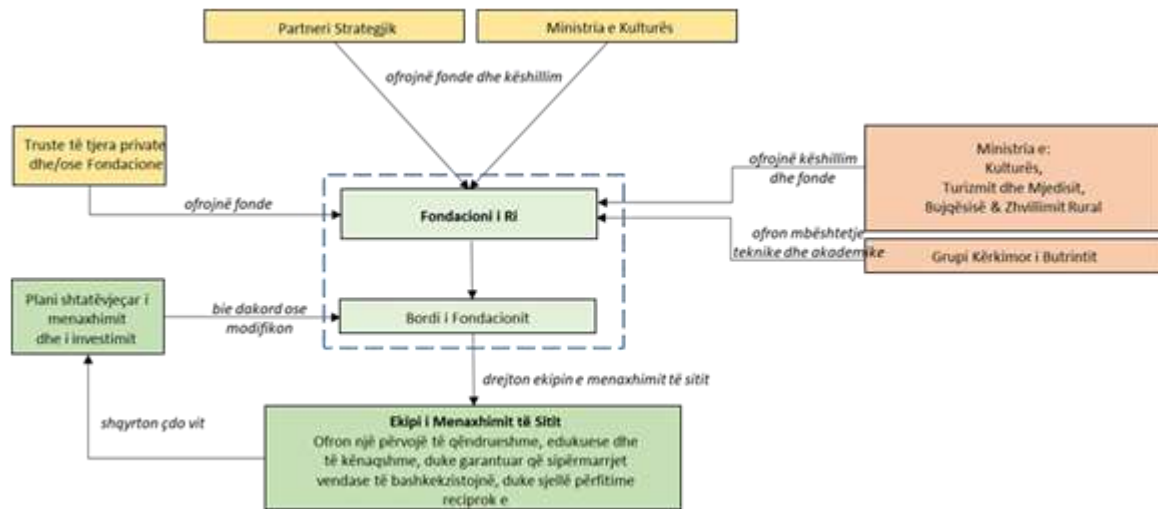


Figura 5: Fondacioni i Ri (Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit) - përshtatjet kryesore

2.4 Fluksi i fondeve dhe përgjegjësia për sitin

Ekipi i menaxhimit bën parashikimet operationale, me miratim të Drejtuesit të tij (për të cilin do të gjeni më tepër informacion në vijim), për një plan biznesi shtatëvjeçar, të përditësuar në baza vjetore. Si rrjedhojë, organizimi financiar në aspektin e fluksit të fondeve kapitale dhe të të ardhurave mund të përmbledhet si vijon:

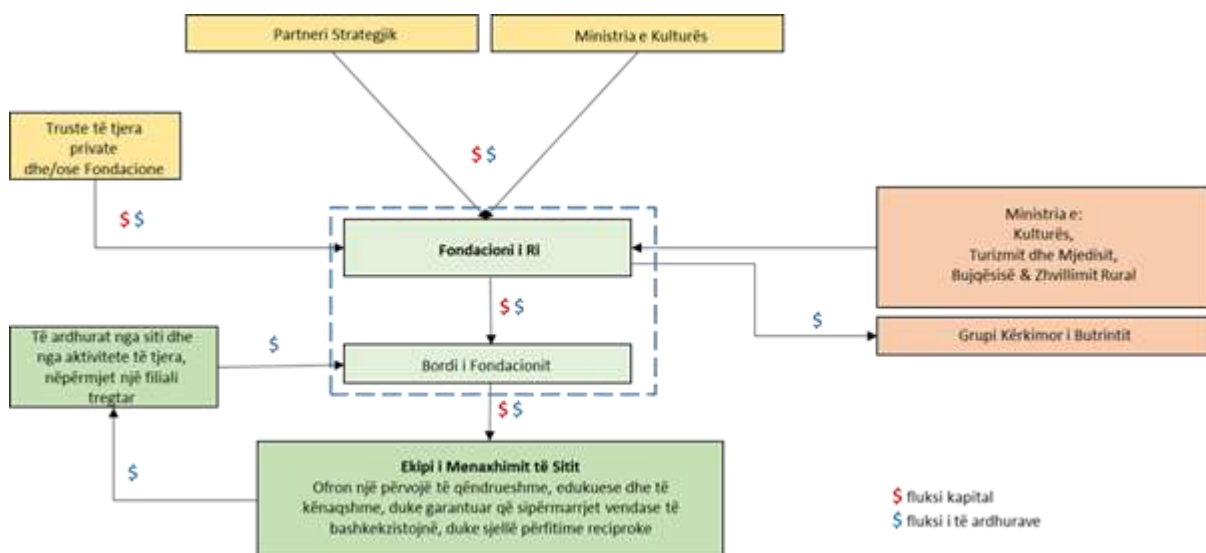


Figura 6: Fluksi kryesor i fondeve kapitale dhe të ardhurave

Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, nëpërmjet Bordit të tij, është ngritur me fonde nga AADF-ja dhe Ministria e Kulturës, dhe do të veprojë në emër të Qeverisë Shqiptare. Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit mund të pranojë fonde nga palë të treta për punimet kapitale dhe operacionale, si: truste, fonde universitare, fonde private e të tjera si këto. Fondacioni do të mbështesë Grupin e ardhshëm Kërkimor të Butrintit dhe do të alokojë fonde për funksionimin e Ekipit të Menaxhimit të Sitit, duke e pasur si qëllimin e tij prioritar.

Si rrjedhojë, një nga detyrat kyçe të Bordit të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit është sigurimi i financimeve nga burime të ndryshme (si për projektet kapitale, ashtu edhe mbështetjes së të ardhurave), në mënyrë që të zbutet rreziku nga investimi afatgjatë. Kjo është praktikë e zakonshme e Fondacioneve të tjera kudo në botë, veçanërisht në ato që kanë nevojë për financime dhe mbështetje të jashtme për projektet e konservimit, siç është rasti i Butrintit. Kështu, Fondacioni do të ofrojë kapitalin për funksionimin e Zonës A3 dhe për aktivitetet në Zonën Buferike të sitit, që janë ende për t'u përcaktuar.

Siti, nga ana tjetër, i kthen Fondacionit tepricën nga veprimtaritë e tij, dhe ky i fundit duhet t'i investojë përsëri për mirëmbajtjen dhe funksionimin e sitit, si edhe për punimet e parashikuara në Zonën Buferike, nëse është e nevojshme.

Sipas këtij propozimi, pasuritë, menaxhimi dhe përgjegjësia operacionale e sitit janë ndarë ndërmjet organizatave të duhura përgjegjëse.

Aspektet kyçe të këtij rregullimi, janë si vijon:

1. Qeveria Shqiptare gëzon pronësinë e të gjitha pasurive të sitit për përfitime publike
2. Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit investon për kërkesat operacionale dhe kapitale të sitit, ndoshta në partneritet me palë të treta të jashtme, si të gjykohet e arsyeshme
3. Siti ia kthen tepricën nga veprimtaritë tregtare Bordit të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, për riinvestim në Zonën A3 dhe, nëse ka vullnet, edhe në Zonën Buferike, sipas përcaktimit në marrëveshjen e Bashkëpunimit nënshkruar nga AADF-ja dhe Ministria e Kulturës
4. Duke qenë fondacion jofitimprurës me synim të vetëm menaxhimin e Zonës A3, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit nuk do të bëjë shpërndarjen e dividendit dhe as nuk do t'u japë rroga anëtarëve të bordit,
5. Bordi i Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit do të punësojë një Drejtor për Sitin, i cili do të ngarkohet me detyrën për të zhvilluar të gjitha operacionet e sitit, me anë të një plani menaxhimi dhe investimi shtatëvjeçar, të përditësuar në baza vjetore, me miratim të Bordit dhe financim të Fondacionit.

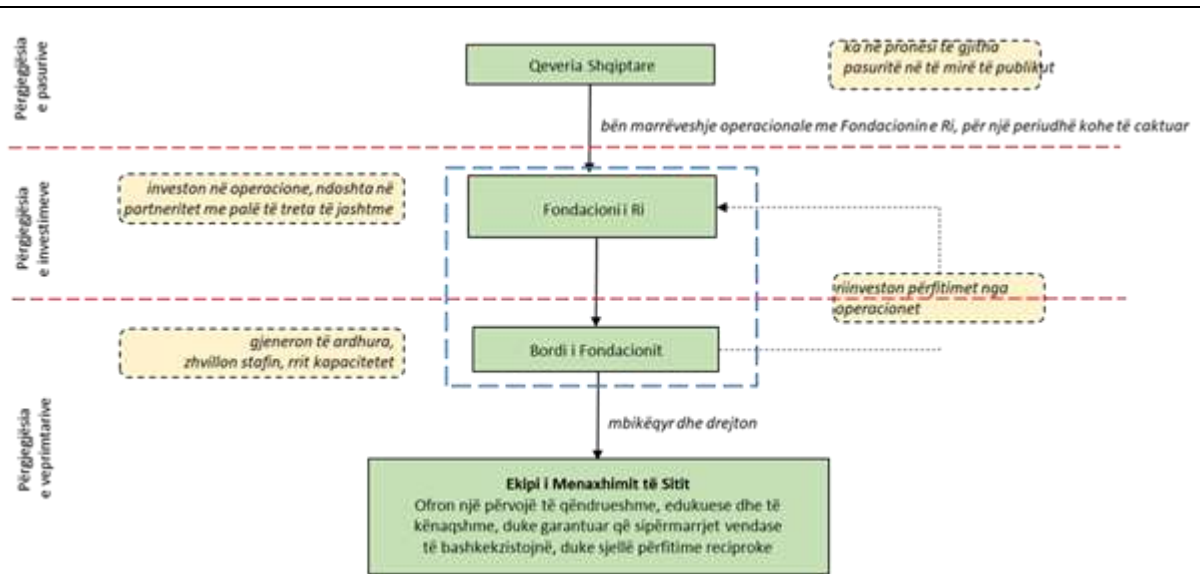


Figura 7: Ofrimi dhe përgjegësia e përgjithshme

3 Plani i Biznesit

Projektimi i operacioneve të çfarëdolloj biznesi, për trashëgiminë apo fushë tjetër, që mbulon një periudhë shtatëvjeçare është shumë i vështirë.

Duhen marrë parasysh, ndër të tjera:

1. Qëndrueshmëria e vendit pritës, qeverisë dhe ekonomisë së tij
2. Prirjet ekonomike botërore, duke përfshirë tregjet financiare, paqëndrueshmërinë e tyre dhe strategjitë për rimëkëmbje ekonomike pas pandemisë
3. Ndryshimet që janë jashtë kontrollit të çdo vendi: ndryshime politike, siç është shembulli i Brexit në Mbretërinë e Bashkuar, dhe ndryshime madhore në botë, si ngrohja globale
4. Kursi i këmbimit midis monedhave botërore
5. Aftësia dhe dëshira e vazhdueshme që njerëzit të udhëtojnë për qëllime turizmi, pavarësisht frikës apo perceptimit të çështjeve të sigurisë nga terrorizmi (ose mungesa e tij)
6. “Vlera e parasë” e konceptuar në një treg turistik global.

Asnjë projekt i turizmit të trashëgimisë nuk mund të jetë i izoluar, pasi duhet të dallojë dhe t’iu përgjigjet ndryshimeve dhe tendencave të mëdha në shkallë botërore.

3.1 Ngritja, roli dhe ndikimi i turizmit ndërkombëtar

Përpara Covid-19, turizmi ishte një nga sektorët më të mëdhenj, me rritjen më të shpejtë në ekonominë botërore, duke gjeneruar më shumë se 7.5 trilionë dollarë amerikanë në vit dhe duke mbështetur rreth 10% të profesioneve në ekonominë botërore³¹. Në vitet përpara pandemisë, turizmi ishte përgjegjës për lëvizjen më të madhe të njerëzve në mbarë rruzullin.

Në përpjekje për të zbutur efektet e pandemisë, thuajse çdo vend ndërmori masa tejet kufizuese. Kufijtë u mbyllën, linjat ajrore ndaluan së fluturuar, udhëtimet brenda vendit u kufizuan dhe u vendosën karantinat, ku në disa vende u vendosën edhe orët policore³². Për herë të parë në historinë e saj, shumica e ekonomisë botërore u vendos në një gjendje recesioni të krijuar nga qeveria. Trilionë dollarë të mbështetur nga qeveritë u shpenzuan për të mbajtur likuide ekonomitë.

Organizatat e trashëgimisë kulturore, si pjesë e industrisë së turizmit, ishin ndër më të goditurat, pasi ato: (a) janë ndër vendet ku distanca fizike, dhe si rrjedhojë siguria publike janë më të vështira për t’u ruajtur, së bashku me faktin se (b) ato në thelb kanë nevojë për praninë dhe xhiron e një numri të madh vizitorësh për të mbështetur dhe ruajtur modelet e tyre të biznesit. Kjo ka prekur edhe udhëtimet ndërkombëtare, veçanërisht udhëtimet ajrore; hotelet dhe anijet kroçere; kafenetë, baret, lokalet, restorantet dhe klubet e natës; teatrot, kinematë dhe hapësira të tjera shfaqjesh.

Kështu, çdo model biznesi i bazuar në ofrimin e shërbimeve ballë për ballë dhe / ose për një numër të madh përdoruesish (vizitorësh) u gjend përballë problemeve afatgjata dhe, në shumë raste, përballë krizave afatshkurtra.

Sipas OBT-së mbërritjet turistike ndërkombëtare ranë me 83% në tremujorin e parë të 2021-shit pasi kufizimet në udhëtim mbetën në fuqi në mbarë botën. Sidoqoftë, Indeksi i Besimit të OBT-së tregon shenja të një rritjeje të ngadaltë të besimit³³.

³¹Këshilli Botëror i Turizmit dhe Udhëtimeve. (2018). *Raporti vjetor për kërkimin e ndikimit ekonomik*.

³²<https://www.independent.co.uk/news/at-a-glance-europes-coronavirus-curfews-and-lockdowns-curfew-curfews-countries-coronavirus-patchwork-b1787264.html>

³³ <https://www.unwto.org/news/tourist-numbers-down-83-but-confidence-slowly-rising>

Midis periudhës janar dhe mars 2021, destinacionet në mbarë botën mirëpritën 180 milionë më pak turistë ndërkombëtarë krahasuar me tremujorin e parë të vitit të kaluar. Azia dhe Paqësori vazhduan të vuanin nivelet më të ulëta të aktivitetit me një rënie prej 94% të turistëve ndërkombëtarë gjatë periudhës tre-mujore. Evropa regjistroi rënien e dytë më të madhe me -83%, e ndjekur nga Afrika (-81%), Lindja e Mesme (-78%) dhe Amerika (-71%). Kjo i mbivendoset rënies prej 73% të mbërritjeve turistike ndërkombëtare në mbarë botën e regjistruar në vitin 2020, duke e bërë atë vitin më të keq të regjistruar për sektorin.

Shumë ekspertë³⁴ nuk shohin një kthim në nivelet e turizmit ndërkombëtar të vitit 2019 të paktën deri në vitin 2024. Shumëçka do të varet nga ritmet e vaksinimit dhe nëse shfaqet ndonjë variant rezistent ndaj vaksinës në muajt dhe vitet e ardhshme që do të ndikojë negativisht tek ato vende që kanë një nivel të lartë të vaksinimit, po ato vende (perëndimore) që kontribuojnë në shumicën dërrmuese të turistëve jashtë vendit, veçanërisht në sitet arkeologjike në Mesdhe.

Në periudhën pas pandemisë, arritja e niveleve të turizmit të 2019-s do të sjellë kosto afatgjata. Me rreth 1.5 miliardë turistë që udhëtojnë në mbarë botën çdo vit, konsumi i burimeve natyrore, veçanërisht i energjisë dhe i ujit, do të shtojë kërkesat për burimet e shumë vendeve, veçanërisht të vendeve më pak të pasura që po përjetojnë rritjen e aktivitetit turistik, pasi turistët kërkojnë destinacione të reja, përfshirë dhe Shqipërinë.

Në fakt, duke prezumuar kthimin në "normalitet" ³⁵, brenda pak viteve do të ketë rreth 1.5 miliardë turistë në vit të cilët do të kenë një ndikim madhor mbi atë që quhet "ekologjia e turizmit"³⁶.

Nga kjo pikëpamje, turistët dhe strukturat turistike veprojnë si organizma që ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe mjedisin fizik, duke krijuar një sistem dinamik dhe kompleks. Turistët dhe strukturat turistike nuk janë shtesa të mjedisit, por pjesë thelbësore e tij. Janë aktorë, jo spektatorë.

Sipas kësaj pikëpamjeje, çdo ngjarje e re në ekosistem do të ketë ndikim mbi pjesën tjetër të sistemit, duke e ndryshuar gjendjen e ekuilibrit. Ekuilibri, ashtu si në natyrë, arrihet nëpërmjet përshtatjes ekologjike... në këtë rast, ose nëpërmjet një ndryshimi (përshtatjeje) të produktit turistik, mjedisit fizik, tregut, ose të trijave... ose nuk arrihet ekuilibri i duhur, duke shpjerë drejt zhdukjes së sistemit dhe zëvendësimit nga një tjetër.

Ndjekja e kësaj pikëpamjeje ka implikime të thella për turizmin e qëndrueshëm për të gjithë, duke përfshirë Shqipërinë në përgjithësi dhe Butrintin në veçanti.

Një pjesë e madhe e rritjes vjetore të turizmit e parashikuar për vitin 2030 (duke supozuar që nivelet përpara vitit 2019 do të arrihen deri në vitin 2024) pritet të vijë nga ekonomitë në rritje (dhe të mëdha) të Kinës dhe Indisë, duke krijuar një ekologji turizmi të ndryshme nga ajo që ekziston tani dhe që aktualisht furnizohet nga ekonomitë e BE-së, MB-së, SHBA-së, Japonisë, Australisë dhe Kanadasë.

Njohja dhe përshtatja ndaj kësaj tendence është sfidë kyçe ndaj ofruesve turistikë, menaxherëve dhe politikëbërësve në të ardhmen. Përgjigjja e tyre do të përcaktojë mirëqenien e trashëgimive natyrore dhe kulturore të botës, që nxisin dhe mbështesin shumicën dërrmuese të kërkesës turistike.

³⁴ <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-will-the-covid-19-pandemic-end#>

³⁵ Nuk ka ndonjë mendim të dakordësuar se si do të jetë 'normaliteti i ri', por, me shumë gjasa do të përfshijë menaxhimin e të jetuarit me Covid-19 për vite me radhë, pasi një numër ekspertësh tashmë sugjerojnë se sëmundja do të bëhet endemike.

³⁶ Prince, D R., (2013). Evolving ecology: the tourism potential of the Drinos Valley, Albania; Trashëgimi Kulturorë pa Kufij, Gjirokastër.

3.2 Roli i politikave turistike në promovimin e qëndrueshmërisë

Përgjatë viteve, duke përfshirë edhe ato gjatë pandemisë, një kohë e konsiderueshme, përpjekje të mëdha, grante kërkimore, konferenca dhe takime të liderëve botërorë janë përqendruar në idenë dhe idealin e promovimit të projekteve dhe programeve të turizmit të qëndrueshëm.

Nuk ka dyshim që kur turizmi mbështetet mbi parimet e zhvillimit të qëndrueshëm, të paktën në teori, mund të lehtësojë rritjen gjithëpërfshirëse, të ofrojë mundësi për zhvillimin ekonomik vendas, mund të reduktojë ndarjen që ndjehet shpesh midis zonave rurale dhe urbane, dhe të promovojë integrimin social.

Krahas kësaj, mund të ndihmojë me ndërgjegjësimin e problematikave mjedisore dhe kulturore, të financojë pjesërisht mbrojtjen dhe menaxhimin e zonave të mbrojtura dhe të kontribuojë në ruajtjen e diversitetit biologjik. Bota është zotuar të zbatojë Axhendën 2030 për Zhvillimin e Qëndrueshëm me 17 Objektiva të Zhvillimit të Qëndrueshëm (OZHQ) të miratuara nga Shtetet Anëtare të Organizatës së Kombeve të Bashkuara (OKB) në shtator 2015³⁷. Megjithatë, situata e pazakontë e krijuar nga Covid-19, në fillim të vitit 2020, po ndikon në këtë angazhim dhe po minon qasjen e përgjithshme ndaj përshtatshmërisë duke ngadalësuar procesin drejt realizimit të 17 OZHQ-ve dhe duke ndryshuar trajektoren e zhvillimit. Qëllimi kryesor "për të mos lërë askënd pas" kërcënohet nga pabarazitë aktuale në rritje. Ndërsa sfidat e shumëfishuara globale, tronditjet ekonomike dhe financiare në lidhje me Covid-19 e bëjnë edhe më të vështirë financimin e qëndrueshmërisë.

Organizata si Banka Botërore dhe BE-ja përfshihen ndjeshëm në promovime të tilla, duke qenë se e njohin rëndësinë e turizmit të qëndrueshëm, të mirëmenaxhuar për të ardhmen e shumë vendeve, veçanërisht të vendeve më të vogla, që po zhvillojnë ofertat e tyre turistike, si në rastin e Shqipërisë.

Pavarësisht mundësive të shumta dhe të qarta të paraqitura nga ky sektor vazhdimisht në rritje, turizmi përballet me një sërë sfidash që vijnë nga fakti se është një veprimtari e copëzuar, me shumë nivele, shpeshherë me objektiva të politikave konkurruese, si në nivelin kombëtar edhe në atë ndërkombëtar.

Krahas kësaj, turizmi preket dhe nga faktorë të tjerë, mbi të cilët ka pak ose aspak kontroll, si: ndryshimi klimatik, ndotja e detit nga mbetjet plastike, kushtet makroekonomike (luhatja e kursit të këmbimit, kostoja e karburantit, veçanërisht naftës dhe karburantit për mjetet fluturuese), politikat botërore në ndryshim, si dhe perceptimi i vetë turistëve mbi rrezikun dhe sigurinë personale.

Kësaj i shtohen edhe shërbimet turistike që po zhvillohen me shpejtësi, veçanërisht për t'iu përgjigjur digjitalizimit të ekonomisë botërore, përdorimit të teknologjisë së përparuar dhe zhvillimit të sektorëve të specializuar, si ekoturizmi, turizmi i ngadaltë dhe turizmi i aventurës. Të gjithë bashkë, këta faktorë nënvizojnë kompleksitetin e "ekologjisë turistike" dhe nevojën për politika kuptimplota, që synojnë orientimin dhe drejtimin e këtij sektori në një të ardhme më të qëndrueshme.

Si rrjedhojë, politikat e formuluar për të rritur mirëqenien e një vendi ose destinacioni, njerëzve dhe ekologjisë së tij duhet të arrijnë të përballojnë trysinë në ndryshim. Për këtë shkak, politikat e turizmit të qëndrueshëm duhet të jenë të një niveli të lartë dhe të dallojnë nga strategjitë (kombëtare dhe ndërkombëtare), që zhvillohen nga to për të bërë ndryshime në terren.

Krahas kësaj, duhet të jenë në gjendje t'iu përgjigjen shpejt rrethanave në ndryshim: mbase një perspektivë që arrihet më lehtë nga organizatat private, si Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, dhe jo nga drejtoritë dhe ministrinë, kudo që të ndodhen.

³⁷ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (Qershor 2021)

Në vitin 2013, duke njohur ndikimin negativ që turizmi, veçanërisht ai me paketa, kishte mbi disa pjesë të botës, Organizata Botërore e Turizmit (OBT) e Kombeve të Bashkuara reagoi me një fushatë për “t’i lejuar udhëtarët të dinë se si mund të përfitojnë nga njerëzit dhe vendet që vizitojnë”.

Fushata mbulonte katër moto: (a) bli produkte vendase, (b) respekto kulturën vendase, (c) kurse energji, dhe (d) mbro trashëgiminë.

Ndonëse të lavdërueshme, të gjitha këto moto ngrenë pikëpyetje: (a) kush po ble produktet vendase... linja ajrore, operatori turistik, zinxhiri i hoteleve?; (b) a po respektohet kultura vendase si kulturë indigjene?; (c) mbërritja në destinacion kërkon shumë energji (pjesa më e madhe e të cilës është e parinovueshme), njësoj si teknologjitë digjitale në destinacion; (d) edhe qëndrimi në një vend mund të ndihmojë në shkatërrimin e tij... zhvillimi i infrastrukturës, qendra e re e vizitorëve, tërheqja e vendit, të gjitha mund të shpien drejt shkatërrimit.

Këto konsiderata kanë rëndësi madhore për Butrintin, e rrjedhimisht edhe për Planin e Biznesit.

Politikat afatgjata që përqendrohen në promovimin e punësimit cilësor dhe hapjes së vendeve të punës, zhvillimin e aftësive, sipërmarrje, novacionin, investimet e efektshme, dhe zhvillimin e integruar, janë kyçe për rritjen gjithëpërfshirëse dhe të qëndrueshme të turizmit. Kjo rritje do të përfillë ndikimin mjedisor, social dhe ekonomik aktual dhe të ardhshëm, si dhe adreson nevojat e vizitorëve, industrisë, mjedisit dhe komuniteteve pritëse.

Pronarët dhe menaxherët e sitit, duke përfshirë edhe ata të Butrintit, duhet të përpiqen që të zhvillojnë më tej politikat koherente dhe të integruara të turizmit, që pasqyrojnë rrethanat e siteve individuale dhe komuniteteve vendase në kërkim të qëllimeve të përbashkëta, duke përfshirë klientë cilësorë, përvoja turistike të sigurta dhe të besueshme, rritjen e produktivitetit dhe konkurrueshmërisë (veçanërisht të NVM-të), si dhe mbrojtjen, menaxhimin dhe përmirësimin e peizazheve kulturore dhe fizike.

Realizimi i këtyre politikave kërkon mbështetje ndërsektoriale nga disa agjenci dhe ndërmarrje, të përfshira në promovimin dhe ofrimin e shërbimeve turistike, duke përfshirë sektorin publik (shtetëror, rajonal dhe vendas), shoqëritë private, sektorin jofitimprurës, institucionet kërkimore dhe arsimore, dhe nismat e komunitetit. Identifikimi dhe koordinimi i roleve të këtyre organizatave duhet të jetë në qendër të vëmendjes së politikave nëse synohet shmangia e nismave kundërproduktive.

Kjo është një arsye përse Autoriteti i propozuar i Parkut Kombëtar do të jetë i rëndësishëm për mirëqenien e Parkut në planin afatgjatë dhe përse Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit është *thelbësor* për Zonën A3.

3.3 Bota në vitin 2030

Ndërsa Covid-19 padyshim ka pasur një efekt ndërprerës afatshkurtër në ekonominë botërore, mbetet i vlefshëm një këndvështrim për vitin 2030. Për më tepër, ekzistojnë çështje thelbësore themelore dhe të qëndrueshme të zhvillimit që aktualisht po adresohen nga shumica e vendeve (të udhëhequra nga G7 dhe G20) që do të jenë më të rëndësishme në terma afatgjatë; ku më e madhja është ajo e ndryshimit të klimës. Pa dyshim që bizneset (veçanërisht ato që lidhen me turizmin, duke përfshirë linjat ajrore dhe operatorët e kroçerave, kjo e fundit veçanërisht e rëndësishme për Butrintin) do të përpiqen të kthehen në nivelet para pandemisë sa më shpejt që të jetë e mundur pasi modelet e tyre të biznesit, kthimet e investimeve dhe përkrahja e bankës dhe aksionarëve mbështetet në to. Megjithatë, për qëllimet e këtij plani biznesi do të ishte e matur të supozohet se ekonomia botërore nuk do të funksionojë në nivelet para-Covid-19 ndoshta deri në tremujorin e parë të vitit 2024.

Kur Axhenda 2030 për Zhvillim të Qëndrueshëm e UNESCO-s të arrijë vitin 2030 (dy vite pas mbulimit të planit të biznesit), me shumë gjasa bota do të ketë ndryshuar. Sipas disa parashikimeve (p.sh. nga Organizata Botërore e Turizmit e Kombeve të Bashkuara), mund të vlejnjë pikat e mëposhtme³⁸ pasi shumë biznese (dhe qeveri) kanë rivlerësuar operimet e tyre në kontekstin e Covid-19 dhe janë në proces të kalimit në një formë "normaliteti të ri", ku pjesa më e madhe po përshtatin akoma dhe më shumë teknologjitë online dhe punën në distancë:

1. Shumica e produkteve do të bëhen shërbime. Përse të blesh një makinë, kur mund ta marrësh me qira?
2. Çmimi i karbonit do të rritet në mbarë botën. Lëndët djegëse po shterojnë dhe nëse nuk gjenden alternativa më të përballueshme, udhëtimet ndërkombëtare (fluturimet e gjata) mund të pakësohen ose kostoja e biletës së avionit mund të rritet ndjeshëm.
3. Bota digjitale plotësisht ndërvepruese do të jetë reale: përse të shkosh në Butrint kur mund ta përjetosh në shtëpi nëpërmjet një platforme virtuale?
4. Pas rënies së mbizotërimit ekonomik të SHBA-së, do të kemi një kthim të konceptit të shtetit komb. Kjo mund të ketë implikime të mëdha për traktatet ndërkombëtare dhe zgjidhjet botërore të problemeve botërore, veçanërisht me mbizotërimin në rritje të shoqërive botërore online (sidomos media dhe rrjetet sociale, si Facebook, Instagram dhe Twitter).
5. Dy të tretat e njerëzve në botë do të jetojnë në qytete, dhe numri total i popullsisë do të arrijë 11 miliardë gjatë 50 vjetëve të ardhshëm, çka është një shifër e lartë. Afërsisht dy të tretat e tyre do të jetojnë në varfëri.
6. Pas vitit 2024, India do të ketë popullsinë më të madhe në botë, duke ia kaluar Kinës.
7. Akujt në Arktik mund të jenë veç një kujtim, ndërsa në Antarktidë do të ngelen vetëm gjurmët.
8. Për këtë shkak, niveli i detit do të vazhdojë të rritet si pasojë e ngrohjes globale³⁹. Sipas përlllogaritjeve të Kombeve të Bashkuara, në Butrint niveli i detit do të rritet me rreth 0.7 m deri në vitin 2040 dhe mbase po aq (1.2 m) deri në vitin 2060⁴⁰.

3.4 Përballja me ndryshimin

Ndonëse këta faktorë botërorë shkojnë përtej ndikimit të drejtpërdrejtë të menaxhimit të sitit në Butrint, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit duhet të reagojë ndaj tyre duke qenë se do marrë sitin përsipër.

Nëse niveli i detit do të rritet me 1 metër gjatë 30-40 vjetëve të ardhshme, një pjesë e madhe e Zonës A3 që vizitohet aktualisht do të mbetet nën ujë, përgjithmonë. Mbrojtja e sitit nëpërmjet një sërë projektesh inxhinierike madhore do të ishte një përgjigje e pamenduar pasi problemi kryesor me Butrintin nuk është përmbytja, sa ç'është rritja e ujërave sipërfaqësore duke qenë se një pjesë e madhe e Qytetit Antik gjendet mbi tokën e rivendosur gjatë periudhës romake. Qasja e ndërhyrjes së lehtë e advokuar në këtë Plan Biznesi kërkon studime, gjurmime, regjistrime, botime, konservim dhe shpërndarje të sa më shumë informacioneve përpara se të ndodhë e pashmangshmja.

Ky është një nga rolet kyçe të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, pra maksimizimi i mbledhjes dhe shpërndarjes së informacioneve cilësore, kërkimore tek akademikët, turistët dhe të tjerë para se këto informacione të humbasin ose të bëhen të vështira për t'u mbledhur. Ndaj, më poshtë parashtrohet roli i propozuar i Grupit Kërkimor të Butrintit.

³⁸Kombet e Bashkuara. (2013). *Raport vjetor*.

³⁹ <https://climate.nasa.gov/effects/>

⁴⁰ UNESCO (2018) *Mediterranean UNESCO World Heritage at risk from coastal flooding and erosion due to sea-level rise* Nature Communications

Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit duhet të përgatitet për më të keqen për të mirën e sitit.

3.5 Supozime dhe pozicioni ekzistues

Gjatë hartimit të këtij Plani Biznesi për zhvillimin e Zonës A3 ishte e nevojshme që të bëheshin disa supozime lidhur me stafin e nevojshëm për të ofruar veprimtaritë e rinovuara dhe rijetësuara të sitit, buxhetet e disponueshme, mënyrën se si do të ofrohen punimet kapitale të ndryshme, dhe kur do të kryhen këto punime.

Të gjitha sitet historike janë të cenueshme. Ato janë të cenueshme nga përdorimi i tepërt i vizitorëve, nga mungesa e vëmendjes nga ana e qeverisë, nga rreziku i vjedhjes, nga shfrytëzimi i bandave kriminale dhe më keq akoma, nga mungesa e interesit.

Kjo e fundit është një shqetësim në Butrint. Nëse siti nuk ka asnjë domethënie për vendasit, nuk iu jep asgjë në këmbim dhe, në fakt, shihet si një kënd lojërash për vizitorët nga Perëndimi, atëherë për çfarë iu shërben?; si mund të përfitojnë ata, përse duhet që të ndihmojnë në ruajtjen e tij?

Thelbi duhet të qëndrojë te fitimi ekonomik ... për sa i përket individit, komunitetit, shoqërisë.

Duhet të gjenden mekanizma jo vetëm në Zonën A3, por në të gjithë Parkun Kombëtar, në mënyrë që vendasit ta shohin Butrintin dhe peizazhin përreth tij si një mundësi në planin afatgjatë. Këto çështje trajtohen në tërësinë e tyre në Planin e Menaxhimit të Integruar për mbarë Parkun, një dokument i përgatitur nga P+P si dokument i lidhur me planin e biznesit.

Nga informacionet e disponueshme⁴¹ mund të pohohet se operimi aktual i sitit ka rënë në mënyrë të ndjeshme për shkak të pandemisë, në përputhje me tendencën botërore gjatë vitit 2020, me një rënie prej 86% krahasuar me vitin 2019:

Viti	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Të ardhurat (mijë USD)	339	388	471	485	541	777	919	127
Shpenzimet (mijë USD)	158	174	407	187	341	152	227	304
Tepricat (mijë USD)	181	214	64	298	200	625	692	-177

Figura 8: Kthimet kryesore të operimit për vitin 2013-2020 (për detaje shihni Shtojcën A)

Shpenzimet e përgjithshme për sitin (nga tabela e mësipërme) shkojnë mesatarisht 243.000 USD në vit, ku përfshihen tre kategoritë e mëdha: stafi i sitit, të mira dhe shërbime, dhe shpenzime kapitale, duke përfshirë punimet për konservimin e sitit. Megjithatë, së fundmi punimet për konservimin janë pezulluar ose kanë qenë minimale për shkak të mungesës së lejeve të përshtatshme të dhëna nga qeveria. Ky ishte rasti për çdo vit, përveç vitit 2015 dhe deri diku për vitin 2017.

Në Shtojcën A gjendet analiza e plotë e shpenzimeve dhe e të ardhurave aktuale në Zonën A3, të administruara nga qeveria. Këto shifra, që janë përdorur si baza fillestare për parashikimet e reja financiare, tregojnë se ekziston një akumulim i konsiderueshëm i punimeve të papërfunduara të konservimit (vërtet jetësore për sitin), gjë që trajtohet edhe në këtë Plan Biznesi, e treguar nga shifra prej rreth 2.1 milionë USD (rreshti i shumës së tepricave në Figurën 8 më sipër) nga fonde të pashfrytëzuara, të mbajtura zyrtarisht nga Ministria e Kulturës dhe të alokuara posaçërisht për ndërhyrje të pamiratuara ende për konservimin e sitit.

Për më tepër, nëse çështja e konservimit të sitit *nuk trajtohet si çështje emergjente*, struktura e Zonës A3 do të vihet më shumë në rrezik, duke çuar në rënie të numrit të vizitorëve dhe si rrjedhojë, në uljen e të ardhurave.

⁴¹ Të dhëna të ofruara nga Zyra e Administrimit dhe Koordinimit të Butrintit Shqipëri, qershor 2021
Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (Qershor 2021)

Ky aspekt thelbësor trajtohet në seksione të tjera të këtij Plani që pranon se nevojitet një kapital i konsiderueshëm, i cili është rekomanduar dhe përfshirë në këtë Plan Biznesi.

Prandaj, duke u bazuar te Figura 8, për shtatë vitet e fundit (nga viti 2013-2019) Siti ka gjeneruar tepriçë (fitim) mesatarisht prej 325.000 USD në vit, duke përjashtuar vitin 2020, ku vitet kryesore janë 2018 dhe 2019.

Kjo nënkupton se shteti ka akumuluar një tepriçë prej 2.1 milionë USD që prej vitit 2013, që mund të shpenzohej për konservime thelbësore të sitit.

Në modelin financiar bazë (Figura 10), shifra 2.1 milionë USD, 'pagesë nga qeveria'/ QSH, (rreshti 44) shfaqet si e ardhur nga projekti në pjesën e alokuar për shpenzimet e punimeve të konservimit të sitit (rreshti 2 dhe 17). Figura 10 tregon shumën totale që duhet të përftohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit si një shumë totale në Vitin 1.

Ndërsa kjo pa dyshim do të jetë një çështje debati midis Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe Qeverisë, kjo do të thotë që, me këto para, baza e projektit (Figura 10, rreshti 47) është gjithnjë pozitive. Nëse kjo shumë paguhet në një hark kohor prej tre ose katër vitesh, ajo ndikon vetëm në fluksin e parasë, që mund të mbështetet nëpërmjet fondeve të AADF-së, dhe nuk ka asnjë efekt në buxhetet e përgjithshme.

Transferimi i realiteteve ligjore të operimit të sitit nga qeveria qendrore te Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të marrë kohë, po ashtu si dhe kryerja e ndërhyrjeve të reja fizike, veçanërisht qendra e re e propozuar për vizitorët, rregullimet në hyrjen e sitit dhe punimet urgjente për konservimin e sitit, në pjesën më të madhe të Zonës A3. Kjo krijon një periudhë tranzitore.

Prandaj, sugjerohet një periudhë tranzitore e menaxhimit gjashtë mujore duke nisur nga miratimi i Marrëveshjes së Menaxhimit deri në dorëzimin përfundimtar dhe marrjen nën kontrollin e plotë menaxherial të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

Kjo është periudha kyçe e zhvillimit dhe e mirëqenies së ardhshme të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, si rrjedhojë edhe e sitit në tërësi. Mbi të gjitha, kjo kërkon një qëndrim të fokusuar dhe ambicioz nga anëtarët e bordit themelues të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, i mbështetur nga palë të treta, sipas nevojës.

Gjatë kësaj periudhe tranzitore do të jetë thelbësore që Zona A3 të qëndrojë e hapur për publikun (për sa kohë që nuk ka kufizime për shkak të Covid-19), për të mbajtur të gjallë ndërgjegjësimin e tij, veçanërisht ndërgjegjësimin ndërkombëtar, duke pranuar se në disa raste mund të jetë e nevojshme që pjesë të ndryshme të sitit të mbyllen për arsye sigurie, veçanërisht kur ka zhvillime apo ndërhyrje fizike, siç ndodh tanimë herë pas here. Periudha tranzitore mbulon studime dhe operacione të tjera mbështetëse për të mundësuar marrjen e kontrollit të sitit nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit në mënyrë të menjëhershme dhe në dijeni të plotë të rrethanave mbizotëruese, me kujdesin e duhur, konsideratat e projektimit për qendrën e re të vizitorëve dhe ndërhyrjet e tjera të nevojshme në sit që i nevojiten Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit për të mbajtur, shtuar dhe ruajtur të ardhurat operacionale.

Gjatë kësaj periudhe tranzitore, investimi i kapitalit kryesor dhe aspektet e të ardhurave të modelit të biznesit do të funksionojnë krah për krah, të cilat janë parashtruar në modelin financiar bazë shoqërues, të paraqitur në Figurën 10.

Aktivitetet e para lidhen me proceset ligjore, të nevojshme për transferimin e sitit nga Shteti te Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit. Këto aktivitete janë në vetvete komplekse dhe me një fushë të gjerë veprimi.

Punime të tjera përfshijnë studimet dhe angazhimet e tjera të nevojshme në rast se Zona A3 do të mbajë Statusin e Jashtëzakonshëm Universal të UNESCO-s, gjatë periudhës tranzitore dhe pas saj, që sigurisht është thelbësore për mirëqenien e ardhshme të sitit në tërësi.

Prandaj, sugjerohet që të kryhen një sërë studimesh, vrojtimesh e të tjera si këto, thelbësore dhe të nevojshme për përcaktimin e vlerës dhe menaxhimin e sitit në termin afatgjatë, dhe për t’i ofruar stafit të ri të sitit një inventar të detajuar me veprimet që do të ndërmerren dhe me informacione të ndryshme.

Punimet në terren janë gjithashtu të përcaktuara dhe mbulojnë punimet e reja kryesore që nevojiten për të kuptuar potencialin e sitit gjatë kohëzgjatjes së këtij Plani Biznesi. Ato mbulojnë nevojën për një qendër të re vizitorësh, zyra të reja për stafin dhe ndryshimet në hyrjen e sitit, muze të ri të pasur me objekte në Kalanë Veneciane, ndërhyrje të reja në sit dhe riinteretim të Fortesës Trekëndore.

Çështja thelbësore është se aspektet kryesore të projektimit të punimeve për këto ndërhyrje duhet të fillojnë sa më shpejt që të shihet e arsyeshme, në mënyrë që të ketë kohë të mjaftueshme për kryerjen e punimeve fillestare të sitit deri në fund të periudhës tranzitore dhe për marrjen në kontroll të parashikuar nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit në të njëjtën datë, me të gjithë stafin e duhur të angazhuar.

Fazat/produktet kyçe, që mund të konsiderohen si piketa janë:

Data Efektive e Marrëveshjes së Administrimit	Fillimi i periudhës tranzitore
Periudha Tranzitore	Fillimi i projektimit të punimeve për qendrën e re të vizitorëve dhe ndërhyrje të reja në sit
	Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit fillon me rekrutimin e stafit
	Kryerja e studimeve për mirëmenaxhimin e sitit
Transferimi i Administrimit	Punësimi i të gjithë stafit të ri të sitit
	Funksionimi i plotë i sitit nën menaxhimin e ri të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit

Figura 9: Fazat kyçe për produktet

3.6 Modeli financiar bazë

Në Figurën 10 (më poshtë), rreshtat 2 deri në 26 tregojnë shpenzimin e pritshëm vjetor për zërat kapitalë dhe të të ardhurave, të administruar nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit.

Elementet kapitale shfaqen në rreshtat 2 deri në 13; shpenzimet e të ardhurave në rreshtat 14 deri në 26.

Rreshtat 27 dhe 28 i përmbledhin të dyja elementet.

Rreshtat 31 deri në 39 tregojnë të ardhurat vjetore.

Rreshtat 40 dhe 41 përmbledhin transaksionet vjetore dhe tregojnë investimin e përgjithshëm që do realizohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit.

Shumica e rreshtave kanë një nën-aktivitet që lidhet me to, të cilat përshkruhen në seksionet më poshtë.

Plani i Biznesit parashikon një kthim vjetor prej 0.5% të të ardhurave totale në vitin e parë të operimit, 1% në vitin e dytë, 1.5% në vitin e tretë dhe 2% çdo vit në vijim si kontribut ne Fondin Kombëtar për Ruajtjen e Pasurisë Kulturore.

Plani i Menaxhimit të Integruar për Parkun Kombëtar të Butrintit – Plani i Biznesit për Zonën A3

Periudha	Periudha Tranzitore	Operimii ri							Totalet
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	
Buxheti i përgjithshëm operacional strategjik (mijë USD)		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Totalet
Zërat e kapitalizuar									
Punimet e konservimit, përfshirë edhe mbylljen e punimeve të prapambetura		231	346	346	346	462	462	462	2,655
Qendra e re e vizitorëve dhe punimet përkatëse	100	173	1,350	1,000					2,623
Hyrja e re në sit, zyrat e stafit, rrethimi i sigurisë dhe shtigje të reja		273							273
Shërbimi i ri muzeal në Kalanë Veneciane		545							545
Interpretimi i ri në Fortesën Trekëndore		136							136
Interpretim i ri në mbarë sitin		159							159
Varkat e vizitorëve, platformat lundruese, skelat dhe automjetet elektrike					159				159
Kostoja e automjeteve 4x4 dhe varkave të rojtarëve					71				71
Kostoja e autobusëve të vizitorëve					109	109			218
Nëntotali i rreshtave 2-12	100	1,518	1,696	1,346	685	571	462	462	6,840
ADD: Kontingjenca 10%	10	152	170	135	69	57	46	46	684
Totalet	110	1,669	1,866	1,481	754	628	508	508	7,524
Zërat operacionalë									
Mirëmbajtja vjetore e sitit dhe buxheti i monitorimit		87	73	73	73	73	73	73	525
Studime dhe konsulenca të specializuara	100	614	123	64	64	64	64	64	1,155
Grupi Kërkimor i Butrintit		0	59	105	59	105	59	105	491
Marka, marketingu dhe promovimi		90	85	70	60	60	50	40	455
Operacionet jashtë sitit		127	127	127	127	127	127	127	891
Stafi i sitit	70	286	317	397	496	551	551	551	3,218
Furnizime dhe shërbime të kontraktuara	35	267	420	447	470	475	475	475	3,017
Grante			50	50	50	50	50	50	300
Kontribut në Projekte të tjera Kombëtare të Trashëgimisë Kulturore		23	20	40	54	60	74	74	345
Nëntotali i rreshtave 17-24	205	1,494	1,274	1,372	1,453	1,564	1,523	1,558	10,443
ADD: Kontingjenca 10%	21	149	127	137	145	156	152	156	1,044
Totalet	226	1,644	1,401	1,509	1,598	1,721	1,675	1,714	11,487
Shuma e zërave të mësipërm	336	3,313	3,267	2,990	2,352	2,349	2,183	2,222	19,011
Buxheti kumulativ	336	3,649	6,916	9,906	12,258	14,607	16,789	19,011	

Mbledhje: punime kapitale (rreshti 13)								40%	7,524
Mbledhje: kostot e të ardhurave (rreshti 26)								60%	11,487
Zërat e të ardhurave	tranzitore	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7	Totalet
Vizitorët në vit (mijë)		78	109	175	262	294	296	296	
Çmimi mesatar i biletës (USD) (@ 75% e çmimit për të rritur)		6	8	8	9	9	11	11	
Faturat hyrëse		468	819	1,441	2,359	2,642	3,335	3,335	14,399
Mbledhja e fondeve			50	50	50	50	50	50	300
Të ardhura nga transporti me varka					17	26	29	30	103
Të ardhura nga shitjet me pakicë dhe shërbimi i kateringut (neto)					262	294	296	296	1,149
Të ardhura vjetore	-	468	869	1,491	2,688	3,012	3,711	3,711	15,951
Të ardhura kumulative	-	468	1,337	2,828	5,517	8,528	12,239	15,951	
Kthimi vjetor i investimit	(336)	(2,845)	(2,398)	(1,499)	336	663	1,528	1,489	(3,061)
Ndaj, duhen investime shtesë gjatë kësaj periudhe	(336)	(3,181)	(5,579)	(7,078)	(6,741)	(6,078)	(4,550)	(3,061)	
Fitimi vjetor V7+									1,489
Kontributi i AADF-së (QV e re+ Konserv. + invest. kapitale)	639	2,100	1,100	1,152					4,990
Kontributi i QSH (Konserv.+ investime të tjera kapitale)		2,100							2,100
Kontributi total nga QSH dhe AADF	639	4,200	1,100	1,152	-	-	-	-	7,090
Rezultati neto i fluksit monetar	303	1,355	(1,298)	(347)	336	663	1,528	1,489	4,029
Rezultati neto kumulativ	303	1,658	359	12	349	1,012	2,540	4,029	

Shënim: të gjitha zërat nuk e përfshijnë TVSH-në dhe inflacionin; të gjitha qelizat janë në mijë USD, vetëm nëse përcaktohet ndryshe.

Figura 10: Modeli financiar bazë

Modeli tregon se, duke filluar nga Viti 7 e më pas, projekti do të gjenerojë një tepricë prej afërsisht 1.5 milionë USD në vit.

Parashikohet se fondet e akumuluar do të përdoren nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit për të paktën (a) vazhdimësinë e punimeve thelbësore për konservimin e sitit, (b) përditësimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës dhe shërbimeve të sitit (automjetet, varkat, etj.), (c) ofrimin e fondeve dhe burimeve për aktivitetet në komunitet dhe (d) ndërhyrjet e mëtejshme në Zonën A3 dhe në mbarë Parkun Kombëtar, siç rekomandohet në seksionet e tjera të këtij Plani Biznesi.

3.7 Punimet për konservimin e sitit (rreshtat 2 dhe 15)

Qasja e rekomanduar për konservimin e Zonës A3 duhet të synojë ruajtjen e sa më shumë informacioneve, në formë fizike të gërmuar më parë, për brezat e ardhshëm, ndërkohë që ruhet "identiteti i vendit" si një monument unik.

Gjatë përdorimit të kësaj qasjeje, ekipi P+P u drejtua nga pjesëtarë të ekipit konsultues, veçanërisht nga Richard Hodges dhe Oliver Gilkes, të cilët kanë një përvojë të gjatë me gërmimet dhe punimet brenda dhe rreth Butrintit, mbi rreth tridhjetë vitet e fundit, po ashtu nga profesionistë të tjerë të trashëgimisë, duke përfshirë arkitekten për konservimin, Lejla Hadzic.

Qasja e rekomanduar për të gjitha punimet (nga konservimi, te rinovimi e deri te ndërtimi nga e para) është një qasje minimale, me ndërhyrje të vogla në strukturë, dhe duke respektuar kuptimin e vendit. Çfarëdo lloj qasje tjetër jo vetëm që do të cenonte punën e shkëlqyer dhe novatore të Fondacionit Butrinti, por do të ishte një akt i papërligjshëm ndaj vetë strukturës dhe mirëqenies së një prej siteve më të rëndësishme në Shqipëri dhe në të tërë Mesdheun.

Kanë lindur debate në lidhje me përkufizimet e "restaurimit" dhe "konservimit", të cilat janë kyçe për të ardhmen e Butrintit. Zgjidhja e këtij debati është thelbësore për të ardhmen e Butrintit, dhe përtej tij.

Dallimi kryesor qëndron në faktin që *konservimi* mbron strukturën e sitit për të mundësuar brezat e ardhshëm të vrojtojnë çdo fazë të zhvillimit të sitit, ndërsa *restaurimi* e fikson monumentin në një datë të supozuar në të kaluarën, duke mos mundësuar kërkimet dhe vrojtimit në të ardhmen.

Restaurimi për një periudhë të caktuar është tërësisht i përshtatshëm për prezantimet e realitetit virtual dhe modelet e ndërtimit me inteligjencë artificiale, duke qenë se mund të kuptohen lehtësisht, të vlerësohen nga vizitorët, të riprodhohen për periudha të ndryshme historike dhe të aksesohen nga formate të ndryshme nëpërmjet rrjeteve sociale dhe platformave të tjera dixhitale. Pra, meqenëse janë virtuale, këto modele nuk e prekin dhe nuk e dëmtojnë në asnjë mënyrë strukturën kryesore të sitit: praktikata e konservimit e ruajnë strukturën për brezat e ardhshëm.

Butrinti duhet të jetë i veçantë. Nëse synohet të bëhet model për pjesën tjetër të Shqipërisë, Ballkanin dhe Mesdheun lindor, Butrinti duhet të përpiqet të mirëmbajë integritetin e vendit, t'iu drejtohet brezave të ardhshëm, të angazhojë komunitetet vendase, të ruajë përzierjen e vendit antik dhe peizazhit modern në mënyra që na pasurojnë të gjithëve.

Pas së gjithash, asgjë nuk krahasohet me të qenit i pranishëm fizikisht: të shohësh, të përjetosh, të ndjesh mënyrën se si kanë evoluar peizazhet kulturore dhe natyrore dhe se si janë ndërthurur për të krijuar panoramën që shihet sot e kësaj dite.

Për këtë arsye, qasja e rekomanduar e këtyre punimeve është planifikimi dhe prioritizimi i monumenteve pa mure rrethuese, vetë muret, sitet jashtë mureve, mozaikët dhe sipërfaqet e pikturuara dhe të suvatuara.

Qasja e ndjekur nga Fondacioni Butrinti për mirëmbajtjen dhe qëndrueshmërinë afatgjatë të sitit është qasja që tregon se identiteti i vendit ruhet si një përparësi absolute përgjatë të gjitha punimeve të ardhshme. Kjo është pranuar si mënyra *de facto* për të ecur përpara, në të kundërt sitit do t'i zvogëlohej rëndësia.

Çmimet dhe kostot për të gjitha vëllimet lidhur me nevojat totale të investimit në konservim janë të bazuara tek Udhëzuesi Shtetëror për restaurimin dhe janë përgatitur në bashkëpunim me Institutin Kombëtar të Trashëgimisë Kulturore.

Për qartësim, çmimi i çdo njësie i përdorur në përlllogaritje përfshin punën, taksën, dhe të gjitha kostot përkatëse. Megjithatë, duke qenë se nuk janë zhvilluar projekte të detajuara konservimi hartuar për secilin nga monumentet/muret/mozaikët/afresket, ne kemi rritur paksa çmimin për njësi, për të mundësuar përfshirjen e ndërhyrjeve të ndryshme shtesë pasi të jenë zhvilluar propozime të plota për konservimin e çdo monumenti/muri/mozaiku/afresku.

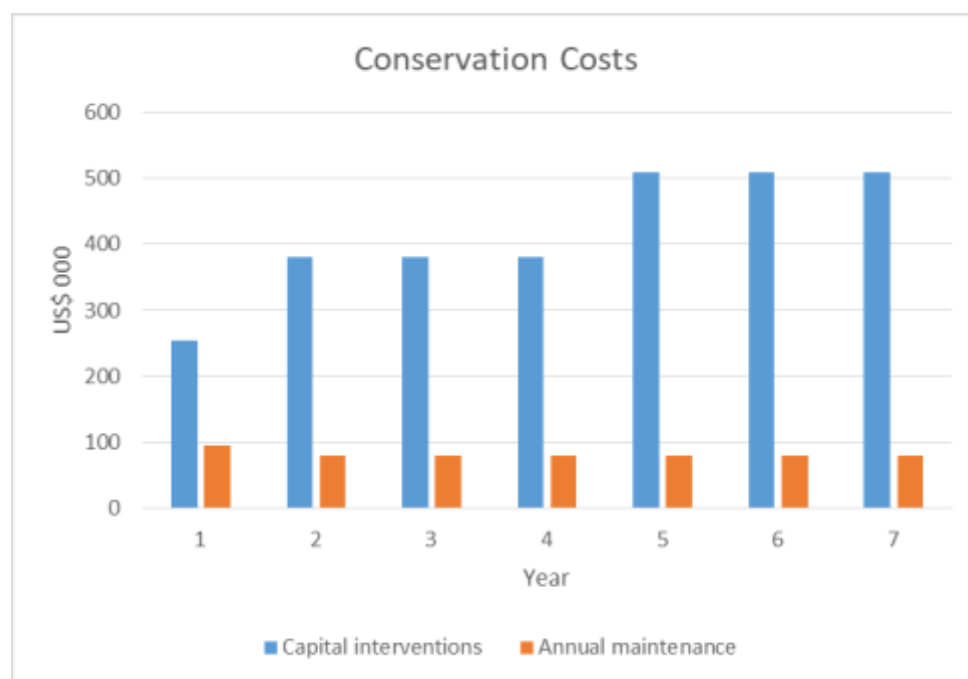
Përveç kësaj, buxheti i detajuar bazohet mbi konsiderata realiste dhe të detajuara për zonën, vëllimet dhe ndërhyrjet dhe jep rezultate të parashikuara, që nuk përbëjnë shqetësim për punimet e konservimit dhe mirëmbajtjes.

Gjatë kohëzgjatjes së këtij Plani Biznesi, modeli financiar parashikon një ndërhyrje prej 2.92 milionë USD për punimet me kapital të konservimit (duke përfshirë të gjitha punimet kryesore/të shtyra dhe kontigjencën prej 10%) dhe 0.58 milionë USD shtesë (duke përfshirë kontigjencën prej 10%) për mirëmbajtjen e vazhdueshme të strukturës së rrënojave historike: në total 3.94 milionë USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%).

Kostoja e konservimit (rreshti 2) përfshin një shumë prej 132.000 USD (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%) për sigurimin e ndriçimit dhe CCTV-së në të gjithë pjesën e Qytetit Antik të Zonës A3 dhe qendrën e re të vizitorëve. Shuma përfshihet në kostot e përcaktuara në Shtojcën C të Planit të Menaxhimit të Integruar, pasi instalimi i tij do të kërkojë një qasje të bazuar në konservim për vendet dhe metodat specifike. Kostoja gjithashtu përfshin tarifat për studimet e nevojshme të projektimit.

Për sa i përket shpenzimeve kapitale kjo përkthehet në 43% të të gjitha fondeve të alokuara për punimet kapitale, të përcaktuara në Planin e Biznesit dhe është pasqyrim i (a) rëndësisë së këtyre punimeve nga ana e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe (b) mungesës së investimeve nga Ministria e Kulturës gjatë viteve të fundit për këto ndërhyrje thelbësore.

Është përcaktuar që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të investojë mesatarisht në vit rreth 404.000 USD duke nisur nga Viti 2 e më tej për ndërhyrje të reja konservimi, po ashtu dhe 75.000 USD shtesë në vit për mirëmbajtjen e përgjithshme të strukturës arkeologjike. Sipas të gjitha standardeve, kjo përfaqëson një angazhim serioz dhe të vazhdueshëm nga ana e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit për mirëqenien thelbësore të Zonës Arkeologjike.



Kostot e konservimit

Ndërhjertje kapitale

Mirëmbajtja vjetore

Figura 11: Krahasimi ndërmjet punimeve kapitale dhe punimeve të të ardhurave për konservimin e sitit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)

Shpenzimet e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit fillojnë në Vitin 1, pas periudhës tranzitore, gjatë marrjes së përgjegjësisë menaxheriale dhe fillojnë me një investim 1.27 milionë USD për katër vitet e para për punimet kapitale të konservimit të sitit (Viti 1-4).

3.8 Gërmimet e reja arkeologjike

Gërmimet e vazhdueshme dhe të fokusuara kërkimore janë jetësore për çdo sit arkeologjik, duke përfshirë dhe Butrintin.

Për shkak të statusit ndërkombëtar të Butrintit, këto punime duhet të programohen në mënyrë profesionale me qëllime të qarta kërkimore, të ndërmerren duke u bazuar te standardet më të mira ndërkombëtare, të regjistruara dhe të publikuara në revistat akademike, dhe duhet ta lënë sitin në një gjendje konservimi të qëndrueshme dhe të përmirësuar.

Ndërkohë që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do t'i nxisë këto kërkime nga universitete të mirëbesuara dhe organizata dhe ekspertë të tjerë, ai pret dhe i paraprin faktit se çdo financim do të bazohet te projektet dhe do të financohet nga të tjerët, duke përfshirë financimin për konservimin pas gërmimeve, kurimin e artefakteve, publikimin dhe të gjitha shpenzimet ndihmëse (duke përfshirë zëvendësimin e stafit të sitit në bazë projekti, nëse shihet e arsyeshme dhe e nevojshme).

Duke qenë se roli i Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit është që të menaxhojë burimet e sitit, dhe të mos veprojë si një ekspert në këtë aspekt, Fondacioni do të mbështetet tek Instituti i Arkeologjisë dhe te Grupi Kërkimor i Butrintit për të propozuar dhe rekomanduar një sërë gërmimesh të planifikuara

gjatë shtatë viteve të para të këtij Plani Biznesi, pasi ka të ngjarë që siti të marrë disa propozime për gjermime gjatë kësaj periudhe⁴².

Siç u shpreh edhe më sipër, kostot e të gjitha këtyre punimeve nuk përfshihen në bilanc, për sa i përket Planit aktual të Biznesit. Megjithatë, çfarë do lloj kërkimi (arkeologjik, biodiversiteti, komunitar etj.) do të mbështetet nëpërmjet aplikimeve për grante nën drejtimin e Grupit Kërkimor të Butrintit.

3.9 Qendra e re për vizitorët (rreshti 3)

Shumë Site të Trashëgimisë Botërore i konsiderojnë qendrat e vizitorëve si një mjet për të përmirësuar dhe menaxhuar përvojën gjatë vizitës dhe për të gjeneruar të ardhura. Shembujt më të fundit tregojnë struktura moderne të posaçme të ndërtruara posaçërisht ose që ndodhen brenda zonës kryesore të Sinit të Trashëgimisë Botërore, ose rreth Zonës Bufrike, ndaj duhet të jenë në përputhje me parashikimet e rrepta për Planifikimin, veçanërisht me përfshirjen e UNESCO-s⁴³.

Qëllimi fillestar i këtij Plani Biznesi ka qenë promovimi dhe zhvillimi i një konkursi ndërkombëtar arkitekturor për një qendër të re vizitorësh në Butrint, e cila do të ndërtohet si një godinë dykatëshe prej 700 m² (kati përdhe dhe kati i parë) me një planimetri (sipërfaqja totale e brendshme; SBB) prej 350 m².

Kjo është plotësisht në përputhje me vendparkimin prej 1,640 m² në krye të skarpit (Figura 12) dhe do të ofrojë hapësirë të mjaftueshme për një numër të caktuar autobusësh dhe makinash, që mund të parkohen dhe të manovrojnë pa pasur nevojë për zgjerim të sipërfaqes ekzistuese.

Askujt nuk i intereson që të krijohen radhë të gjata. Për këtë arsye, si pjesë e fazës tranzitore, janë propozuar dhe kostuar studime të transportit dhe lëvizjes/menaxhimit të vizitorëve, në mënyrë që të mund të kryhet konfigurimi përfundimtar i të gjitha rregullimeve të hyrjes, duke përfshirë ato përmes qendrës së propozuar të vizitorëve, përmes automjeteve private, dhe autobusëve.

Përcaktimi i problemeve dhe të drejtave të pronësisë së tokës i takon Shtetit. Për shkak të mosmarrëveshjes së vazhdueshme, që lidhet me pronësinë e tokës, nuk ekziston asnjë titull i qartë pronësie për sipërfaqen prej 1.640 m² të vendparkimit për makinat. Duke marrë në konsideratë rrethanat dhe rëndësinë e ndërtimit të qendrës së vizitorëve në këtë zonë, për zbatimin e Planit të Biznesit, është e nevojshme që qeveria të ndërmarrë hapat e duhur për të garantuar që toka të përdoret në të mirë të Butrintit.

Në rast se vendimi i gjykatës e njuh titullin e pronësisë së kësaj toke për pronarët privatë, supozohet se qeveria do t'i kompensojë me përpikëri pronarët për vlerën e pronës së paluajtshme, në përputhje me legjislacionin shqiptar.

Pra, në këtë rast kostot e shpronësimit përlllogariten si më poshtë, duke u bazuar te vlera e pronës së paluajtshme, e përcaktuar në Vendimin e Këshillit të Ministrave Nr. 89, të datës 3 shkurt 2016, për këtë sipërfaqe. Për më tepër, përmenden edhe kostot për lidhjen e sitit me shërbimet kryesore.

⁴² Për shembull, aktualisht ekziston një propozim nga Universiteti i Notre Damit, nën mbikëqyrjen e Dr. David Hernandez, për të ndërmarrë një projekt thelbësor për sitin e Forumit Roman gjatë vitit 2019.

⁴³ Për shembull, qendra e re e vizitorëve në Stounhexh ndodhet brenda Sinit të Trashëgimisë Botërore dhe ishte objekt i debateve shumëvjeçare midis palëve të interesit dhe agjencive ligjzbatuese. Qendra e vizitorëve në Giant's Causeway, Sit i Trashëgimisë Botërore në Irlandën e Veriut, i hapur në vitin 2013, është një homolog i denjë i Butrintit, nëse krahasojmë vendndodhjen bregdetare shkëmbore dhe përshtatjes së projektimit me topografinë e sitit.



Figura 12: Vendet kryesore të përmendura në tekst

Shpronësimi i truallit të qendrës së vizitorëve dhe kostot e infrastrukturës mbështetëse	mijë USD
Shpronësimi (nëse do të ketë)	40
Kanalizimet	900
Elektriciteti dhe Interneti	120
Totali	1.060

Figura 13: Kostot e përlogaritura për shpronësimin dhe infrastrukturën e sipërfaqes së qendrës së propozuar të vizitorëve (rreshtat 11 dhe 12 referuar Figurës 10).

Supozohet se qendra e vizitorëve do të ndërtohet si një fazë e vetme zhvillimore gjatë dy viteve që përfshin të gjitha aspektet nga kërkimi, fizibiliteti, projektimi, ndërtimi dhe rregullimet.

Kostot e ndërtimit për ndërtesa të këtij lloji në Jug të Shqipërisë nuk janë të lehta për t'u vlerësuar.

Kërkimet në vend sugjerojnë kostot e përgjithshme, duke përfshirë studimet e fizibilitetit, projektimin, rregullimet dhe ndërtimin brenda shifrës prej 2.9 milionë USD⁴⁴, ku shuma përfshin një kontigjencë prej 10%.

⁴⁴ Për më tepër, është bërë krahasimi i detajuar me një qendër të ngjashme (dhe të njohur) për vizitorët në Mbretërinë e Bashkuar, duke u bazuar te kontrata me një pagesë në Juglindje të Anglisë, që arriti raportin 3.700 USD/m² te çmimet e T1 për vitin 2019. U përjashtuan kostot e përgatitjes së sitit, punimeve të jashtme dhe shërbimeve të ardhshme. Gjithashtu, u përjashtuan edhe tarifat për profesionistët, TVSH-ja dhe kostot e paparashikuara për sitin. Si rrjedhojë, jemi besimplotë se 2.9 milionë USD, të përfshirë në këtë Plan Biznesi (duke përfshirë kontigjencën prej 10%) është një shifër tërësisht e nevojshme, së bashku me faktin se punimet do të kryhen në Shqipëri, duke përdorur materialet vendase, aty ku është e mundur. Ky raport përfshin përshtatjet e përgjithshme, përveç interpretimit, që llogaritet në një pjesë tjetër në këtë Plan Biznesi.

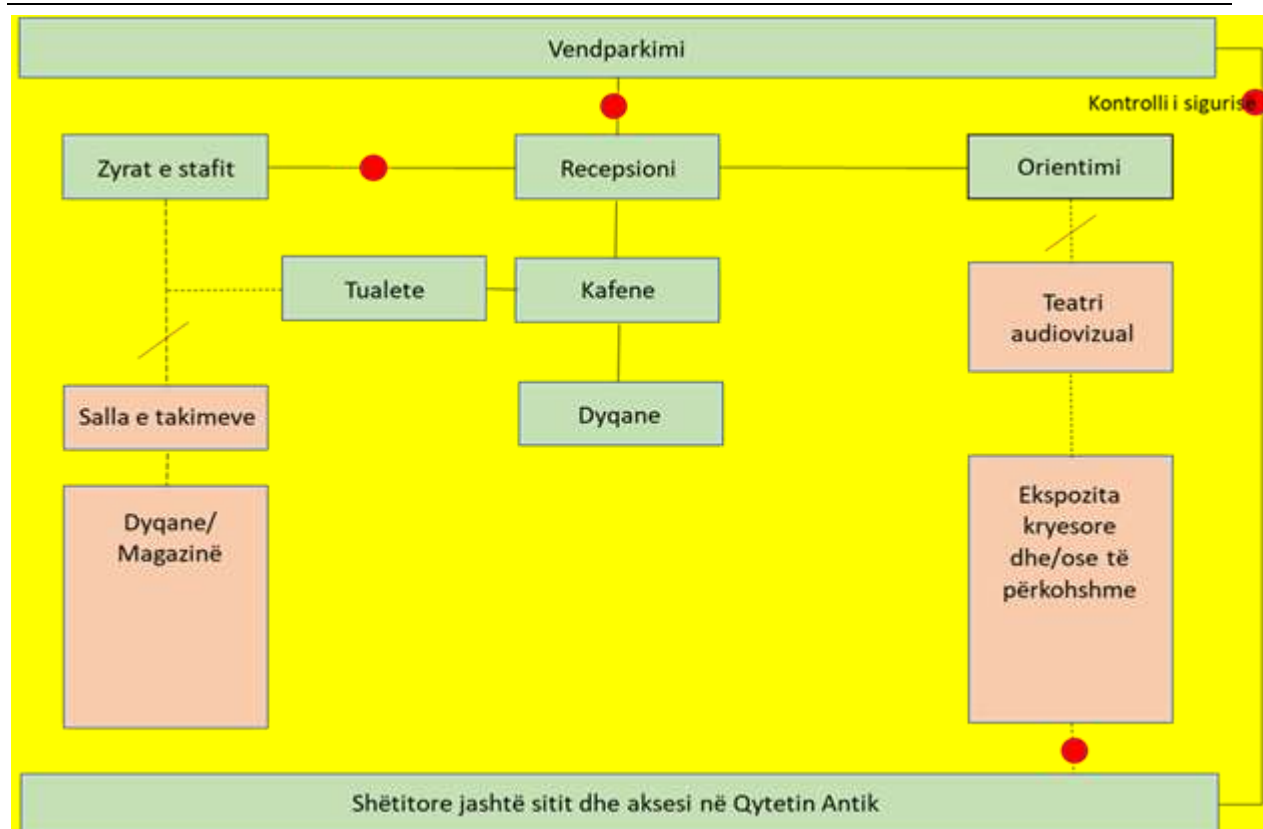


Figura 14: Komponentët e propozuar për qendrën e re të vizitorëve

Monitorimi arkeologjik për çdo mbetje arkeologjike është qartësisht thelbësor gjatë punimeve fizike të zhvillimit, kostoja e të cilit duhet të mbartet nga projektuesi, siç ndodh kudo tjetër.

Si rrjedhojë, për këtë zhvillim të propozuar parashikohet buxheti i përgjithshëm prej 2.9 milionë USD, (duke përfshirë kontigjencën prej 10%), për të përfshirë ndërtimin, furnizimin, shërbimet, dhe tarifat e projektimit.

Përveç rritjes së konsiderueshme të profilit turistik të Sittit të Trashëgimisë Botërore dhe Parkut Kombëtar, qendra e re e vizitorëve në Butrint do të mundësojë:

1. Rregullimin e fluksit të vizitorëve në Zonën A3, sidomos gjatë muajve të verës
2. Politikën e reja të biletave dhe disponimi i zyrave për stafin administrativ
3. Përmirësimi i përvojës së vizitorëve dhe i lokaleve
4. Orientime, interpretime dhe informacione që i përshtaten Sittit të Trashëgimisë Botërore dhe Parkut Kombëtar
5. Mjete të qëndrueshme për aksesin dhe transportin deri në hyrjen (e re) të sitit, në këmbë ose me transport të qëndrueshëm
6. Reduktimi i ndjeshëm i dërgesave në strukturat aktuale të Akropolit
7. Ofrimi i lehtësimeve të reja interpretative dhe edukative në Kalanë Veneciane në Akropol
8. Përmirësimi i ndjeshëm i mundësive të shitjes me pakicë, duke përfshirë edhe mundësi për artizanët vendas
9. Aksesin në zona bregdetare dhe ligatinore të Parkut për ecje në natyrë, vrojtimit zogjsh, vozitje, etj.

Akomodimi aktual i stafit të sitit në hyrje është tërësisht i papërshtatshëm. Nuk ka hapësirë mjaftueshëm për të punuar, aksesit në internet nuk është i mirë dhe nuk ka salla takimesh, nuk ka hapësirë për magazinimin e pajisjeve dhe as akses direkt në tualete. Këto shqetësime duhet të adresohen si prioritete, për të mirën e stafit dhe sitit në tërësi.

Një shtesë e ambientit ekzistues të biletarisë në hyrje të sitit, me një sipërfaqe dhe vëllim sa struktura aktuale (pra do të krijohet një sipërfaqe totale prej rreth 175 m²), do të ofronte një sipërfaqe të bollshme, për stafin bashkë me një kuzhinë të vogël dhe tualet. Nëse ndërtohet me materialet e duhura dhe çati të ngritur, ndërhyrja që do bëhet do të ketë ndikim minimal në arkeologji⁴⁵.

Për punimet në Vitin 1 është parashikuar buxheti prej 300.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%), me idenë se shuma do të mbulojë edhe përmirësimin e shtigjeve të rrezikshme, të pambuluara diku tjetër, dhe do të përballet me çdo çështje të papritura sigurie, për sa i përket rrethimit të sitit, pranë hyrjes kryesore, dhe me përmirësimin e sipërfaqes së vendparkimit të makinave, pranë lundrës.

Rekomandohet që planimetria e sigurisë/rrethimit të jenë në përputhje me atë të vjetrën, sa mund të jetë e mundur, me qëllim shmangien e shqetësimeve të mundshme arkeologjike. Elementet e rrethimit prej betoni të periudhës komuniste duhet të ruhen për qëllime interpretimi dhe historie.

Vendparkimi ekzistues i makinave në hyrjen kryesore, pranë lundrës, do të përdoret si pikë kthimi për autobusët elektrikë dhe si pikë ankorimi për varkat. Gjithashtu, është e mundur që me menaxhimin e kujdesshëm të trafikut, siti mund të përdoret edhe si sipërfaqe për artizanët, siç ndodh në shumë site arkeologjike, duke përfshirë Pompein dhe Herkulaneumin. Po ashtu, në vendparkimin e makinave ekspozohen rrënoja arkeologjike, të cilat duhet të interpretohen. Kostoja e këtyre punimeve me ndërhyrje të lehta përfshihet në planin e biznesit, nëpërmjet kostove kapitale për ankorimin dhe të përmirësimit të sipërfaqes hyrëse në përgjithësi.

Këto kosto mund të përlogariten si:

Aksesi në sit	mijë USD
Shtesë e re të ndërtesa në hyrje (1)	210
Përmirësimi i shtigjeve (2)	25
Rrethimi	45
Përmirësimi i sipërfaqes ekzistuese për vendparkimin e makinave	20
Totali (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)	300

(1) Totali, duke përfshirë mobilimin me 1200 USD/m²

(2) Nuk mbulohet nga punimet e konservimit

Figura 17: Kosto të aksesit në sit

3.11 Interpretim i ri në Kalanë Veneciane (rreshti 5)

Propozimet e mëparshme për qendrën e re të vizitorëve përfshinin ambiente për një ekspozite dhe muze të ri, si pjesë e shërbimit të orientimit të vizitorëve në sit. Kjo përfshinte riekspozimin e artefakteve që tani janë të ekspozuara në Kalanë Veneciane bashkë me materiale të tjera që ruhen në Universitetin e Tiranës dhe gjetkë.

Prandaj, rekomandohet që muzeu ekzistues në Kalanë Veneciane t'i nënshtrohet rinovimit dhe ekspozimit.

⁴⁵Kërkimet tregojnë se kjo zonë është kënetore dhe përbëhet nga material pas gërmimit të Ugolinit në vitet 1920 dhe 1930. Ndërkohë që nevojitet dhe rekomandohet të bëhet kujdes, nëpërmjet vëzhgimit arkeologjik, është arritur në përfundimin që kjo ndërhyrje në sit është plotësisht e përshtatshme.

Kjo mbështetet nga dëshmi historike të besueshme, si përdorimi i ndërtesave nga Ugolini në vitet 1930, dhe e mira do të ishte që të pasonte turet me udhërrëfyes.

Siti gjithashtu ofron pamje spektakolare të Kanalit të Vivarit, sitit të kolonisë romake në fushën e Vrinës, të fshatrave përreth dhe peizazhit të tyre historik. Akropoli ofron tualete (për t'u freskuar) dhe një lokal të vogël, aktualisht i menaxhuar privatisht.

Si në sit ashtu edhe gjetkë, ka një sërë materialesh për konkurse ndërkombëtare, me qëllim transmetimin e historinë e sitit nëpërmjet artefakteve dhe dëshmimeve të tjera të lidhura me të.

Duhet të mirëprehen edhe qasje të reja për interpretim dhe nuk ka arsye përse ky program të mos prekë edhe Zonën A3 në tërësi.

Një buxhet i konsiderueshëm (600.000 USD, duke përfshirë kontigjencën prej 10%) është hequr mënjanë për këtë aspekt, që përputhet me normat ndërkombëtare për mbulimin me USD/ m², për një muze të standardeve ndërkombëtare brenda një mjedisi historik. Kjo shumë përfshin edhe punimet për rinovimin e tualeteve dhe sipërfaqeve të tjera, po ashtu dhe ofrimin e sipërfaqeve të përkohshme dhe me strehë gjatë muajve të verës, së bashku me përditësimin e dyqaneve arkeologjike të vitit 2006, të themeluara nga Fondacioni Butrinti. Në total, buxheti prej 600.000 USD, duke përfshirë të gjitha tarifat dhe produktet, mbulon mbi 400/m², në një raport prej 1.500 USD/m².

Një çështje tjetër për t'u marrë në konsideratë është transferimi i artefakteve aktualisht nën menaxhimin e Institutit të Arkeologjisë brenda parkut, të vendosura kryesisht në Kalanë Veneciane. Disa prej tyre do të përdoren si pjesë e ekspozitës së re në Kala, disa të tjera mbase në Fortesën Trekëndore, dhe disa në qendrën e re të vizitorëve të propozuar. Nëse do të kërkohej një vend për shtesë për ruajtjen e tyre, mbase mund të përdoret një ndërtesë tjetër në qytetin e Sarandës. Buxhetet në lidhje me këtë përfshihen në buxhetet individuale për ndërhyrjet e ndryshme kapitale.

Kafeneja e vogël pranë Kalasë Veneciane drejtohet nga një palë e tretë, me marrëveshje qiraje me Ministrinë e Kulturës. Ky ambient duhet të ruhet dhe të vendoset nën menaxhimin e Sitit. Megjithatë, marrëveshja e qirasë duhet të rishikohet në aspektin e rregullave të reja të ofruara nga kuadri ligjor i trashëgimisë kulturore dhe të miratohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit. Aktualisht, të ardhurat nga ky burim *përfshihen* nga Plani i Biznesit.

3.12 Interpretim i ri i Fortesës Trekëndore (rreshti 6)

Fortesa Trekëndore është një nga objektet historike më të dukshme dhe madhështore në Butrint, aktualisht e mbyllur për publikun dhe rrjedhimisht nuk ka shumë interpretime.

Fortesa është vendi ideal për të interpretuar rolin dhe ndikimin e venecianëve në Butrint (bashkë me të edhe arkeologjinë pas-klasike në përgjithësi), ku, për ta vizituar udhëtohet me lundër përmes Kanalit të Vivarit.

Vetë Fortesa ka nevojë për konservim dhe këto punime janë përfshirë te ndërhyrjet në rreshtin 2 të Planit të Biznesit.

Gjithashtu, ajo ka një oborr të brendshëm mjaft të madh për komunitetin dhe kryerjen e veprimtarive të tjera, disa prej të cilave zhvillohen momentalisht (për shembull, gjatë kohës së vjeljes).

Në Planin e Biznesit janë hequr mënjanë 150.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%) për interpretimin e Fortesës Trekëndore, shifër shumë më e lartë sesa ajo për punimet për konservimin e sitit. Nëse parashikohet që interpretimi i sitit në tërësi do të lihet si kontratë më vete, atëherë mund të jepet një përlogaritje tjetër.

Megjithatë, do të ishte me vend që të ruhej shuma prej 150.000 USD, duke marrë në konsideratë se strategjitë e detajuara të interpretimit nuk janë hartuar ende. Siti ofron hapësira të brendshme rreth 350m² brenda një hapësirë të mbrojtur prej rreth 1.400 m².

3.13 Hotel Livia

Hotel Livia është ndërtesa më e madhe jo historike dhe me akses të plotë kudo në Qytetin Antik. Ai është ndërtuar pjesërisht mbi varrezat romake 1C, duke shkatërruar kështu një pjesë të konsiderueshme .

Hoteli ofron ambiente kafeneje dhe restoranti në një kopsht të këndshëm me hije, që frekuentohet nga vizitorët. Hoteli ka edhe 12 dhoma që rezervohen në bazë sezoni. Ndërkohë që mund të mirëmbahet struktura e kateringut në katin e parë, kjo ndërtesë mund të shndërrohet në një qendër burimesh arsimore për grupet shkollore dhe studiues nga Grupi Kërkimor i Butrintit i propozuar bashkë me zyrat për stafin e sitit në katet e sipërme në planin afatgjatë.

Nga ana tjetër, hoteli mund të bëhet pjesë e sitit nën pronësinë dhe menaxhimin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, si një hotel me funksionim të plotë, të ardhurat e të cilit do të ndihmojnë në mirëmbajtjen e Zonës A3. Kjo ka ndodhur edhe në raste të tjera, duke përfshirë projektet në të cilat kanë punuar P+P.

Rekomandohet që Hotel Livia duhet të blihet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit dhe të bëhet pjesë e menaxhimit të Zonës A3, sa më shpejt që të jetë e mundur. Megjithatë, për sa i përket Planit aktual të Biznesit, nuk është bërë asnjë supozim për të ardhmen e tij.

3.14 Shtëpia e Doganës

Kompleksi i ndërtesave brenda dhe rreth Shtëpisë së Doganës në brigjet e Kanalit të Vivarit përballë Kalasë së Ali Pashës, tregon elemente të shkëlqyer të arkitekturës mbrojtëse të periudhës Komuniste, duke nisur nga platformat e artilerive deri te bunkerët e vegjël. Shtëpia e Doganës, ndërtuar mbi themelet e një vile romake buzë detit, ofron pamje spektakolare nga Kanali i Vivarit, Gjiri i Butrintit dhe Deti Jon.

Jo më larg se 1.5 km nga qendra e propozuar e vizitorëve, që mund të aksesohet nga automjete 4x4, siti mund të shndërrohet për akomodim hoteli. Mund të jetë propozim interesant, për nga pikëpamja e vendit dhe domethënies së tij.

Duke qenë se siti është teknikisht jashtë Zonës A3 (fokusi i Planit të Biznesit), ai duhet të merret në konsideratë si një opsion për Fondacionin e Menaxhimit të Butrintit, pasi kthimet në atë hotel, me restorante dhe shërbime të tjera, mund të jenë thelbësore dhe do të garantonin një të ardhme të qëndrueshme për sitin, nën menaxhimin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

Ashtu si me Hotel Livian, ky sugjerim nuk është përfshirë në parashikimet financiare, duke qenë se nuk ka asnjë model, apo program, për investimin kapital për Shtëpinë e Doganës. Megjithatë, kjo mbetet një mundësi që duhet zbuluar edhe më tej, që sugjerohet të kryhet gjatë periudhës tranzitore.

3.15 Interpretimi i ri i sitit (rreshti 7)

Zbatimi i programit të zhvillimit paraqet mundësinë për të rishikuar interpretimin ekzistues të sitit në tërësi.

Kjo mund të bëhet ose nëpërmjet angazhimit të rojtarëve të trajnuar dhe/ose nëpërmjet përdorimit të teknologjisë moderne. Përdorimi i mjeteve teknologjike është më i pëlqyer, dhe në këtë kuadër duhet

të ndërmerret një studim i veçantë për të mbikëqyrur interpretimin e sitit me anë të mjeteve digjitale, mbase nëpërmjet platformave në telefona inteligjentë,, në gjuhë të ndryshme.

Studimi duhet të kryhet përpara hapjes së qendrës së re të vizitorëve si pjesë e periudhës tranzitore, për një ofertë më të gjerë interpretimi, që do të fillojë me t'u hapur qendra e re e vizitorëve. Cilado metodë të zgjidhet, duhet të jetë e matur dhe e kthyeshme, si dhe t'i shtojë vlera sistemit ekzistues informues me panele interpretimi, që përdoren aktualisht.

Për kërkimet, zhvillimin dhe mbikëqyrjen e këtyre punimeve parashikohet një buxhet prej 175.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%).

Megjithatë, nëse ky buxhet do të alokohej brenda periudhës së riexpozimit të muzeut në Kalanë Veneciane dhe në Fortesën Trekëndore me anë të një pakete të vetme interpretimi të punimeve në të gjithë sitin, atëherë do të gjeneroheshin më tepër të ardhura. Por, buxheti aktual duhet të mbahet në këtë fazë.

3.16 Buxheti i interpretimit i të gjithë sitit

Modeli financiar bazë tregon se buxhetet për interpretimin e sitit (ndryshe nga ato për qendrën e re të vizitorëve) janë të shpërndara në tre elemente kryesore: (a) Kalaja Veneciane, (b) Fortesa Trekëndore dhe (c) në mbarë sitin. Në total, këto përfshijnë një investim kapital total prej 925.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%) ose mbi 11% të të gjithë investimit kapital.

3.17 Varkat e pasagjerëve, platformat lundruese dhe vendparkimi i makinave në hyrje (rreshti 8)

Mënyra nëpërmjet së cilës qendra e vizitorëve do të mundësojë menaxhimin e vizitave në sit, krijon një sërë mundësish për vendasit dhe komunitetet e tyre për të përfituar me anë të shërbimit të transportit ndërmjet qendrës së vizitorëve, Qytetit Antik dhe zonave të tjera të Parkut Kombëtar.

Dy mënyra kryesore janë të disponueshme: (a) përdorimi i autobusëve ekologjikë drejt dhe nga qendra e re e vizitorëve në portën e hyrjes; dhe (b) përdorimi i varkave elektrike nga disa pikënisje në Zonën A3 drejt vendeve më të largëta në liqenin e Butrintit, si Diaporiti, Kalaja e Ali Pashës dhe kudo tjetër.

Sipas Planit të Biznesit, infrastruktura e nevojshme për të dyja veprimtaritë do të sigurohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, pasi nuk mund të priten investime të tilla nga vendasit. Nga ana tjetër, të gjithë operatorët e shërbimit të transportit (tokësor dhe ujor) do të duhet të licencohen, t'u nënshtrohen inspektiveve të rregullta dhe do t'u kërkohet të promovojnë “markën Butrinti”, për t'u dalluar si operatorë të besueshëm.

Ka të ngjarë që kjo të marrë pak kohë për t'u zbatuar, veçanërisht në aspektin e Planifikimit dhe aksesit në Liqenin e Butrintit, nëpërmjet rrjetave ekzistuese të peshkimit përballë Qytetit Antik. Punimet duhet të përfshijnë edhe rimodelimin e vendparkimit të makinave në hyrjen kryesore të sitit, pranë lundrës.

Modeli financiar tregon se kthimet e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit gjatë një viti të qëndrueshëm nuk do të jenë më shumë se 31.000 USD, duke supozuar se 10% e të gjitha faturave do t'i paguhen Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe 90% do të mbahen nga operatorët, të cilëve do t'u kërkohet që të mirëmbajnë varkat, sipas standardeve të vendosura nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit nëpërmjet marrëveshjes së licensimit. Duke qenë se operatorët e autobusëve paguhen për punën e tyre, kthimet në modelin financiar janë neto.

Gjatë shtatë viteve të këtij plani biznesi, një kthim modest i tillë mbulon koston e investimit kapital prej 175.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%).

Investimi kapital është ndarë në këtë mënyrë:

Zërat	mijë USD
Varkat për pasagjerë	75
Platformat dhe infrastruktura që lidhet me to	50
Vendparkimi i makinave	50
Totali	175

Figura 18: Varkat e pasagjerëve, platformat lundruese dhe vendparkimi i makinave

Vini re se këto janë buxhete dhe janë subjekt i projektimit të detajuar dhe studimeve të fizibilitetit.

Parashikohet se rreth 90% e vizitorëve do të përdorin autobusët për transportin vajtje-ardhje nga Qyteti Antik. Kjo nënkupton se ky lloj transporti do të përdoret nga 236.000 vizitorë në Vitin 4, me 5.865 udhëtime me autobus dhe mesatarisht 40 persona për udhëtim ose 17 udhëtime në ditë. Pa dyshim, këto udhëtime do të rriten në mënyrë të konsiderueshme gjatë muajve të verës. Për shembull, nëse kapaciteti do të ishte për 12 udhëtime, duke përdorur dy autobusë për 8 orë = 72×40 = rreth 4.000 vizitorë në ditë ose 120.000 vizitorë në muaj gjatë muajve me më shumë fluks, çka është më shumë se e përshtatshme, duke pasur parasysh numrin e parashikuar të vizitorëve (siç tregohet më vonë në këtë plan biznesi).

Por, kjo është më shumë sesa një kthim monetar; zotësia e banorëve vendas për të shfaqur aftësitë e tyre me mjetet ujore, angazhimi i drejtpërdrejtë me vizitorët dhe fitimi i parave janë tërësisht pozitive për Sitin në tërësi dhe kontribuon së tepërmi në ngritjen e kapaciteteve në komunitet. Në skemën e madhe të kthimeve të projektuara vjetore të Butrintit, shumica e kthimit, ndërkohë që është minimale për këtë aktivitet, i shtohet (a) punësimit të banorëve vendas dhe (b) kënaqësisë së vizitorëve, që mund të kthehen ose i nxisin të tjerët që ta vizitojnë sitin, duke qenë se aksesit nëpërmjet ujit për në Zonën Arkeologjike është një përvojë krejtësisht e re. Për më tepër, reflekton mënyrën se si është aksesuar qyteti thuhet gjatë të gjithë historisë së tij.

Por, kuptohet se ndërtimi i një skele për ankorimin e mjeteve ujore do të ishte subjekt i ligjit. Në këtë aspekt, propozimet parashikojnë konsultime me Ministrinë e Infrastrukturës dhe Energjisë dhe/ose Ministrinë e Turizmit dhe Mjedisit. Gjithashtu, mund të nevojitet edhe Vlerësimi i Ndikimit Mjedisor. Një tjetër çështje është licensimi formal i këtyre aktiviteteve nga qeveria.

3.18 Mjetet e transportit të sitit (rreshti 9)

Shuma kapitale prej 71.000 USD (ose 78.000 USD kur shtohet kontigjenca prej 10%) është për blerjen e dy automjeteve 4x4 dhe dy varkave elektrike, për përdorim nga rojtarët e sitit dhe pjesëtarët e tjerë të stafit⁴⁶.

3.19 Studimet e specializuara dhe konsultimet (rreshti 16)

Nuk ka dyshim se, veçanërisht gjatë periudhës tranzitore në Vitin 1, po ashtu dhe gjatë pjesës tjetër të Planit, duhen realizuar një sërë studimesh dhe përpjekjesh kërkimore të fokusuar për mirëmbajtjen dhe zhvillimin e Zonës A3 në termin afatgjatë, aq më pak për të përcaktuar rreziqet e përgjithshme që do të ndërmerren nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit. Këto përfshijnë, në renditje krejtësisht rastësore:

⁴⁶ Shembujt tipikë të automjeteve janë Toyota Hilux (37.000 USD) ose Mitsubishi Pajero (25.000 USD). Varkat me motorë elektrikë, bateri të përfshira (për dy persona dhe hapësirë për mjete, etj.) kushtojnë mesatarisht 2.500 USD.

1. Një studim hidrologjik mbi të gjithë vijën ujëndarëse të Parkut Kombëtar, për të informuar veprimet e përshtatshme për zbutjen e efekteve të rritjes së horizonteve ujëmbajtëse
2. Mbështetje të plotë gjatë periudhës tranzitore
3. Menaxhim i trafikut dhe studimeve të transportit, veçanërisht në lidhje me përdorimin e lundrës dhe efektshmërinë e transportit alternativ dhe të qëndrueshëm për vizitorët
4. Menaxhim i vizitorëve dhe anketime për nivelin e kënaqshmërisë së tyre, jetësore për një menaxhim të suksesshëm afatgjatë të sitit
5. Ofrim i trajnimit të detajuar dhe planeve për angazhimin komunitar për banorët vendas dhe të tjera si këto, në disa disiplina që lidhen me sitin
6. Plan biodiversiteti/ekologjik për Zonën A3 dhe Zonën Buferike, me monitorim vjetor
7. Plane për menaxhimin e shëndetit, sigurisë dhe fatkeqësive dhe përditësimi i tyre, veçanërisht në lidhje me rrezikun ndaj zjarrit dhe evakuimin emergjent të vizitorëve, stafit dhe artefakteve të lëvizshme, arkivave dhe dokumenteve të tjera.
8. Për më tepër, propozohet një periudhë mentorimi gjatë periudhës tranzitore, për të mundësuar përshtatjen e stafit me sitin, si dhe
9. Hartimi i një plani interpretimi për mbarë Parkun dhe për infrastrukturën e turizmit, rekomandimet e të cilit ka shumë të ngjarë që të zbatohen nga të tjerë.

Studimet e specializuara, konsultimet dhe monitorimi (mijë USD)	6m	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Totalet
Hidrologjike		45	25	10	10	10	10	10	120
Mbështetja për periudhën tranzitore	110	390							500
Menaxhimi i trafikut dhe transporti		30	10	10	10	10	10	10	90
Studimet dhe vërtetimet për menaxhimin e numrit të vizitorëve		20	10	10	10	10	10	10	80
Plani interpretues për mbarë parkun dhe infrastrukturën e turizmit		50	50						100
Plani për trajnimin		40	10	10	10	10	10	10	100
Plani i angazhimit të komunitetit		40	10	10	10	10	10	10	100
Plani ekologjik		40	10	10	10	10	10	10	100
Plani për shëndetin dhe sigurinë/plani për fatkeqësitë		20	10	10	10	10	10	10	80
Totalet	110	675	135	70	70	70	70	70	1270

Figura 19: Studimet e specializuara, konsultimet dhe monitorimi (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)

Mbetet për t'u diskutuar nëse kostot e plota të këtyre aktiviteteve duhet të kryhen vetëm nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit apo nëse duhet të kontribuojnë edhe tre ministritë kryesore: Ministria e Kulturës, Ministria e Turizmit dhe Mjedisit dhe Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural.

Duke qenë se këto punime janë shumë të rëndësishme për Zonën A3, rekomandohet që, së paku gjatë dy viteve të para, kostot të mbulojnë nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, pasi rezultatet do të jenë me përfitim të drejtpërdrejtë për të.

3.20 Grupi Kërkimor i Butrintit (rreshti 17)

Sitet e Trashëgimisë Botërore mund të përdoren si: (a) vende argëtimi dhe kënaqësie, (b) burime punësimi për komunitetet vendase, (c) rezervate për speciet e cenueshme, dhe (d) fokus për punën kërkimore. Fakti që ato janë Site të Trashëgimisë Botërore i dallon nga peizazhet e tjera dhe sugjeron se janë të denja për një studim të thelluar dhe për kërkim të vazhdueshëm në termin afatgjatë.

Butrinti është vërtet piktoresk. Ai nuk është vetëm i pasur në rrënojat arkeologjike, por përfaqëson një nga zonat arkeologjike më domethënëse dhe të shumëllojshme në të gjithë Shqipërinë. Gjithashtu, ai është një peizazh që po formësohet: aktivitetet e fermerëve, peshkatarëve dhe të tjerëve kanë kontribuar për qindra vite me radhë në krijimin e vendit që shohim ditët e sotme. Ai është edhe një

peizazh në zhvillim: metodat e reja të blegtorisë dhe peshkimit, rrugët e reja, akomodimet e reja dhe infrastruktura e re janë duke u zhvilluar brenda dhe rreth Sinit të Trashëgimisë Botërore dhe brenda Zonës së tij Buferike.

Tanimë ekziston një mundësi për krijimin e një grupi akademikësh dhe të tjerë, nga një sërë fushash dhe specialitetesh, që mund ta përdorin Parkun Kombëtar të Butrintit dhe Zonën A3 si zonë kërkimore dhe të japin kontributin e tyre në fushën kërkimore që është krijuar në sajë të mbështetjes së Fondacionit Butrinti dhe të të tjerëve, si pjesë e zbatimit të Planit të Menaxhimit të Integruar (ku Plani i Biznesit është dokument i lidhur). Si rrjedhojë, grupi kërkimor do të veprojë në cilësinë e një grupi akademikësh, nën krijimin dhe menaxhimin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

Grupi Kërkimor i Butrintit mund të mbulojë shumë fusha akademike me kalimin e kohës, por disiplinat fillestare mund të përfshijnë arkeologjinë, historinë, gjeologjinë, hidrologjinë, ekonominë, inxhinierinë strukturore, ekologjinë, bujqësinë, historinë shoqërore dhe menaxhimin e trashëgimisë dhe vizitorëve.

Grupi duhet të drejtohet dhe të menaxhohet nga shqiptarë, dhe të ofrojë raportet e tij dhe rezultatet e tjera në të mirë të vendit në tërësi dhe, nëpërmjet kësaj, në të mirë të komunitetit ndërkombëtar.

Megjithatë, është thelbësore që Grupi të mos jetë i përfshirë vetëm me arkeologjinë, pasi ekzistojnë edhe çështje e disiplina të tjera që mund të përfitojnë nga ky kërkim. Gjithashtu, Grupit do t'i duhen terma të qarta të referencës për të garantuar ruajtjen e përhapjes së disiplinave. Kjo gjë do të vendoset gjatë periudhës tranzitore.

Roli i Grupit, i cili mbështetet financiarisht nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, është që të inkurajojë dhe të mbikëqyrë kërkimin dhe trajnimin në fushat e tij lëndore nga stafi profesionist, studentët dhe të tjerë në Shqipëri, në mënyrë që, me kalimin e viteve, të krijohet një bazë të dhënash e vlefshme dhe e besueshme me informacion kërkimor të cilësisë së lartë, nga ku mund të përcaktohen trendet dhe, nëse është e nevojshme, ndërhyrjet e rekomanduara në fushat kërkimore të Grupit. Kjo punë ka përfundime të rëndësishme për aspektet monitoruese të Planit të Menaxhimit të Integruar që zbatohet për të gjithë Parkun Kombëtar.

Asnjë Sit tjetër i Trashëgimisë Botërore nuk ka një Grup Kërkimor të lidhur me të formalisht, prandaj ky propozim përfaqëson një zhvillim novator në të mirë të instituteve, universiteteve, stafit, studentëve pjesëmarrës, dhe ç'është më e rëndësishmja, për vetë sitin.

Për lehtësimin e këtij procesi propozohet që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit ta mbështesë financiarisht krijimin e Grupit dhe ta mirëmbajë gjatë shtatë viteve fillestare të Planit të Biznesit.

Fondet do të mund të jenë të vlefshme për (a) ripagimin e shpenzimeve për krijimin, menaxhimin dhe zhvillimin e Grupit, (b) bursat për studentët e masterit që e përdorin Butrintin si fokus i kërkimit të tyre (ndoshta, deri në dhjetë bursa në vit), (c) fondet për publikimin e punimeve kërkimore dhe raporteve të tjera, dhe (d) konferencën, që do të mbahet një herë në dy vjet, për çështjet që lidhen me Butrintin, në të gjitha disiplinat e mbuluara nga Grupi.

Me zhvillimin e Grupit mund të merret në konsideratë prania e disa personave mbikëqyrës në zyrat brenda Parkut Kombëtar të Butrintit. Për ta lehtësuar këtë proces, është propozuar një buxhet vjetor mesatar prej 77.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%), si kontribut fillestar për Grupin Kërkimor nga ana e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, duke mbuluar pikat (a) deri në (d) të sipërpërmendura.

Grupi Kërkimor i Butrintit	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Totalet
Shpenzimet e menaxhimit	-	10	10	10	10	10	10	60
Studentët me bursa	-	15	15	15	15	15	15	90
Grantet për kërkimin	-	30	30	30	30	30	30	180
Publikimet	-	10	10	10	10	10	10	60
Bienalja e Butrintit	-	-	50	-	50	-	50	150
Totalet (USD)	-	65	115	65	115	65	115	540
Mesatarja për një periudhë shtatëvjeçare								77

Figura 20: Grupi Kërkimor i Butrintit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%)

Aktualisht, parashikohet që ky buxhet *përiqashton* fondet për gërmimet arkeologjike në Butrint, duke qenë se ato mund të financohen nga burime të tjera; si rrjedhojë, duke pasqyruar edhe qëllimin e Grupit për ta zgjeruar kërkimin edhe në disiplina të tjera përkatëse. Sa për sqarim, Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të sigurojë të gjithë financimin për punën kërkimore në sit nëpërmjet Grupit Kërkimor të Butrintit.

3.21 Zhvillimi i markës, marketingu dhe promovimi (rreshti 18)

Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit duhet të ketë një buxhet për fushatën e zhvillimit të markës, marketingun dhe marrëdhëniet me publikun, për të garantuar transferimin pa pengesa, nga gjendja aktuale në gjendjen e re, dhe rritjen e numrit të vizitorëve pas pandemisë, po ashtu dhe fondet për promovimin e sitit, veçanërisht nëpërmjet medias dixhitale dhe një rrjeti të ri të pavarur në internet.

Si rrjedhojë, është alokuar një buxhet për shtatë vitet e para të punës së Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, mesatarisht mbi 71.000 USD në vit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%), ku 99.000 USD janë alokuar për periudhën tranzitore dhe Vitin 1 (të gjitha duke përfshirë kontigjencën prej 10%). Gjithashtu, këto shifra *përfshijnë* koston e krijimit dhe ruajtjes së një rrjeti të fuqishëm në internet, që mund të përdoret edhe për të ruajtur dhe ekspozuar materiale arkivore nga siti, disa aktualisht të mbajtura nga Fondacioni Butrinti, subjekt i marrëveshjes ndërmjet palëve.

Buxheti për marketingun dhe marrëdhëniet me publikun përfshin mbulim falas dhe të pakufizuar të internetit në të gjithë Zonën A3, për të mundësuar shkarkime të materialeve të ndryshme nëpërmjet telefonave inteligjentë, etj., për të ndihmuar në interpretimin dhe orientimin e objekteve. Përditësimet përfshihen në koston vjetore të sipërpërmendur; kostot e vendosjes së rrjetit përfshihen në shifrën fillestare prej 99.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%).

Gjithashtu, parashikohet që kjo kosto të mbulojë më shumë se sa thjesht promovimin e sitit. Ekziston mundësia e prezantimit të *Markës së Butrintit* në të gjithë Parkun Kombëtar, për t'i shtuar vlerat prodhimit të butakëve (veçanërisht midhjeve), agrumeve dhe prodhimeve të tjera vendase. Të ardhurat nga fushatat e bazuara te markat mund të jenë të larta, por në të njëjtën kohë edhe risqet. Si rrjedhojë, të ardhurat nga shitja e prodhimeve të Parkut nuk përfshihen si zëra të ardhurash. Rekomandohet një studim i veçantë, që ka si rezultat caktimin e një përfaqësuesi për marrëdhëniet me publikun/këshilluesi marketingu me lidhje ndërkombëtare, për të zhvilluar markën. Për këtë qëllim, është alokuar buxheti prej 500.000 USD (duke përfshirë kontigjencën prej 10%) gjatë të gjithë periudhës së zbatimit të këtij Plani Biznesi. Njëra nga detyrat kyçe gjatë periudhës tranzitore është caktimi i një firme të tillë.

3.22 Operimet jashtë sitit (rreshti 19)

Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të vërë në dispozicion kosto shtesë, duke përfshirë shpenzimet për anëtarët e Bordit dhe angazhimin e stafit (financat dhe ekonomia qendrore), që nuk kanë lidhje me asnjë ndërhyrje të drejtpërdrejtë fizike brenda sitit.

Operimet jashtë sitit (mijë USD)	6 m	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7	Totali
Shpenzimet e Bordit të Fondacionit për Menaxhimin e Butrintit		50	50	50	50	50	50	50	350
Stafi mbështetës *	-	90	90	90	90	90	90	90	630
Totali	-	140	140	140	140	140	140	140	980

* 5 punonjës me kohë të plotë, duke përfshirë ekspertët ligjorë, llogaritarët, BNJ dhe administratën e përgjithshme

Figura 21: Shpenzimet jashtë sitit (duke përfshirë kontigjencën prej 10%).

3.23 Stafi i Silit (rreshti 20)

Momentalisht, siti operon me 14 punonjës me kohë të plotë, e gjithë puna e tyre ka një kosto vjetore prej afërsisht 88 mijë USD. Përgjatë viteve të fundit, kostoja është mbajtur në këto vlera.

Nga opinionet e marra gjatë punës kërkimore për këtë plan biznesi mund të themi se ky numër stafi nuk është i mjaftueshëm, dhe kjo do të thotë që siti në tërësi mund të jetë potencialisht i cenueshëm për shkak të mungesës së stafit (dhe fondeve), për të bërë ndërhyrjet e duhura lidhur me mirëmbajtjen dhe ruajtjen, duke mos përmendur mënyrën sesi mirëprehen dhe akomodohen vizitorët në sit.

Nëse synohet që Butrinti të ketë një pozicion të konsoliduar si një prej siteve arkeologjike më të mrekullueshëm në botë, atëherë kjo situatë duhet të ndryshojë.

Si me çdo organizatë në çdo vend të botës, çelësi i një biznesi dhe operacioni të qëndrueshëm dhe të suksesshëm është stafi i motivuar, i dedikuar dhe i angazhuar, kjo vlen për çdo sektor, por në veçanti për ato të cilat kanë kontakt të përditshëm me publikun. Pavarësisht kësaj, siti, natyrisht, do të vazhdojë të ketë vizitorë për një kohë të gjatë në të ardhmen, sidomos udhëtarët njëditorë.

Për ta çuar sitin në fazën tjetër dhe për të garantuar zhvillimin e tij në lidhje me zonën më të gjerë të Parkut Kombëtar, kërkohet një ndryshim i qasjes së menaxhimit, sjelljes dhe shtim i ndjeshëm i stafit. Në fund të fundit, siti synon arritjen e objektivave dhe qëllimeve më të dobishme.

Ndonëse drejtori i ri i sitit sigurisht do të ketë pikëpamjet e veta, struktura e propozuar për stafin, e paraqitur më poshtë, është e projektuar për të mbuluar njëherazi një sërë çështjesh dhe për të ofruar një rikonceptim tërësisht të ndryshëm të asaj që po zbatohet aktualisht.

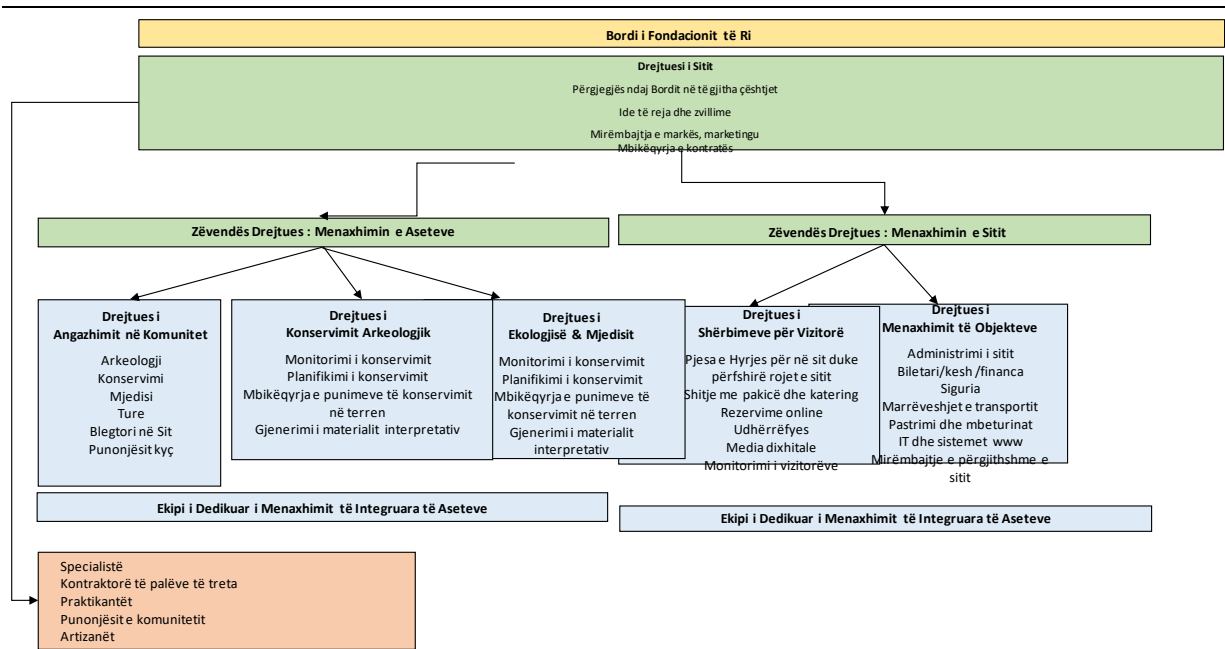


Figura 22: Stafit i Sitit dhe kontraktorët e pavarur (kutia rozë)

Sipas këtij plani të ri të propozuar, Drejtori i Sitit, që i përgjigjet Bordit të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit për të gjitha çështjet duke përfshirë ide të reja, zhvillime, dhe përhapjen e markës, mbështetet nga dy Zëvendës Drejtorë: njëri përgjegjës për menaxhimin e pasurive dhe tjetri për menaxhimin e sitit. Për rrjedhojë, do të krijohet një ekip drejtues menaxhimi prej tre vetash. Personi Drejtues i Angazhimit të Komunitetit duhet të jetë një arkeolog shumë i kualifikuar.

Dallimi kryesor midis zëvendës drejtorëve është se i pari merret me pasuritë dhe burimet historike në dispozicion të sitit dhe vepron në mënyra të atilla që t’i ruajë dhe përforcojë ato, ndërsa i dyti merr në konsideratë mënyrën me të cilën këto burime mund të shfrytëzohen për përfitimin financiar të sitit me anë të, për shembull, shitjes me pakicë dhe restoranteve, biletarisë dhe menaxhimit të transportit për sitin.

Praktikisht, i pari merret me pikëpamjen e brendshme, ndërsa, i dyti me atë të jashtmen. Ky është një dallim që bëhet edhe në shumë site të trashëgimisë në vende të tjera; MB dhe SHBA ofrojnë shumë shembuj të tillë. Roli i drejtorit është të përfaqësojë institucionin kudo dhe kurdo që të jetë e nevojshme: në TV, përpara qeverisë, në konferenca ndërkombëtare e të ngjashme si këto. Këta të tre (drejtori i sitit dhe dy zëvendës drejtorët) bashkërisht formojnë bërthamën e ekipit të menaxhimit që i përcjell bordit idetë e tij (nëpërmjet drejtorit të sitit) dhe më pas stafit të sitit, nëpërmjet menaxherëve të tyre të linjës, të cilat janë pesë.

Arkeologjia dhe Angazhimi i Komunitetit	Arkeologu kryesor, konservimi, mjedisi, turet, punonjësit kyç
Konservimi Arkeologjik	Monitorimi i konservimit, planifikimi i konservimit, mbikëqyrja e punimeve të konservimit në terren, gjenerimi i materialeve interpretative
Ekologjia dhe Mjedisit	Monitorimi i konservimit, planifikimi i konservimit, mbikëqyrja e punimeve të konservimit në terren, gjenerimi i materialeve interpretative

Shërbime për Vizitorët	Pjesa e Hyrjes për në sit përfshin rojtarët e sitit, shitjen me pakicë dhe shërbimin e kateringut, rezervimet online, guida nga vetë stafi, media dixhitale, monitorimi i vizitorëve
Menaxhimi i Ambienteve	Administrimi i sitit, biletaria, siguria, transporti, pastrimi dhe mbetjet, IT dhe sistemet e internetit, mirëmbajtja e përgjithshme e sitit

Figura 23: Menaxherët e linjës - rolet dhe përgjegjësitë

Përveç cilësive kyçe të mësipërme, për sa u përket kualifikimeve dhe aftësive të përgjithshme, Drejtori i Sitit duhet të ketë kualifikim në nivel doktorature ose një titull të barabartë me të në një fushë të ngjashme (jo domosdoshmërisht në arkeologji) dhe të ketë përvojë të drejtpërdrejtë në menaxhimin e atyre siteve që janë të paktën të një rëndësie kombëtare (preferohet në nivel ndërkombëtar). Ai/ajo duhet të jetë i aftë të përfaqësojë si sitin ashtu edhe Fondacionin e Menaxhimit të Butrintit në konferenca ndërkombëtare dhe në aktivitete të ngjashme si këto, dhe, mundësisht, të dalë lirshëm në median kombëtare dhe atë ndërkombëtare dhe të adresojë publikun si në shqip ashtu edhe në anglisht. Modeli i biznesit synon të joshë një kandidat me përvojë ndërkombëtare dhe shumë të kualifikuar.

Të dy Zëvendës Drejtorët duhet të kenë kualifikim të nivelit MA/MSc (ose i barasvlershëm) në fusha të ngjashme, të jenë të aftë të përfaqësojnë sitin në mungesë të Drejtorit, dhe të kenë aftësi për të menaxhuar stafin e nivelit të mesëm. Të dy duhet të flasin rrjedhshëm shqip dhe anglisht.

Menaxherët e linjës duhet të kenë kualifikim të nivelit BA/BSc ose të barasvlershëm, të kenë aftësinë të angazhohen në struktura si të nivelit të lartë ashtu edhe atë të ulët për sa i përket menaxhimit dhe motivimit të stafit të sitit në gjitha fushat e veprimit të tyre.

Në shumë mënyra, këta Menaxherë të Linjës përbëjnë stafin kyç të sitit që do të sigurojnë operimin me efikasitet të plotë të sitit, ofrojnë një përvojë të çmuar për vizitorët dhe siti të funksionojë më së miri si në syrin e publikut ashtu edhe së brendshmi. Kualifikimet kyçe për të gjithë stafin drejtues përfshijnë aftësinë për të motivuar të tjerët dhe për të qenë të përqendruar në përmbushjen e detyrave.

Këto pesë fusha konsiderohen si të domosdoshme për mirëqenien dhe menaxhimin e sitit në të ardhmen pasi ato (a) mbulojnë të gjitha fushat operacionale të propozuara, (b) theksojnë rëndësinë e secilës dhe (c) veprojnë si organe trajnimi e rekrutimi për stafin e ardhshëm.

Secili nga menaxherët e linjës, të cilët së bashku përfaqësojnë ekipet e menaxhimit të sitit dhe pasurive, ka stafin përkatës nën përgjegjësinë e tij. Struktura e plotë e stafit e përmendur më sipër paraqitet në tabelën më poshtë.

Kjo tabelë tregon nevojën për staf plotësues prej 44 vetash me kohë të plotë në momentin që siti do të jetë plotësisht operacional sipas kushteve të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe duke punuar me kapacitet të plotë për sa i përket numrit të vizitorëve; kjo shifër përbën një trefishim i numrit aktual prej 14 duke u rritur gradualisht deri në Vitin 5, dhe ka për qëllim që siti të jetë i hapur gjatë gjithë vitit. Padyshim që në praktikë, këta 44 punonjës me kohë të plotë mund të mos caktohen në mënyrë të barabartë gjatë të gjithë vitit, por ky është një element në varësi të menaxhimit ditor të sitit nga ana e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

Kjo është plotësisht në përputhje me vizionin e sitit, me mënyrën se si ofrohen shërbimet, dhe me mënyrën se si do të ruhet siti në të ardhmen.

Gjatë periudhës tranzitore dhe nga pranimi zyrtar i sitit nga ana e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit në fillim të Vitit 1, numri i stafit parashikohet të rritet si më poshtë:

Viti	PT*	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7
Numri i stafit (kohë të plotë)	5	22	24	31	38	44	44	44
Rritja vjetore (kohë të plotë)		8	2	6	8	6	0	0
* periudha tranzitore								

Figura 24: Rritja e parashikuar për stafin me kohë të plotë

Një ndryshim i tillë tërësor i strukturës drejtuese, së bashku me themelimin e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, krijon mundësinë për të rishikuar punësimin dhe angazhimin e çdo punonjësi aktual, nëse është e mundur, me kushte të reja ligjore sipas Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit. Kjo është një praktikë e zakonshme në vende si MB dhe vende të tjera, dhe natyrisht, një praktikë e zakonshme në Shqipëri, në raste ku përgjegjësia e menaxhimit transferohet nga një organizatë në tjetrën. Nëse situata është e atillë, atëherë të gjitha të drejtat e punonjësve transferohen, përveç se në raste kur të dyja palët kanë rënë dakord për një marrëveshje alternative. Zgjidhja e sugjeruar është zbatimi i rregullimeve të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, duke pasur parasysh që i gjithë stafi duhet të ketë kualifikimin e përshtatshëm për të plotësuar kërkesat e Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

A	B	C	D
Stafi (mijë USD)	# punonjësve me kohë të plotë	USD pp pa	USD total
Drejtori i sitit		1	85.0
Zëvendës drejtori – menaxhimi i pasurive		1	45.0
Zëvendës drejtori – menaxhimi i sitit		1	45.0
Drejtues – arkeologji dhe angazhimi në komunitet		1	25.0
Drejtues – konservimi arkeologjik		1	25.0
Drejtues – ekologjia dhe mjedisi		1	25.0
Drejtues – shërbime për vizitorët		1	25.0
Drejtues – menaxhimi i ambienteve		1	25.0
Konservimi dhe mirëmbajtja e sitit (MIP)		10	9.0
Pjesa e hyrjes për në sit/biletari/mirëseardhja (MIS)		6	9.0
Guidat/rojtaret e sitit (MIS)		6	9.0
Dyqanet dhe lokalet (MIS)		8	9.0
Pastrimi i dedikuar dhe shëndeti dhe siguria (MIS)		6	6.0
Stafi total		44	606
Menaxhimi i nivelit të lartë		3	
Menaxherët e linjës		5	
Menaxhimi i Integruar i Pasurive (MIP)		10	
Menaxhimi i Integruar i Sitit (MIS)		26	

Figura 25: Pagat e sugjeruara për stafin

Pavarësisht se parashikohet se stafi do të rekrutohet nga zona të ndryshme, shumicës do tu kërkohet të jetojnë në zonën përreth (mbase në një rreze prej 25 km nga siti) pasi lidhjet me vendin dhe vendasit janë thelbësore, duke pasur parasysh mënyrat se si janë planifikuar të zhvillohen Zona A3 dhe mbarë Parku Kombëtar bashkërisht në vitet në vazhdim.

Në përmbledhje (Figura 24), Menaxhimi i nivelit të lartë ka tre pozicione, 5 Menaxherët e Linjës, Ekipi i Menaxhimit të Integruar të Pasurive (MIP) prej dhjetë vetash dhe Ekipi i Menaxhimit të Integruar të Sitit (MIS) prej 26 vetash, duke reflektuar kështu aspiratat largpamëse të sitit.

Duke qenë se Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të themelohet në formën e një organizate jofitimprurëse, ai mund të vendosë çfarëdolloj sistemi pagash që gjykon si të përshtatshme. Kjo liri është e rëndësishme për të tërhequr, motivuar dhe mbajtur stafin e duhur.

Kështu, kolona C (lart) paraqet strukturën e re të pagave për të gjithë stafin me kohë të plotë. Këto shifra përfaqësojnë pagat bruto dhe nuk kanë lidhje me nivelin e pagave aktuale në sit për arsyet e lartpërmendura.

Sidoqoftë, rekomandohet një rritje e pagës vjetore. Kjo politikë propozohet pikërisht për të tërhequr staf të ri, të kualifikuar dhe për t'i motivuar e mbajtur ndërkohë që siti zhvillohet dhe Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit përfundon punimet kapitale dhe merr nën kontroll të plotë menaxhimin e përditshëm të sitit.

Në total, kjo strukturë e re, nëse zbatohet plotësisht (kolona D), paraqet një kërkesë vjetore (pa inflacion) prej 606 mijë USD (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%), e vlerësuar për një staf me 44 veta me kohë të plotë dhe pagë mesatare prej 14 mijë USD. Kjo mesatare, e cila është rreth 50% më shumë se mesatarja e pagave aktuale të sitit, është tërësisht e përshtatshme për ndryshimet e reja dhe do të jetë një shtysë e madhe për të tërhequr stafin e duhur.

Modeli financiar bazë (figura 10, rreshti 20) tregon totalin prej 606 mijë USD që do të arrihet në Vitin 5. Kjo pasqyron efektin që mbart ndërtimi i qendrës së re për vizitorët dhe punimet e tjera kapitale nuk do të kenë përfunduar deri nga Viti 3 dhe 4.

Përveç kësaj, duhet theksuar se edhe luhatjet sezonale duhet të merren parasysh, por duhet përmendur se kjo është tepër e detajuar për analizën aktuale, veçanërisht duke qenë se shumica e përgjithshme e pagave kundrejt totalit të shpenzimeve është relativisht e ulët. I takon Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe drejtorit të saj të zgjidhë rotacionin e stafit e çështje të ngjashme si këto.

3.24 Furnizime dhe shërbime të kontraktuara (reshti 21)

Stafi drejtues i sitit (drejtori, zëvendës drejtorët dhe menaxherët e linjës) do të jetë përgjegjës për përshtatjen, caktimin dhe menaxhimin e një sërë shërbimesh të kontraktuara të sitit dhe operacione të tjera mbështetëse në tre fusha kryesore:

1. Konservimi i sitit – shërbime arkeologjike dhe ekologjike (shtjellohet në një pjesë tjetër në këtë raport)
2. Operacionet në sit - përfshihen furnizime për zyrën, materiale pastrimi, broshura për vizitorët në gjuhë të ndryshme, pagesa e qirasë, biletaria elektronike, energjia elektike, karburanti, sigurimet, mirëmbajtja e IT-së, transporti vajtje-ardhje për te qendra e vizitorëve, e kështu me radhë.
3. Siguria në sit (shihni më poshtë)

Sipas menaxhimit ekzistues, për vitin 2018 dhe 2019, këto shpenzime shkonin përafërsisht 185 mijë USD dhe 180 mijë USD përkatësisht për pikat (1) dhe (2), dhe siguria e sitit (3) e paguar drejtpërsëdrejti nga qeveria qendrore si pjesë gjithëpërfshirëse e ndërtesave në nivel qeverie dhe me kontratë për sigurinë e sitit me një vlerë prej 110 mijë USD në vit. (I referohet Shtojca A).

Duke e lënë mënjanë konservimin e sitit (1) pasi kjo çështje shtjellohet më me detaje në Shtojcën C të Planit të Menaxhimit të Integruar, buxheti vjetor për operacionet në sit (rreshti 17 në modelin bazë) është llogaritur si vijon:

Furnizime dhe shërbime të kontraktuara (1)	6 muaj	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7	Total et
Shërbimet (energjia elektrike, uji, internet etj.)		25	25	25	30	30	30	30	195
Shpenzimet e përgjithshme të zyrës, duke përfshirë printimin dhe uniformat		20	25	30	35	40	40	40	230
Herbicide		12	12	12	12	12	12	12	84
Të gjitha kostot e transportit dhe shërbimet (2)		30	40	45	50	50	50	50	315
Udhëtimi i stafit dhe shpenzimet buxhetore (përfshirë jashtë shtetit) (3)		15	25	35	40	40	40	40	235
Mirëmbajtje e përgjithshme e sitit		20	30	35	40	40	40	40	245
Mirëmbajtje dhe zëvendësim i tabelave interpretative (4)			60	60	60	60	60	60	360
Siguria në sit (5)		110	110	110	110	110	110	110	770
Pastrimi i sitit dhe godinave		25	30	35	35	35	35	35	230

Fond amortizimi për mirëmbajtjen e godinave (6)			80	80	80	80	80	80	480
Prime të sigurimit (7)		25	25	25	25	25	25	25	175
Procedura të brendshme të operimit	35								
Auditim		12	12	12	12	12	12	12	84
Totalet	35	294	462	492	517	522	522	522	3319
Më pak: kontigjencë prej 10%		27	42	45	47	47	47	47	302
Net (transferimi për te modeli bazë)	35	267	420	447	470	475	475	475	3017
Shënime:									
(1) duke përfshirë kostot e konservimit									
(2) duke përfshirë transportin për vizitorët									
(3) Pasqyron rolin më ndërveprues të drejtorit të ri dhe stafit drejtues (15 % të kostos së stafit)									
(4) Investim kapital 1.2 m USD me 6%/vit									
(5) Sipas kontratës aktuale e shtuar për më shumë vizitorë									
(6) Investim 4m USD me 2%/vit									
(7) Për të gjitha rreziqet që lidhen me sitin									

Figura 26: Përlllogaritje të furnizimeve dhe shërbimeve të kontraktuara

Këto shifra:

1. Bazohen në vitet e mëparshme për të gjithë aktivitetet që nuk kanë të bëjnë me konservimin nga kostot vjetore aktuale që prej vitit 2013, të rritura në atë mënyrë që të pasqyrohen operacionet e planifikuara në sit (referojuni shtojcës A)
2. Pasqyrojnë shtimin e përgjithshëm të aktivitetit në sit në lidhje me funksionimin e qendrës së re për vizitorët dhe rritjen e parashikuar dhe të pritshme të numrit të vizitorëve; prandaj parashikohet pastrim, mirëmbajtje e sitit dhe shërbime të ngjashme shtesë.
3. Sigurojnë buxhet për përditësim, riparim e kështu me radhë si për ndërhyrjet e fundit që janë kryer në ndërtesa ashtu edhe për interpretimin e sitit nga Viti 3 e në vijim
4. Pasqyrojnë rregullimet e propozuara lidhur me udhëtimin për në sit me anë të mjeteve elektrike/të gjelbra (autobusë dhe anije) dhe mirëmbajtja e tyre vjetore, shërbimet, shpenzime për karburant etj.
5. Përfshijnë një shumë vjetore për sigurimin e përgjegjësive publike dhe sigurimin e përgjithshëm të ndërtesave (shënim: kjo varet nga lloji dhe shtrirja e mbulimit që mund t'i nevojitet Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit, dhe prandaj kjo shumë duhet të shihet si një përlllogaritje e buxhetit)
6. Përfshijnë aktivitete shtesë siç janë shitja me pakicë dhe shërbimi i kateringut.

Për më tepër, megjithëse kostoja nga të ardhurat për të pasur autobusë për transportin e vizitorëve është pjesë e këtij rreshti, kostoja e përlllogaritur e blerjes së tyre (kapital) jepet në rreshtin 10, edhe pse ato mund të merren me qira, në vend që të blihen. Sipas kësaj, automjete të vogla tip furgonash në gjendje për të akomoduar rreth 20 persona për udhëtim, maksimumi gjashtë mjete që operojnë në një kohë të caktuar gjatë muajve të verës (piku)⁴⁷ do të ishin të përshtatshme, duke marrë parasysh që do të realizohet një studim i detajuar i kërkesave të sitit në lidhje me transportin gjatë periudhës tranzitore. Ndryshe, mund të përdoren edhe mjete me kapacitet më të madh. Ky duhet të jetë një nga aspektet e studimit lidhur me transportin që rekomandohet në një pjesë tjetër të këtij Plani. Por duke marrë parasysh që të gjithë prodhuesit e makinave në botë ose po prodhojnë, ose janë në fazën kërkimore, për mjetet e gjelbra, kostoja për njësi do të ulet ndjeshëm në vitet e ardhshme⁴⁸. Për më

⁴⁷ Çdo udhëtim nuk do të zgjasë më shumë se pesëmbëdhjetë minuta, duke përfshirë hipjen dhe zbritjen

⁴⁸ Një mjet i tillë është E Moss MB-16, i cili është elektrik (ose hibrid), me dysheme të ulët, me hyrje për karrige me rrota dhe plotësisht i konfigurueshëm (duke përfshirë audion), minibus 16-vendësh që përshkon 200 km me një karikim dhe përlllogaritet se kursen 50% në krahasim me një mjet standard naftë ose benzine për sa i takon shpenzimeve operacionale. Në varësi të tarifave të flotës, çdo njësi mund të blihet për 25 mijë USD deri në 30 mijë USD, në varësi të opsioneve. Një shumë prej 240 mijë USD (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%) është përfshirë në modelin kryesor financiar që parashikon 8 mjete me një kosto mesatare prej 30 mijë USD.

tepër, qeveria shqiptare, nëpërmjet kryetarit të bashkisë Tiranë, ka pranuar se këto mjete vërtet do të jenë zhvillimi i të ardhshmes⁴⁹.

3.25 Grante (rreshti 22)

Është parashikuar një shumë totale prej 300.000 USD për grante që do t'i jepen komunitetit vendas dhe grupeve të tjera. Kjo kosto kompensohet nga një shumë e ngjashme të ardhurash (rreshti 35) mbi bazën se kjo kosto do të ndahet me të tjerë.

3.26 Përmbledhje – kosto (nga rreshti 27 deri te 30)

Fluksi monetar kombinohet në të tillë mënyrë që sugjeron një shpenzim total prej rreth 18.33 milionë USD të ndara me 38%: 62%, përkatësisht, për punime kapitale dhe kostot e të ardhurave.

Kjo pasqyrohet më poshtë. Të gjitha qelizat janë në 000 (mijë) USD, vetëm në rastet kur përcaktohet ndryshe.

Përmbledhjet e Investimeve	6 muaj	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7	Totalet
Të gjitha investimet/shpenzimet	336	3313	3267	2990	2352	2349	2183	2222	19,011
Investimet/shpenzimet e akumuluar	336	3649	6916	9906	12258	14607	16789	19011	
Mbledhje: Punime kapitale (rreshti 13)								40%	7524
Mbledhje: Kostot e të ardhurave (rreshti 26)								60%	11487

Figura 27: Përmbledhjet e investimit (duke përfshirë një kontingjencë prej 10%)

3.27 Vizitorët dhe ndikimi i tyre (nga rreshti 31 deri te 39)

Gjatë vitit 2021, u zbatuan këto tarifa për një vizitë në Butrint. Ka pasur një riorganizim, një harmonizim dhe një rritje të ndjeshme krahasuar me tarifat e zbatuara në vitin 2017, të cilat kishin çmime preferenciale për shqiptarët

Përbërja e grupit	USD
0-12 vjeç (falas)	0,00
Biletë e reduktuar -50%	4,70
Bileta për fëmijë 12-18 vjeç dhe studentë	2,80
Biletë grup +12	7,50
Biletë individ për turistët vendas dhe të huaj	9,35
Mesatarja: bazuar në shifrat e vizitorëve për 2021	6,09

Figura 28: Tarifat aktuale (2021) për hyrje në Butrint

3.28 Sitet për krahasim

Përgjatë Mesdheut ekzistojnë një sërë sitiesh arkeologjike, të cilat, përgjithësisht, përshkojnë historinë e njerëzimit nga Epoka e Bronzit (ose më herët) deri në kohët e sotme, ku shumica përqendrohen në vendbanimet Greke dhe Romake, siç është dhe rasti i Butrintit. Një pjesë e këtyre siteve është e hapur për publikun dhe janë kthyer në pika të rëndësishme turistike.

Shumë prej tyre kanë rëndësi botërore, një pjesë e mirë janë Site të Trashëgimisë Botërore, dhe disa syresh njihen nga të gjithë – Akropoli, Olimpia, Delfi, Pompei, Petra, Koloseu, Troja. Secila prej këtyre siteve aksesohet nga publiku kundrejt një tarife. Tabela e mëposhtme tregon tarifat e hyrjes për të rritur.

⁴⁹Tirana teston autobusë elektrikë pas prezantimit të taksive elektrike’ - Balkan Green Energy News, 31 Tetor 2017.

Mesatarja e siteve për krahasim (Knosos, Pompei, Efesi) është rreth 12,00 USD për një vizitë për të rritur në krahasim me tarifën 6 USD që paguhet aktualisht në Butrint.

Siti	Vendi	Çmimi për të rritur USD
Knosos	Kretë	11,50
Pafos	Qipro	3,00
Akropoli, Athinë	Greqi	35,00
Vergina	Greqi	16,00
Delfi	Greqi	14,00
Olimpia	Greqi	14,00
Korinth	Greqi	9,00
Kepi i Sunionit	Greqi	9,00
Mikenë	Greqi	14,00
Pompei	Itali	15,00
Herkulanum	Itali	13,00
Koloseu, Forumi, Palatina; Romë	Itali	15,00
Vila Romana del Casale	Itali	12,00
Petra	Jordani	70,00
Tarraco	Spanjë	4,00
Merida	Spanjë	14,00
Troja	Turqi	5,00
Efes	Turqi	11,00
Mesatarja (duke përjashtuar Petrën)		12,00

Figura 29: Çmimet krahasuese - çmimet e hyrjes për të rritur në USD

Në Vitin 7, tarifa për hyrjen për të rritur parashikohet të jetë 15,00 USD, duke gjeneruar një çmim hyrjeje mesatar prej 11,25 USD, sikundër pasqyrohet në modelin financiar bazë (Figura 10, rreshti 34).

Rritja në Vitin 2 duhet të shoqërohet me një shpjegim brenda në sit, ku të shpjegohen ndryshimet e reja dhe përfitimet afatgjata që do të ketë për sitin dhe vizitorët.

Duke u bazuar në përvoja të mëparshme, një informacion i tillë është i rëndësishëm kur ka zhvillime në sit për një kohë të gjatë dhe në disa zona.

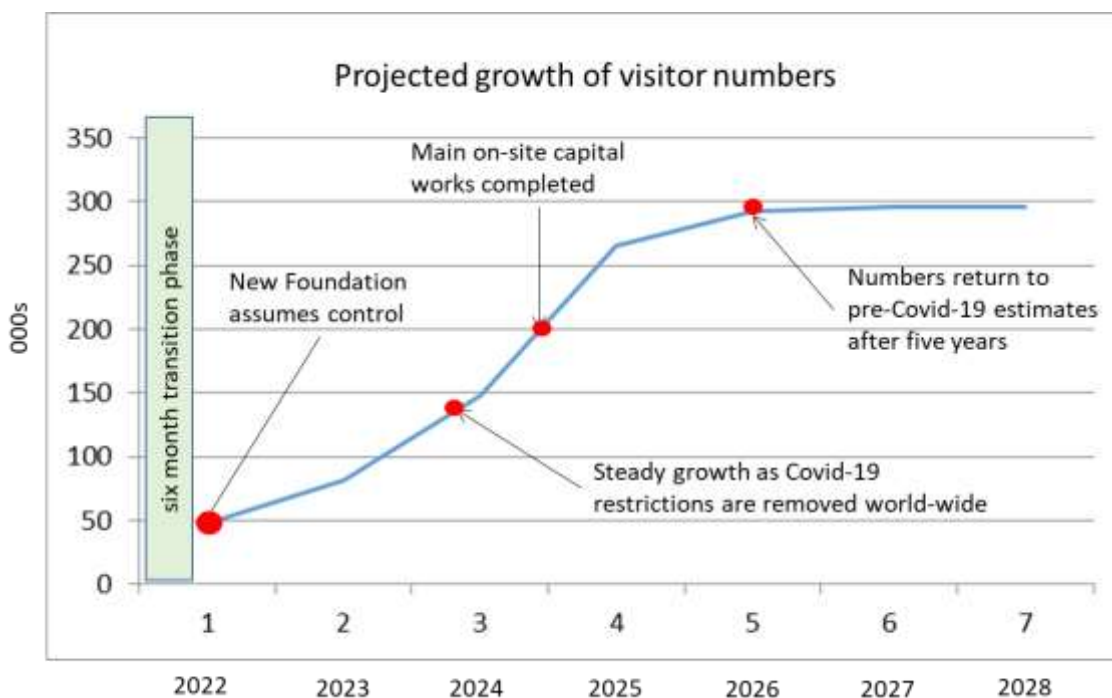
3.29 Numri i vizitorëve

Prej shekujsh, Butrinti ishte i panjohur për botën. Pavarësisht punës pioniere arkeologjike të Ugolinit në vitet 1920 dhe 1930, Butrinti filloi të njihej ndërkombëtarisht vetëm pas rënies së komunizmit në vitin 1992 dhe nëpërmjet punës së Fondacionit Butrinti nga viti 1994 e më tej.

Prej disa qindra vizitorëve në vitin 1998, të paktën 280.000 njerëz vizituan Butrintin në vitin 2019. Megjithatë, gjatë vitit 2020, për shkak të Covid-19 shifrat e reja tregojnë se vetëm 34,000 persona vizituan sitin. Padyshim që efekti i Covid-19 është pasqyruar në rakordimin e rritjes së numrit të vizitorëve që kur plani origjinal i biznesit u prodhua në fund të vitit 2018 / fillim të vitit 2019.

Parashikimi i numrave gjatë një pandemie është shumë problematik dhe me shumë gjasa mund të përmbajë gabime. Prandaj, është marrë një qasje konservatore në lidhje me rritjen e mundshme të numrit të vizitorëve nga shifra bazë prej 34,000 në vitin 2020, duke marrë parasysh dy faktorë kryesorë: (a) një kthim gradual në një formë të "normalitetit" deri në vitin 2024/2025 bazuar në efektshtëmërinë dhe shpërndarjen e vaksinave kundër çdo varianti të ri të shfaqur dhe (b) gatishmërinë dhe aftësinë e njerëzve për të udhëtuar jashtë vendit për pushime të theksuara nga disponueshmëria e paketave të pushimeve, dhe linjave të kroçerave etj. për t'i ofruar ato.

Kështu, është bërë një përllogaritje e matur në lidhje me rritjen e mundshme të numrit të vizitorëve nga koha e shkrimit (korrik 2021) deri në fund të periudhës së planifikimit të biznesit (2028). Tashmë parashikohet se niveli i vizitorëve i përllogaritur fillimisht për vitin 2019, do të arrihet brenda ose rreth Vitit 4.



Rritja e parashikuar e numrit të vizitorëve
Periudha 6-mujore tranzitore
Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit merr kontrollin
Rritje graduale me heqjen e kufizimeve për shkak të Covid-19 në mbarë botën
Punimet kryesore kapitale në sit të përfunduara
Shifrat rikthehen në përllogaritjet përpara Covid-19 pas pesë vitesh

Figura 30: Rritja e parashikuar e numrit të vizitorëve 2022-2028 (Viti operacional 1 deri në 7)

Duke supozuar se kjo do të arrihet në Vitin 4, turistë (vizitorë të huaj) mund të ndahen në dy grupe kryesore:

Turistë që kalojnë natën:

- Individë dhe turistë të huaj që vijnë me paketa turistike, pjesë e vizitave turistike dhe të trashëgimisë kulturore, të cilët kalojnë natën në Sarandë, me qëllim që të vizitojnë Parkun Arkeologjik të Butrintit dhe atraksione të tjera rreth Sarandës, duke përfshirë dhe monumentin natyror të Syrit të Kaltër;
- Turistë që vijnë me anije kroçera duke u ankoruar në Sarandë, dhe që kalojnë një ose dy net në anije, të cilët përveç vizitës në Butrint dhe në Syrin e Kaltër, mund të vizitojnë Gjirokastrën në ditën e dytë dhe më pas të kthehen në anijen e tyre.

Vizitorë ditorë:

- Me paketë, turistë të huaj në ture brenda ditës që vijnë nga Korfuzi me qëllim që të vizitojnë Butrintin dhe atraksione të tjera në Sarandë;

- Turistë të anijeve kroçera që ankorohen në Sarandë me qëllim që të vizitojnë Butrintin dhe atraksione të tjera në Sarandë, si dhe Syrin e Kaltër;
- Vizitorë ditorë individualë (që qëndrojnë në destinacione të afërta bregdetare në rivierën shqiptare) që vizitojnë Butrintin dhe ndoshta, Syrin e Kaltër.

Këto shifra ndikojnë në mënyrën se si do të zhvillohet dhe menaxhohet Zona A3, në veçanti lidhur me mbarë Parkun Kombëtar, gjë që pasqyrohet në Planin e Menaxhimit të Integruar, një dokument i lidhur me këtë Plan Biznesi.

3.30 Të ardhurat nga vizitorët dhe të tjerët (rreshtat 32-38)

Në terma financiarë, tabela e mëposhtme tregon rritjen e numrit të vizitorëve nga viti i pandemisë (2020) dhe me 2019-n si vit reference, duke marrë parasysh rritjen e pritshme graduale pas pandemisë nga 78.000 (Viti 1) në mbi 296.000 në Viti 6 (shihni Figurën 29). Kjo rritje mbështetet në qasjen e trendit botëror në rimëkëmbjen pas pandemisë dhe masave që mund të ndërmerren për udhëtimin ndërkombëtar. Roli i operatorëve të mëdhenj turistikë, sidomos të atyre që operojnë në Korfuz, është arsyeja kryesore përse nevojiten plane të menaxhimit të vizitorëve të shoqëruara me strategji të forta marketingu.

Një përgjigje është rritja e çmimit të hyrjes nga një mesatare prej 6,00 USD (Viti 1, kur Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të marrë kontrollin e sitit) në 11,25 USD (Viti 6) kur të ngrihen struktura të reja. Një tjetër është të përdoret operimi i qendrës së vizitorëve për të menaxhuar xhiron e sitit dhe kështu të parandalojë dëmtimet nga vizitorët.

Zërat e të ardhurave	6 muaj	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4	Viti 5	Viti 6	Viti 7	Totalet
Vizitorë në vit (000)		78	109	175	262	294	296	296	
Çmimi mesatar i hyrjes (USD) (@75% të çmimit të biletës për të rritur)		6	8	8	9	9	11	11	
Faturat e hyrjes		468	819	1441	2359	2642	3335	3335	14399
Mbledhje fondesh			50	50	50	50	50	50	300
Të ardhurat nga transporti me varka dhe autobusë					17	26	29	30	100
Të ardhura (neto) nga shitja me pakicë dhe katering					262	294	296	296	1149
Të ardhura vjetore	-	468	869	1491	2688	3012	3711	3711	15951
Të ardhura kumulative	-	468	1337	2828	5517	8528	12239	15951	

Figura 31: Përmbledhja e të ardhurave

Për më tepër, çmimet e hyrjes mund të konsiderohen dhe si baza nga e cila, me kalimin e kohës, mund të krijohet një strukturë më e detajuar e çmimeve.

Për shembull, njerëzit (kryesisht vendasit) që dëshirojnë të vizitojnë sitin më shumë se një herë në vit mund të nxiten që të blejnë një biletë sezonale me çmime preferenciale dhe të vizitojnë jashtë sezonit turistik. Ndoshta, kjo mund të kthehet në një skemë anëtarësimi (e tillë si 'Miq të Butrintit'), e cila mund të bëhet baza e një skeme anëtarësimi më të gjerë që mbulon parqe kombëtare dhe site të tjera të rëndësishme në Shqipëri – ndoshta pararendëse e një "Fondi Kombëtar" shqiptar duke u bazuar në modele të njohura në Mbretërinë e Bashkuar dhe vende të tjera.

Struktura e çmimeve mund të përmirësohet më tej duke përdorur një faqe interneti kushtuar shitjeve online, dhe duke siguruar kështu çmimet e hyrjes përpara vizitës. Një faqe e tillë interneti mund të përdoret dhe për shitjen e mallrave online dhe mundësi të tjera të shitjes me pakicë. Ky aspekt duhet studiuar më tej dhe për këtë janë parashikuar fonde në modelin bazë si pjesë e "markës, marketingut dhe promovimit", me një buxhet total prej 500.000 USD për menaxhimin e modelit të biznesit.

Tabela tregon se të ardhurat neto nga shitjet dhe shërbimi i kateringut do të rriten në mënyrë të ndjeshme dhe kthimi mesatar neto do të jetë 1 USD për vizitor. Kjo nënkupton se të gjitha shërbimet dhe ambientet do të jenë të vetëmenaxhuara, duke pasqyruar nevojën për rritjen e stafit me kohë të plotë. Nuk tregohet asnjë e ardhur në Vitin 1 dhe 3 nga këto burime pasi investimi për qendrën e re të vizitorëve (tashmë i planifikuar si një zhvillim me një fazë të vetme) pritet të përfundojë në Vitin 3, ndërsa investimi për varkat parashikohet për Vitin 4.

Gjithashtu, pasqyrohen dhe shuma neto të vogla nga të ardhurat e transportit me varka dhe autobusë nëpërmjet marrëveshjeve të licencimit me furnizues vendas nga Viti 4 dhe më tej. Një nga arsyt është se akoma nuk janë kryer bisedat me këta furnizues, ndaj dhe marrëveshjet specifike për këto shërbime mbeten pa u eksploruar. Gjithsesi, ato përfaqësojnë një mënyrë të rëndësishme se si komunitetet mund të angazhohen me projektin. Ky aspekt duhet të përbëjë një prioritet për Fondacionin e Menaxhimit të Butrintit.

Modeli financiar bazë (Figura 10, rreshti 44) tregon edhe një të ardhur prej 2.1 milionë USD nga qeveria qendrore për punimet e konservimit, sipas përcaktimit në Marrëveshjen e Bashkëpunimit lidhur ndërmjet Ministrisë së Kulturës dhe AADF-së. Kjo është shuma që duhet të transferohet nga qeveria në Fondacionin e Menaxhimit të Butrintit dhe e cila është përfshirë si e ardhur pasi kuptohet se, për shkak se mungojnë shpenzime për punime të rëndësishme konservimi gjatë një kohe të gjatë, Ministria e Kulturës ka vënë në dispozicion këtë shumë për të paguar për punime të rëndësishme në terren.

Këshillohet që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të kërkojë me ngulm këto shuma kur të nevojiten në përputhje me programin e detajuar të punimeve të konservimit.

3.31 Burime të tjera të ardhurash – mbledhja e fondeve, sponsorizime dhe dhënie me qira e sitit

Modeli financiar i prezantuar në këtë Plan, është, sipas mendimit tonë, *thelbësisht konservativ*, pasi ai nuk përfshin, për shembull, mundësi për tarifa ndihmëse brenda sitit, të cilat mund të jenë më vete për galerinë e muzeut në qendrën e vizitorëve, një tarifë për akses në interpretimin e ri të Kullës Veneciane, dhe më vete, për Fortesën Trekëndore, ose dhënie me qira të materialeve dixhitale për përkthim, siç ndodh dhe në vende të tjera. Këto janë çështje që i përkasin Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit dhe drejtuesve të tij.

Në vitet e para, rekomandohet që siti të ketë një tarifë të vetme për hyrjen në të gjitha ambientet dhe të monitorojë nga afër përdorimin e tyre nga vizitorët.

Fonde kapitale më të konsiderueshme dhe investime të tjera, për shembull, nga Banka Botërore⁵⁰, BE-ja dhe nga organizata të tjera të mëdha dhe kombëtare *nuk janë përfshirë*, edhe pse kjo mund të jetë shumë e realizueshme.

Pra, burimi i të ardhurave sipas modelit është minimumi që mund të pritët të marrë siti në varësi të nivelit të shfrytëzimit të vizitorëve dhe mënyrës së parashikimit të menaxhimit të sitit.

Kjo analizë nuk përfshin të ardhura jashtë sitit nga përdorimi i Markës Butrinti me prodhime dhe produkte që lidhen me historinë e gjatë të sitit: si për shembull, midhje, peshk, mandarina, dhe fruta të tjera, si dhe potencialin për verën e Butrintit.

Sipas rekomandimit, roli dhe përdorimi i *Markës Butrinti* në këto mënyra duhet të jetë një çështje më vete për t'u marrë në konsideratë, në veçanti lidhur me të mirat dhe shërbimet e disponueshme në mbarë Parkun Kombëtar, dhe mënyrat në të cilat marka mund të përdoret për të shtuar vlerën furnizuesve vendas si në tregjet kombëtare dhe ndërkombëtare.

Për më tepër, mund të përdoret siti për aktivitete të tilla si: aktivitete *son-et-lumière* (tinguj dhe ndriçimi), shfaqje në teatër të hapur (mundësisht me një temë greko-romake), shkolla vere, gërmime trajnimi, festivale letrare, koncerte (*Pink Floyd në Pompei*), sete filmash (*Petra dhe Indiana Jones*), rikrijimin e një ngjarjeje historike, fundjava kulinare, degustim vere ... lista kufizohet vetëm nga imagjinata e atyre të përfshirë.

Gjithsesi, ndërkohë që të gjitha më sipër janë mjaft emocionuese dhe do të ofrojnë një përvojë të këndshme, ato *nuk mund dhe nuk duhen* përdorur si mbështetje e çështjes shumë të rëndësishme dhe afatgjatë të konservimit dhe mirëqenies së Butrintit⁵¹.

Ato janë thjesht shtesa; mënyra për të gjeneruar të ardhura shtesë me risk shumë të ulët *duke marrë parasysh që risku mbartet nga të tjerët dhe siti kompensohet për çdo dëm apo degradim*.

Në fund të fundit, Butrinti në thelb është një park kulturor dhe peizazh natyror i një rëndësie ndërkombëtare: nuk është një park argëtimi.

Firma e marrëdhënieve me publikun që do të caktohet për të promovuar dhe ruajtur Markën Butrinti duhet të ngarkohet me ofrimin e këtyre shërbimeve (në rastin më të keq) pa kosto për Fondacionin e Menaxhimit të Butrintit, dhe në rastin më të mirë, të ofrojë një përfitim pa risk.

Do të ishte *tejet e pamatur*, gjithsesi, të përfshihen shuma të tilla në këtë Plan Biznesi, i cili, para së gjithash, është një strategji investimi që bazohet në risk të ulët dhe fitim të menaxhueshëm, sikundër

⁵⁰ Për shembull, është mbajtur një takim paraprak me Bankën Botërore në zyrat e saj në Tiranë.

⁵¹ Për shembull, një analizë e burimeve të të ardhurave nga Pyetëtori më i fundit i Ciklit Periodik të UNESCO-s sipas *Konventës së Trashëgimisë Botërore* (2018) sugjeron se të ardhurat neto nga dhënia me qira e sitit dhe pagesa të tjera tregtare, të tilla si leje dhe koncesione janë më pak se 2% e të gjithë të ardhurave.

duhet të jetë në përputhje me një Fondacion Bamirës që ruan një nga vendet kulturore më të rëndësishme në botë.

3.32 Të ardhura nga qeveria

Fondet e kërkuara nga qeveria tregohen më poshtë në lidhje me ato që do të investohen nga AADF dhe organizatat e saj partnere.

Financime kapitale	milione USD	%
AADF-ja dhe organizatat e saj partnere	4.99	70%
Qeveria e Shqipërisë	2.10	30%
Duke përfshirë:		
Fonde të Qeverisë: për punime konservimi dhe investime të tjera	2.10	
Totali	7.09	

Figura 32: Fondet e kërkuara nga Qeveria dhe AADF-ja

4 Përmbledhje dhe ndjeshmëri

Vlerësimi i këtij plani biznesi lidhur me rolin e Fondacionit të Ri në Sitin e Trashëgimisë Botërore të Butrintit është bërë nga këndvështrimi i zhvillimit të një siti ekzistues fitimprurës dhe krijimit të një pakete punimesh të dorëzueshme, të arritshme, të menaxhueshme, realiste dhe të qëndrueshme në dobi të Zonës Arkeologjike të Parkut Kombëtar të Butrintit, njerëzve që punojnë atje dhe atyre që jetojnë në zonën përreth, për një periudhë afatgjatë.

Ky këndvështrim nuk pasqyrohet vetëm në qasjen e rekomanduar ‘të kujdesshme’, ‘të ruajtjes së identitetit të vendit’ siç është advokuar prej shumë vitesh nga Fondacioni Butrinti dhe mbështetur nga P+P, por pasqyrohet edhe në mënyrat e dhënies së rekomandimeve për ndërhyrjet në sit, zgjidhjet interpretuese, konservimin e rrënojave, vendosjen e çmimeve të hyrjes, punësimin e stafit dhe menaxhimin e vizitorëve.

Do të ishte e lehtë të spekulohet me këtë, ku të sugjeroheshin tarifa hyrjesh dy herë ose tre herë më të larta nga niveli i propozuar, për të pasur kthim trefish ose katërfish nga shitjet dhe shërbimi i kateringut, të fryhej së tepërmi prezantimi i shërbimeve dixhitale dhe të tjera, ose të përfshiheshin strukturat që nuk janë ende pjesë e menaxhimit, të tilla si përfshirja e Hotelit Livia dhe Shtëpisë së Doganës.

Ky plan biznesi ka zgjedhur që të mos bëjë asnjë prej këtyre, por ka ofruar një qasje të matur dhe të kujdesshme për të ardhmen e Zonës A3, e cila po rimëkëmbet nga pandemia Covid-19 nën një menaxhim të ri gjatë viteve të ardhshme.

	Financat bazë gjatë shtatë viteve të para të operimit	milione USD
1		
2	Investimi kapital	7.52
3	Shpenzimet e të ardhurave	11.49
4	Totali	19.01
5	Kthimi gjatë periudhës (të ardhurat totale të gjeneruara)	15.95
6		
7	Viti i stabilizuar (Viti 7+)	
8	Vizitorët në vit (mijë)	300
9	Të ardhurat vjetore të gjeneruara	3.70
10	Shpenzimi vjetor	2.22
11	Teprica vjetore	1.49

Figura 33: Përmbledhjet financiare bazë (duke përfshirë një kontigjencë prej 10%)

Tabela e përmbledhjes më sipër tregon një investim total të parashikuar (kapitali dhe të ardhurat) në 19.01 milionë USD (rreshti 4, duke përfshirë një kontigjencë prej 10%) dhe një kthim total prej 15.95 milionë USD.

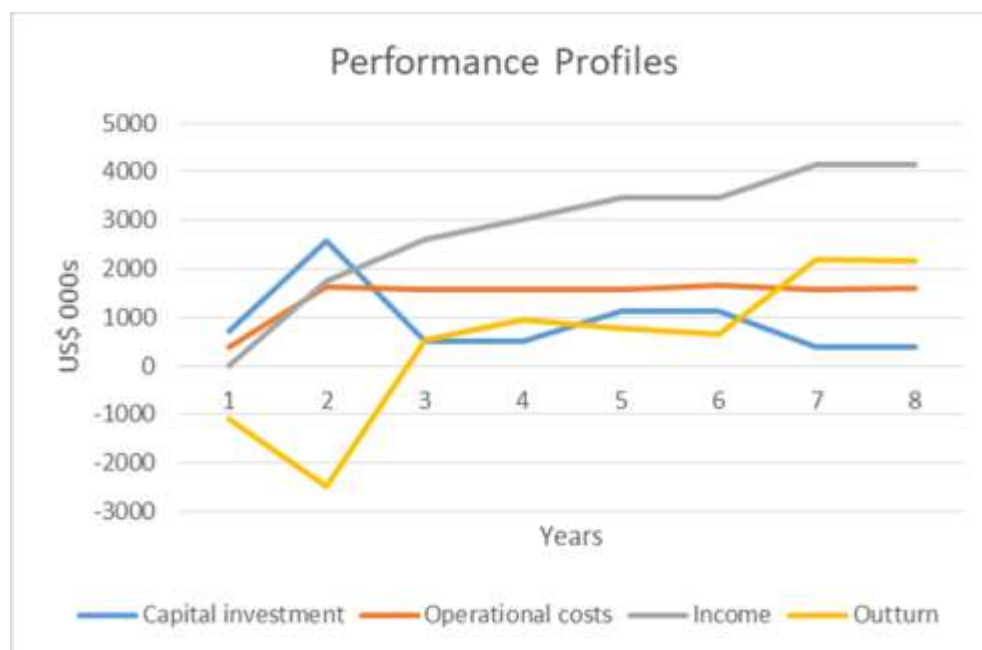
Zërit të kthimit duhet t'i shtohen edhe investimet totale të AADF-së dhe Qeverisë prej 7.1 milionë USD duke gjeneruar një periudhë të kthimit të parave prej plus 4 milionë USD (baras me 15.95 m + 7.1 m - 19.01 m). Modeli financiar bazë (referuar Figurës 10, rreshti 47).

Pasi të jenë kryer investimet kapitale dhe siti të operojë në një vit të qëndrueshëm, teprica vjetore parashikohet në 1.5 milionë USD në vit.

4.1 Profile të përgjithshme të performancës

Figura e mëposhtme tregon që biznesi kthen një fitim operues.

Investimet kryesore kapitale (vija blu) ndodh në Vitin 1 deri në Vitin 3. Investimi kapital i vazhdueshëm për konservimin e sitit përbën shpenzimin më të madh kapital pas Viteve 2-3 dhe 7-8.



- Investime kapitale - Kosto operacionale - Të ardhura - Kthimet

Figura 34: Profilet e performancës

Të ardhurat vjetore (vija gri) rritet nga Viti 3 e më pas si pasojë e hapjes së qendrës së vizitorëve me shërbimet catering dhe të shitjes, numrit të rritur të vizitorëve dhe faktit që çmimet e hyrjes janë rritur në terma realë.

Kostot operacionale (vija kaf) rriten në Vitin 2 kur Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të marrë përgjegjësinë operacionale të sitit, por mbetet relativisht e sheshtë pas asaj meqenëse rritja e të ardhurave (vija gri) nuk varet drejtpërsëdrejti në shpenzimet operacionale, por në faktorët e sipërpërmendur.

Nga Viti 7 e më pas, parashikohet një fitim operacional pa asnjë borxh prej rreth 1.5 milionë USD.

Në gjithë këtë është supozuar që investime dhe kthime të tilla janë bazuar në mirëkuptimin që Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të jetë një institucion më vete që nga krijimi dhe si rrjedhojë nuk do të përfitojë nga asnjë fond kapital mbështetës nga palë të treta me përjashtim të AADF-së, vetëm sa i përket punimeve të konservimit të sitit nga qeveria qendrore.

Edhe në këtë nivel, është e qartë se meqenëse siti ishte fitimprurës gjatë vitit 2019 dhe pa dyshim që do të rikthehet në të njëjtën gjendje gjatë viteve të ardhme, risku për partnerët themelues është i ulët, sidomos pasi investimet e sugjeruara më sipër do të heqin punimet e prapambetura të konservimit dhe do të përmirësojë në mënyrë të ndjeshme përvojën e vizitorëve.

4.2 Ndjeshmëria

Mund të zbatohen një sërë analizash ndjeshmërie të modelit bazë.

Në shembullin e mëposhtëm (Figura 33) tregohet ndikimi i rritjes së të gjitha kostove me 15%, ndërkohë që në të njëjtën kohë ulen të gjitha të ardhurat me 15%.

Sipas kësaj qasjeje ekstreme, pasi ka shumë pak gjasa që të gjitha shifrat të kenë një marzh të përbashkët gabimi prej 30%, do të duheshin mbase dy vite më shumë (në Vitin 6 dhe jo në Vitin 2) për të prodhuar një suficit të akumuluar vjetor, i matur për të gjitha investimet kapitale.

Kjo mund të konsiderohet si skenari më i keq i mundshëm.

Gjithsesi, tregon se modeli i përgjithshëm është mjaft i fortë për të përfshirë edhe një faktor gabimi prej 30% dhe sërish të gjenerojë mbi dyfishin e suficitit vjetor me atë që fiton siti tani, duke përfshirë edhe faktin që kohët e fundit nuk janë ndërmarë punime kapitale thelbësore.

Sigurisht, ndjeshmëria kryesore, mbi të cilën siti (dhe Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit) ka shumë pak ose aspak kontroll, është mënyra se si bota do të rikuperojë efektet e Covid-19.

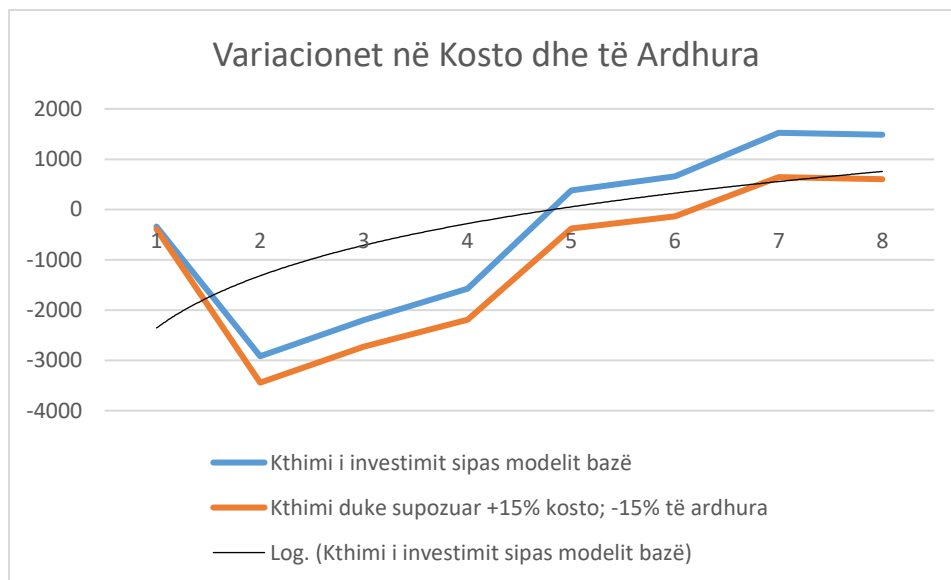


Figura 35: Vlerësim i gjerë i ndjeshmërisë

4.3 Tregues të përzgjedhur të performancës

Rezultati i operimit të biznesit mund të vlerësohet me një sërë mënyrash, kryesisht ose nëpërmjet (a) raporteve ose treguesve financiarë të vetëgjeneruara (të tilla si kthimi mbi investimin dhe raporti i

borxhit mbi kapitalin), ose (b) treguesit e referuar nga jashtë, si xhiroja për vizitor, kënaqshmëria e vizitorëve, koha e kaluar në sit dhe të tjera, si dhe tregues më të gjerë që burojnë nga indeksi i qëndrueshmërisë së UNESCO-s dhe të ngjashme.

E para kërkon më shumë informacion se sa është përfshirë (ose mund të përfshihet) në këtë Plan Biznesi, pasi lidhet me mënyrën specifike se si do të ngrihet Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, tatimi i tij⁵² dhe marrëdhënie të tjera me qeverinë shqiptare, dhe numrin e partnerëve themelues të përfshirë si në fillim dhe gjatë zhvillimit të projektit. TKP të tilla krijohen vetë kur projekti të nisë dhe të zhvillohet.

Treguesit e fundit janë më të drejtpërdrejtë pasi ata mund të krahasohen, për shembull, me operimin e Fondacionit të Ri në një vit të funksionimit të plotë (Viti 7) me një vit të ndërmjetëm (Viti 4) dhe viti i fundit për të cilin ka shifra të disponueshme për operimin ekzistues të sitit (2018). Më poshtë tregohet një përzgjedhje.

Kur të konsiderohet kjo tabelë, duhet të kihet parasysh se kostot e Fondacionit të Ri përfshijnë si elementet e kapitalit dhe të të ardhurave të plota.

Ndërkohë që kjo do të ishte ideale në rastin e operimit aktual (2018) për të bërë një krahasim ballë për ballë, fakti që në sit nuk janë ndërmarrë punime kapitale (veçanërisht punime kapitale konservimi) këto vitet e fundit nënkupton se një krahasim i drejtpërdrejtë duhet të interpretohet me shumë kujdes.

Gjithsesi, treguesit për xhirot vjetore bazuar në të ardhura ofrojnë rezultate të qarta: siti operon në një nivel shumë më të lartë të tepricave kur kryhen punime kapitale fillestare gjatë periudhës dyvjeçare tranzitore dhe gjeneron teprica të konsiderueshme nga Viti 6 e më pas.

1	Treguesit e performancës*	2018 **	Viti 4	Viti 7
2	Stafi i punësuar (me kohë të plotë)	14	44	44
3	Buxheti për stafin (mijë USD)	88	397	496
4	Buxheti mesatar për stafin (mijë USD)	6.29	9.01	11.27
5	Rritje në buxhetin për stafin (faktor)	1.00	1.43	1.43
6	Numri i vizitorëve (mijë)	200	148	300
7	Koha e përlogaritur e qëndrimit të vizitorëve në sit (mesatarisht në minuta)	90	120	180
8	Rritje në kohën e përlogaritur të qëndrimit të vizitorëve në sit (faktor)	1.00	1.33	2.00
9	Rritje e numrit të vizitorëve (faktor)	1.00	0.74	1.50
10	Të ardhurat totale (mijë USD)	900	1269	3700
11	Të ardhura/vizitor (USD)	4.50	8.59	12.33
12	Rritje në të ardhura/vizitor (faktor)	1.00	1.91	2.74
13	Kostot totale (mijë USD)	450	2847	2174
14	Kostot/vizitor (USD)	2.25	19.26	7.25
15	Të ardhura/staf (mijë USD)	64.29	28.85	84.08
16	Rritje në të ardhura/staf (faktor)	1.00	0.45	1.31
17	Marzhi vjetor i operimit (mijë USD)	450	-1577	1525
18	Marzhi vjetor i operimit /vizitor (USD)	2.25	-10.67	5.08
19	Rritje në marzhin vjetor të operimit /vizitor (faktor)	1.00	-4.74	2.26
20	* përfshini zërat kapitalë dhe të të ardhurave sipas rastit			
21	** bazuar në përlogaritjet më të mira			

Figura 36: Treguesit e përzgjedhur të performancës

⁵² Ligji i Ri për trashëgiminë kulturore parashikon një regjim të ri taksash për fondacionet kushtuar saj dhe si rrjedhojë Fondacioni i Menaxhimit të Butrintit do të jetë e përjashtuar nga tatimi mbi të ardhurat, TVSH-ja dhe taksa importi dhe dogane.

4.4 Konsiderata përmbledhëse

Bashkimi i gjithë këtyre shifrave dhe përshkrimet e tyre nënkuptojnë si më poshtë vijon:

1. Në fund të Vitit 7 operacional, duke pasur parasysh periudhën tranzitore, siti do të 'konservohet plotësisht' sipas standardeve të përcaktuara në Planin e Menaxhimit të Integruar, do t'i nënshtrohet një sërë ndërhyrjesh të nivelit ndërkombëtar, duke përfshirë një qendër të re vizitorësh, dhe do të jetë plotësisht i hapur për publikun me pagesë, i cili përlllogaritet në rreth 300.000 vizitorë në vit, nga të cilët rreth 200.000 do të jenë shtetas të huaj;
2. Fondacioni i Menaxhimit të Butrintit do të jetë plotësisht operacional për shtatë vjet, duke marrë në konsideratë periudhën gjashtëmujore tranzitore, përpara së cilës ai merr në kontroll sitin në fillim të Vitit 1;
3. Nevojitet një investim kapital total prej 7.52 milionë USD, nga të cilat 39% do të shpenzohen për konservimin e sitit dhe 61% për ndërtimin e strukturave të reja për vizitorët dhe stafin;
4. Ndërkohë që investimi i përgjithshëm i përshkruar më sipër ndryshon nga viti në vit, nevojitet një investim total i akumuluar prej 5.13 milionë USD në Vitin 3, që përkon me investimet kryesore;
5. Falë këtij investimi do të krijohen interpretime dhe struktura të reja të standardeve ndërkombëtare në të gjithë Zonën A3 duke përfshirë një qendër të re vizitorësh, rregullime të reja interpretuese, rregullime të reja të transportit, si dhe rregullime të reja të stafit lidhur me kushte më të mira punësimi;
6. Projekti në tërësi gjeneron suficit operativ vjetor në Vitin 3 dhe suficit të akumuluar në Vitin 7 ku ai operon me fitim prej afërsisht 1.5 milionë USD në vitin pasardhës;
7. Të gjitha punimet e prapambetura për konservimin e sitit do të jenë adresuar dhe të gjitha punimet për mirëmbajtjen e vazhdueshme në të ardhmen do të jenë siguruar, duke garantuar në këtë mënyrë mirëqenien afatgjatë të rrënojave arkeologjike, që përbëjnë pasuritë parësore të sitit;
8. Struktura e re e menaxhimit do të përfaqësohet në operacionet e sitit, të cilat do të mundësojnë marrjen e shpejtë të vendimeve në të ardhmen për menaxhimin e sitit dhe me njohuritë e duhura për forcat e tregut;
9. Nëse dëshirohet, sigurimi i investimit në të ardhmen do të jetë më i lehtë nëpërmjet Fondacionit të Ri dhe investitorëve të tij partnerë, falë operimit të provueshëm fitimprurës së sitit;
10. Zhvillimi dhe përdorimi i markës Butrinti duhet të ndiqet si një mundësi biznesi e veçantë por që lidhet me të për një periudhë afatgjatë, pasi mund të sjellë përfitime të mëdha ekonomike dhe për komunitetin;
11. Tepricat vjetore nga operimi i Qytetit Antik mund të përdoren si fonde të investimit fillestar për (a) mbarë Parkun Kombëtar të Butrintit dhe/ose (b) site të tjera të ngjashme në mbarë Shqipërinë: që nënkupton se modeli mund të miratohet dhe shfrytëzohet diku tjetër, në varësi të kushteve të tregut vendas.

4.5 Përmbledhja e investimit kapital

Sipas projektit, nevojitet një investim kapital prej rreth 7.09 milionë USD.

Burimet e këtyre fondeve parashikohen të jenë:

Financime kapitale	milionë USD	%
AADF-ja dhe organizatat e saj partnere	4.99	70%
Qeveria e Shqipërisë	2.10	30%
Duke përfshirë:		
Fonde të Qeverisë për punime konservimi dhe investime të tjera	2.10	
Totali	7.09	

Figura 37: Përmbledhja e investimit kapital

Ju lutem vëreni se këto shuma supozojnë se investimi që do të ofrohet nga AADF-ja dhe partnerët e saj, në veçanti, përrjashton:

1. Kosto shtesë të blerjes së tokës dhe kostot e tjera ligjore lidhur me to që nuk përmenden më sipër
2. Infrastrukturë shtesë dhe kosto shërbimi për dhe brenda Zonës A3 në të gjitha aspektet, duke përfshirë aspektet ligjore, projektuese, miratime ligjore, aspekte përgatitore dhe ndërtimi, duke përfshirë, por jo e kufizuar në një monitorim arkeologjik dhe autorizimi, disa prej të cilave llogariten në këtë Plan Biznesi, por për shkak të natyrës së tyre (të tilla si punime të mëdha infrastrukture) nuk mund të llogariten.

Gjithashtu, ju lutem vëreni se 4.99 milionë USD nga AADF-ja dhe partnerët e saj nuk është ajo çka nevojitet në terma monetarë me ecurinë e projektit pasi ata do të kenë përfitimet e të ardhurave nga siti kur Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit të marrë kontrollin.

5 Risku dhe menaxhimi i riskut

Të gjitha zhvillimet e reja, të çdo lloji fushe dhe shkalle, ofrojnë mundësi por mbartin edhe risqe.

E pazakontë për një projekt kulturor apo trashëgimie, në këtë rast, risqet *nuk janë tërësisht financiare*: rasti i biznesit është i shëndoshë dhe i bazuar në precedentë sipas njëzet e pesë viteve të fundit dhe i cili kërkon financimin e projektit për të siguruar zhvillimin dhe mirëqenien e tij të ardhshëm, pavarësisht problematikave të shkaktuara nga Covid-19.

Pra, nëse sigurohen financat, modeli do të funksionojë.

Faktorët e riskut ndaj zhvillimit të suksesshëm dhe të qëndrueshëm të Butrintit ndahen në tri kategori: globalë, kombëtarë dhe vendorë.

A Risqet globale përfshijnë ato risqe për të cilat siti ka shumë pak gjasa që t'i zbusë. Për shembull, lëkundjet e forta sizmike, të cilat kanë ndodhur edhe më parë, duke lënë gjurmët e tyre në Zonën A3, mund ta ndryshojnë rrënjësisht strukturën e tij.

Sipas parashikimeve, ka shumë gjasa që të rritet niveli i Detit Jon, për shkak të ngrohjes globale, dhe nëse ndodhë, do të përmbysë sipërfaqe të mëdha të Zonës A3, duke përfshirë periferinë Romake, siç konstatohet edhe në një raport të fundit në revistën shkencore *Nature*⁵³.

B Risqet kombëtare janë ato risqe, të cilat siti ka shumë pak gjasa që të ndikojë, duke qenë se ato përfshijnë politikën e vendit, ndryshimet në lidhshmëri politike, filozofie, vullnet apo udhëheqësit, të cilat mund të kenë pasojat e tyre në Parkun Kombëtar.

Destabilizimi politik në rajon, për të cilin ekziston një shembull jo i shumë viteve më parë, si edhe ndonjë manifestim terrorist, mund të rezultojë në rënie të shpejtë dhe të qëndrueshme të numrit të vizitorëve të huaj, siç ka ndodhur edhe në vende të tjera të Mesdheut, veçanërisht në Egjipt, gjatë viteve të fundit.

C Risqet vendorë kanë të bëjnë me risqet e lidhura drejtpërdrejt me sitin, funksionimin e tij dhe atë të zonave të tjera pranë dhe rreth Butrintit.

Në këtë aspekt, risqet lidhen me mospranimin e rekomandimeve dhe propozimeve për zhvillimin, të cilat përfshijnë:

1. Mungesa e kapacitetit për të zgjeruar sitin përmes qendrës së re të vizitorëve, për shkak të pretendimeve mbi pronësinë e tokës, po ashtu dhe të zonave të tjera brenda Zonës A3
2. Refuzimi i Ministrisë së Kulturës për alokimin e fondeve, për punimet e mbartura të konservimit të sitit
3. Kundërshtimi i planeve të zhvillimit, veçanërisht për qendrën e re të vizitorëve, sepse shihen si plane me impakt negativ të mënyra se si funksionon aktualisht ekonomia vendase, ku përfshihet: blegtoaria, akuakultura, lundra, etj.
4. Agjencitë qeveritare qendrore (ose vendorë) ose i refuzojnë planet, ose nuk arrijnë një marrëveshje për to
5. Kundërshtimi vjen nga një sërë organesh dhe institucionesh akademike ndërkombëtare.

Këto risqe vendorë, nëse nuk mund të adresohen, të paktën mund të zbuten, nga drejtuesit, duke përcaktuar qartësisht se çfarë po përpiqen të arrijnë me ndërhyrjet e propozuara, dhe arsyen përkatëse.

⁵³Reimann, L, Athanasios, T V, Brown S, Hinkel J, Tol R S J (2018) Mediterranean UNESCO World Heritage at risk from coastal flooding and erosion due to sea-level rise. (Trashëgimia Botërore e UNESCO-s në Mesdhe rrezikon përmbytjen dhe erozionin për shkak të rritjes së nivelit të detit.) *Nature* 16 tetor 2018

Prandaj, përpjekjet e PR-it duhet të jenë shumë cilësore dhe afatgjata. Kjo përpjekje duhet të koordinohet me Planin e Menaxhimit të Integruar dhe zhvillimin e "markës" së Butrintit, të cilat kanë potencialin të ofrojnë përfitime domethënëse për komunitetin vendas.

5.1 Risqe politike dhe të tjera

Për aq sa mund të vlerësohet nga jashtë, këto risqe nuk kanë të bëjnë me performancën e Zonës A3 dhe aftësisë së saj për të gjeneruar të ardhura në afate të shkurtra, të mesme dhe të gjata siç pasqyrohet në këtë Plan Biznesi. Me shumë gjasa, siti do të vazhdojë të ketë një tepricë monetare (fitim) për arsyen e thjeshtë se, pasi të ketë kaluar pandemia e Covid-19, mbi 200,000 njerëz në vit do të zgjedhin të vizitojnë atë.

Risqet kryesore politike lidhen me aftësinë dhe vullnetin e AADF-së dhe partnerëve të saj të mundshëm për të dorëzuar në kohë një propozim plotësisht të financuar për të çuar përpara Sitin në bashkëpunim, dhe përmes negociatave, me Qeverinë Shqiptare.

Nëse marrëveshje të tilla nuk mund të arrihen, Siti, me shumë gjasa, do të vazhdojë në të njëjtën mënyrë.

Nëse, për çfarëdolloj arsye, do të kishte një vonesë (si në rastin e Covid-19), mendimi i P+P është se kjo nuk duhet të devijojë përgatitjen e Zonës A3, për transferimin të Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit deri në fund të vitit 2021, nëse ekziston vullneti si nga qeveria, ashtu dhe AADF-ja për ta dorëzuar atë dhe duke supozuar se çështjet lidhur me pronësinë e tokës të jenë zgjidhur në mënyrë të kënaqshme.

Kjo, pasi ekziston një nevojë e qartë për të zhvilluar planet nëpërmjet periudhës tranzitore dhe studimet shoqëruese, në veçanti për qendrën e re të vizitorëve, aksesin në sit dhe menaxhimin e ri, dhe akomodimet e stafit si një çështje disi urgjente, pasi kjo me patjetër do të kërkojë kohë për t'u projektuar dhe zbatuar, duke pasur parasysh natyrën dhe rëndësinë e sitit dhe numrin e madh të organizatave, agjencive dhe ministrive të përfshira.

Ky Plan Biznesi bazohet në premisën se mund të arrihet, në mënyrë të qetë dhe në kohë, një punë e ardhshme dhe marrëdhënie afatgjatë midis AADF-së dhe organizatave partnere të saj dhe Qeverisë së Shqipërisë.

Sidoqoftë, marrja e ideve nga ky Plan dhe arritja e një marrëveshje zyrtare ndërmjet palëve lidhur me to, mbart risqe lidhur me disa faktorë kyçë.

Pa një renditje të caktuar, këta janë:

1. Parashikimi i një strukture të vazhdueshme të tërheqjes së parave bazuar në projekt (kryesisht, një linjë krediti) nga AADF-ja dhe partnerët e saj, e matur për shtatë vjet, për arsyet e sipërpërmendura;
2. Mungesa e vendimmarrjes nga palët e përfshira;
3. Pamundësia e palëve të përfshira për të kuptuar dhe ndarë riskun dhe kështu për të arritur një marrëveshje;
4. Nxitja e Ministrive të ndryshme për të mbështetur propozimet si zgjidhjen më të mundshme, të efektshme dhe plotësisht të financuar për menaxhimin dhe zhvillimin e ardhshëm të Zonës A3 për mirëqenien afatgjatë si dhe përfitimet shtesë për të gjithë Parkun Kombëtar;
5. Kostot, përgjegjësitë dhe risqet duhet të shpjegohen, dhe ku është e mundur, të ndahen bashkë;
6. Vendimmarrja nga ana e qeverisë për të vazhduar me projektin, plotësisht ose pjesërisht, së bashku me AADF-në si i vetmi partner strategjik (deri më sot) me fondet e disponueshme për të ndikuar në ndërhyrjet e nevojshme dhe për të siguruar mirëqenien e ardhshme të Sinit.

5.2 Risku i forcave madhore dhe katastrofave

Çështja e forcës madhore përgjithësisht përjashtohet nga planifikimi i menaxhimit të riskut, pasi trajtohet si risk që mund të sigurohet, nga pronari i tokës, menaxheri, ose të dyve së bashku. Kjo vlen dhe për Butrintin.

Pronësia e pasurive kulturore dhe natyrore të sitit do të mbetet e Qeverisë së Shqipërisë dhe, me shumë mundësi, nuk do ta sigurojë atë nga rreziqet e forcës madhore, pasi mendohet se mund të mbulohet kostoja e çdo dëmi nga katastrofat natyrore që mund të ndodhin, për shembull, si një zjarr katastrofik, (si ngjarja e fundit e Notrë Damit në Paris), luftë, revolucion, tërmet, epidemi (si p.sh. Covid-19) dhe përmytje.

Në fakt, qeveritë (duke përfshirë dhe Qeverinë e Shqipërisë) vetësigurojnë, pasi primi për sigurimin ndaj shkatërrimit të pasurive kulturore dhe natyrore të një vendi do të arrinte një shifër astronomike. Megjithatë, ka dyshime nëse ndonjë kompani sigurimi do ta merrte përsipër këtë rrezik ose nëse ka kapacitetin financiar për ta marrë nën sigurim. Në Mbretërinë e Bashkuar, kjo qasje njihet si ‘Sigurimi i Dëmshpërblimit të Qeverisë’, sipas të cilës qeveria pranon se sigurimi është qeveria burimi i fundit i financimeve ndaj këtyre risqeve. Për sa i përket Fondacionit të Ri, kur të marrë kontrollin e Butrintit, ai mund të dëshirojë që të sigurohet ndaj, për shembull, humbjeve të fitimeve, prishjen e pasurive të sapo ndërtuara (si qendra e vizitorëve), shlyerjen e borxhit dhe rifitimin e kostove fikse të vazhdueshme. Këto janë të gjitha çështje operationale lidhur me biznesin, ndaj, do të jetë në dorë të Fondacionit të Ri, duke u këshilluar me konsulentët e tij ligjorë dhe profesionistë të tjerë, për të vlerësuar këto risqe dhe për të marrë një vendim biznesi nëse ia vlen të ketë një policë sigurimi.

Ky Plan Biznesi përfshin një analizë ndjeshmërie me një variacion prej 30% (+15% shpenzime/-15% të ardhura) në modelin bazë, i cili shfaq një kontigjencë prej 10%, gjë që jep një shkallë të lartë konfidence se Plani do t’i arrijë këta parametra.

Por, nëse ndodh ndonjë ngjarje katastrofike (e tillë si një tërmet, pandemi ose një sulm terrorist) që e destabilizon të gjithë tregun e turistëve në Shqipëri, atëherë, është e qartë se Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të duhet të vepronte menjëherë duke hequr nga puna staf jo-kryesor (i orientuar ndaj vizitorëve) dhe të reduktojë operimin për të ruajtur integritetin e sitit dhe pasurive të tij arkeologjike dhe natyrore.

Kontingjenca të tilla duhet të përfshihen në marrëveshje(t) që do bëhen midis AADF-së/Fondacionit të Ri dhe qeverisë.

Do të ndihmonte edhe përdorimi i një sigurimi për humbjet e fitimeve/ndërprerjeve të biznesit. Një sigurim i tillë do të nevojitej për të mbuluar humbje operationale të demonstrueshme dhe nuk do të mbulonte pasurinë fizike kryesor (Zonën A3), pasi ai do të mbetej në pronësi të shtetit. Një përlllogaritje e kësaj është përfshirë në këtë Plan.

Të gjitha ndërhyrjet e sapondërtuara (qendra e vizitorëve, zyrat e stafit, përshtatja e muzeut në Kullën Veneciane, etj.) duhet të mbulohen me garanci ose nga furnizuesit ose kontraktuesit për të siguruar që artikulli i përfunduar të jetë i përshtatshëm për qëllimin, të mos ketë të meta dhe të jetë në përputhje me të gjithë rregullat dhe përcaktimet ligjore.

Zakonisht, nuk ka afate fikse për kohëzgjatjen e garancive të tilla, pasi ato janë krejtësisht të varura në natyrën specifike të shërbimit dhe marrëveshjes midis palëve kontraktuese. Mund të kërkohet këshillë nga ekspertët ligjorë të Fondacionit të Ri, kur të caktohen.

6 Ndikimi ekonomik

6.1 Parime

Ekonomitë ekzistojnë në shkallë. Ato mund të vlerësohen në nivel kombëtar, ndërkombëtar, rajonal ose vendor, dhe të gjitha janë njëkohësisht të pranishme. Matja e ndikimit të tyre është vërtet problematike, veçanërisht në nivel vendor. Gjithsesi, Banka Botërore, BE-ja, themeluesit privatë, organizata bamirësie dhe të ngjashme i konsiderojnë vlerësime të tilla si një përpjekje e vlefshme pasi, shpesh ato mbështesin vendimet për investim.

Edhe në ekonomitë që bazohen në ekspertizën e të dhënave, studimet e ndikimit ekonomik shihen me një farë skepticizmi⁵⁴. Përfundimet e tyre shpesh shprehen në terma të punëve me kohë të plotë të krijuara dhe të ruajtura, pra, pjesërisht duke pasqyruar shqetësimet kryesore të qeverisë ose shoqërisë sponsorizuese që propozon zhvillimin, së bashku me nevojën për të shpjeguar rezultatet e ndërhyrjes financiare në një nivel që është lehtësisht i kuptueshëm.

Natyrisht që ndikimi ekonomik është një indeks shumë i gjerë dhe nuk përfshin rezultate më të detajuara, të tilla si indekset e mirëqenies së përgjithshme, lumturisë⁵⁵ ose kohezionit social. Sidoqoftë, mbetet një masë e njohur në mbarë botën. Duke pasur këtë parasysh, për sa i përket ndërhyrjeve kulturore ose të trashëgimisë, të gjitha bizneset, veprimet e qeverisë, aktivitetet bamirëse dhe sjelljet individuale ndikojnë në ekonomi në gjashtë mënyra ‘teorikisht’ të matshme:

1. Shpenzimi kapital
2. Stafi i punësuar drejtpërdrejtë
3. Koeficienti i punësimit
4. Shpenzime biznesi
5. Shpenzime shtesë për vizitorët dhe përdoruesit
6. Tatimi dhe transferimi në fonde rajonale, qendrore ose në grup.

Zëri	Shpjegim
Shpenzimi kapital	Do të krijohen vende pune gjatë fazës së ndërtimit, rregullimeve të brendshme dhe komisionimit të projektit. Ndërkohë që, në fakt, këto do të jenë vetë të përkohshme, është e mundur të shprehen në ekuivalentë të punës me kohë të plotë duke përdorur parametra vendorë për të vlerësuar peshën aritmetike ndërmjet punëve afatshkurtra dhe ekuivalentëve të tyre me kohë të plotë.
Stafi i punësuar drejtpërdrejtë	Siti do të punësojë staf me kohë të plotë, të pjesshme dhe sipas nevojave
Koeficienti i punësimit	Shpenzimet e stafit të sitit për të mira, shërbime dhe të ngjashme në ekonominë vendore do të mbështesë vende pune shtesë, dhe si rrjedhojë do të sjellë më shumë vende pune duke krijuar një efekt zinxhir të paevitueshëm.
Shpenzimi i projektit	Siti do të shpenzojë para për mallra dhe shërbime të cilat do të sjellin krijimin e vendeve të punës për shkak të efektit zinxhir
Shpenzimet e vizitorëve jashtë sitit	Vizitorët do të shpenzojnë para larg sitit. Kjo do të krijojë dhe do të ruajë një grup tjetër vendesh pune pasi do të ndikojë ekonominë
Tatimi	Ky varet në politikat e qeverisë dhe forma e organizatës

⁵⁴Për një kritikë shihni Hansen, T. B. (1995) ‘Measuring the value of Culture’, në International Journal of Cultural Policy, Vol.1, Nr.2, 309-322. Ky artikull mund të ketë më shumë se njëzet vjet që është shkruar, por gjetjet e tij vlejnë edhe sot

⁵⁵Shihni, për shembull, *The World Happiness Report*; një publikim vjetor i Rrjetit të Zgjidhjeve për një Zhvillim të Qëndrueshëm të OKB-së. NB: Në mars 2019, Finlanda u rendit vendi më i lumtur në botë, ndërsa Republika e Burundit u rendit vendi më pak i lumtur.

Ndikimi ekonomik nuk është një shkencë ekzakte. Vërtet, përveç se në rastin teorik të një komuniteti ishullor të izoluar, thuajse pa asnjë lidhje të jashtme⁵⁶, vlerësimi i ndikimit ekonomik është mjaft i vështirë pasi ndikimi varet në sasinë e prurjeve nga siti, rajoni dhe vendi; për shembull, kur dhe si paguajnë vizitorët për vizitën e tyre, ku qëndrojnë, ku hanë, si arrijnë aty? Kush paguan taksën?

Për shembull, një anije kroçera që ankorohet në Korfuz dhe që dërgon vizitorë në Butrint (pjesa më e madhe e 200.000 vizitorëve të huaj në vit të regjistruar në sit për vitin 2018 vijnë nga Korfuzi) me shumë siguri kanë pronësi jashtë vendit, ofrojnë ushqime dhe pije në anije, do të jenë furnizuar me karburant jashtë Shqipërisë, udhërrëfyesit turistikë do të jenë paguar kryesisht nga shoqëri joshqiptare (evropiane ose të tjera) përpara vizitës, dhe do të kenë rënë dakord me furnizuesit vendas (shqiptarë) të transportit.

Konsorciumi që zotëron anijen do të paguajë taksa në ndonjë vend tjetër, nëse i paguan ato⁵⁷. Asnjë përveç pronarëve aktualë të anijeve kroçera (dhe ndoshta në një mënyrë modeste, firma vendase të transportit) nuk fitojnë shumë me marrëveshjet aktuale, që paraqet potencialin për fitime më të ulëta për Butrintin.

6.2 Butrint

Duhet të gjenden potenciale dhe marrëveshje të tjera fitimi në Butrint duke u bazuar në tregun e anijeve kroçera, dhe këtë duhet ta bëjë Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit. Një udhëtim dhjetë ditor me anije në Mesdheun lindor, i rezervuar online, për shembull, nga Parisi, mund të kushtojë deri në 4.500 USD për person, nga të cilat Butrinti, i përmendur thuajse në të gjitha itineraret nëpërmjet Korfuzit, nuk merr pothuaj asgjë, vetëm çmimin e hyrjes.

Emri i Butrintit, Marka e tij, dhe vendi i tij në botë, vlejnë shumë më tepër se kaq.

Sigurisht, çdo gjë varet se si Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit do të trajtojë dhe zhvillojë modelin financiar për Butrintin në të ardhmen.

Një model i mirë referimi, për qëllime të menaxhimit dhe rrjedhimisht të ndikimit, është Pompei i cili aktualisht po përballet me numrin e madh të vizitorëve në sit, ku një grup në veçanti përbën më shumë problem:

*Turistët e anijeve kroçera po i prishin rrënojat e Pompeit. Në veçanti, shkallët e hyrjes në Tempullin e Apollonit janë shkatërruar nga fluksi i turistëve. Turistët e anijeve kroçera kanë një kohë të kufizuar, ndaj, ata gjithnjë përqendrohen në të njëjtën rrugë.*⁵⁸

Lagi sugjeron të devijojë turistët nga Pompei, duke i drejtuar në site të tjera arkeologjike të mahnitshme aty pranë (si Herkulaneum dhe Villa Poppea (Oplontis)⁵⁹, të cilat janë po aq madhështore, por më pak të frekuentuara.

⁵⁶Ishulli i Pashkëve është një shembull. I tërë ishulli është Sit i Trashëgimisë Botërore dhe përfshin dhe një Park Kombëtar. I aneksuar nga Kili në vitin 1888 dhe tani si pjesë e qeverisjes së Rajonit të Valparaisos, 7.500 banorët e tij presin 100.000 turistë në vit, aq sa tashmë po vendosin kufizime në sit (*The Independent* 30 korrik 2018)

⁵⁷Tre operatorët më të mëdhenj të anijeve kroçera janë Carnival Corporation, Royal Caribbean dhe Norwegian Cruise Liner Holdings, të cilët pavarësisht vendit të origjinës, të gjithë lundrojnë me flamuj të ndryshëm sipas lehtësirave, ku flamuri i Panamasë është më popullor.

⁵⁸Adele Lagi, Mbikëqyrëse në Pompeii; UNESCO, nga punimet e konferencës për ‘I Love Pompeii’ (2016).

⁵⁹Të dhënat sugjerojnë që ishte në zotërim të Perandorit Neron (mbretëroi 54-68) dhe mendohet që është përdorur nga gruaja e tij e dytë (Poppaea Sabina) si rezidenca e saj dytësore kur ishte larg Romës.

Në këtë Plan Biznesi rekomandohet ideja e shpërndarjes së ngarkesës së vizitorëve nga Qyteti Antik i Butrintit drejt rrënojave dhe atraksioneve të tjera në mbarë Parkun Kombëtar. Një lëvizje e tillë ka ndikime pozitive dhe në xhiron ekonomike që do të sjellë ky Plan Biznesi.

Për shembull, përgjysmimi i numrit të vizitorëve të parashikuar në Vitin 7 (rreth 150,000 në vit) ku secili të paguajë tre ose katër herë më shumë për vizitë do të ishte në dobi të sitit në tre mënyra:

1. Duke gjeneruar më tepër para nëpërmjet shumës së hyrjes
2. Duke pakësuar dëmin në infrastrukturën fizike të sitit për shkak të përdorimit të tepërt nga vizitorët
3. Do ta bënte Butrintin një atraksion elitare ‘që duhet vizituar me patjetër’, ku mund të parashikohen dhe rritje të mëtejshme të çmimeve, si dhe shpenzime shtesë.

Si përfundim, do të kufizonte numrin e vizitorëve tek ata që mund të paguajnë dhe si rrjedhojë do ndikonin dhe faktorët socialë dhe arsimorë.

Këta janë vetëm disa nga shembujt e çështjeve shumë urgjente, të cilat duhet të adresojë Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit dhe drejtori i tij i ri si dhe ekipi drejtues i menaxhimit ... si e sheh veten Butrinti si atraksion turistik në konkurrim me shumë atraksione të tjera në Mesdheun Lindor? A mund të marrë një komision nga operatorë e anijeve kroçera përpara vizitës së tyre?

6.3 Rezultati

Nëse duhet të ngremë supozime bazuar në njohuritë ekzistuese, atëherë mund të kryhet një përlllogaritje shumë e përgjithshme në terma të vendeve të punës ekuivalente më kohë të plotë dhe të hamendësohet se:

Zëri	Përlllogaritje e përafërt
Shpenzimi kapital	Çdo 50.000 USD nga shpenzimet kapitale gjeneron 1 vend pune me kohë të plotë e matur për 10 vjet = 7.5 milionë USD/50.000 USD/10 = 15 (rreth 20) ⁶⁰
Stafi i punësuar drejtpërdrejtë	Sipas planit të biznesit = 44 (neto = 30, pasi 14 janë aktualisht të punësuar)
Koeficienti i punësimit	Shpenzimet e stafit të sitit për të mira, shërbime dhe të ngjashme në ekonominë vendore do të mbështesin vende të tjera pune, dhe si rrjedhojë do të sjellin më shumë vende pune duke krijuar një efekt zinxhir të paevitueshëm = 44* 0.3= 15 (neto 8)
Shpenzimi i projektit	Siti do të shpenzojë para për të mira dhe shërbime të cilat do të sjellin krijimin e vendeve të punës për shkak të efektit zinxhir = shpenzimi vjetor i projektit * 15% / 50.000 USD = 33.
Shpenzimet e vizitorëve jashtë sitit	Vizitorët do të shpenzojnë para larg sitit. Kjo do të krijojë dhe do të ruajë një grup tjetër vendesh pune pasi do të ndikojë në ekonomi. Kjo është shumë e vështirë të përlllogaritet. 200.000 vizitorë të huaj që paguajnë 10 USD do të thotë 200K * USD 10 * 0.1=200. Meqenëse këto ndodhin tani, ato duhet të ulen me (rreth) 90% = 20 të tjerë
Tatimi	Kjo varet tërësisht në politikat e qeverisë, ndaj dhe nuk janë bërë supozime.

Ky vlerësim sugjeron se Zona A3, nën Fondacionin e Ri, do të mund të mbështesë, minimalisht 111 vende të reja pune me kohë të plotë brenda dhe përreth sitit (20+30+8+33+20) për një periudhë afatgjatë.

⁶⁰Burimi: Banka Botërore; botime të ndryshme bazuar në Shqipëri, me interpretimin e autorit.

Kjo nuk është diçka e vogël.

Mund të jetë më shumë ose më pak, mund të parashikohen diku ndërmjet 95 dhe 125 punonjës me kohë të plotë. Çfarë është e rëndësishme, kjo është *pozitive*: do të ketë *shumë* vende pune me kohë të plotë në zonën vendase se ç'ka tani si pasojë e ndërhyrjeve të Fondacionit të Ri. Maksimizimi i këtij përfitimi do të jetë në dorë të Fondacionit të Menaxhimit të Butrintit.

6.4 Përfitimet shtesë

Për më tepër, shumë prej tyre do të jenë punë të kualifikuara pasi lidhen me konservimin dhe mirëmbajtjen e vazhdueshme të Qytetit Antik, dhe si rrjedhojë do të krijojnë aftësi që transferohen në pjesë të tjera të ekonomisë shqiptare.

Kjo ishte një ambicie e Fondacionit Butrinti, e cila duhet të njihet dhe të pasqyrohet nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit.

Kjo analizë e përgjithshme sugjeron se çelësi për ndikimin e përgjithshëm ekonomik të Butrintit nuk është ajo çfarë ndodh në vetë sitin: është përqendrimi i shpenzimeve jashtë sitit brenda mbarë Parkut Kombëtar që është kyçe, përndryshe do të shpërndahet në pjesën tjetër të Shqipërisë, apo në Korfuz, siç ndodh tani.

Për më tepër, kjo nuk llogarit prezantimin e Markës Butrinti: një funksion kyç i Fondacionit të Ri.

Gjithashtu, fakti që Butrinti *po zhvillohet* (dhe do të shihet zhvillimi) do të ketë ndikime pozitive, kolaterale në ekonominë mbështetëse nëpërmjet çmimeve të shtëpive, tarifave të mbledhura, e me radhë, duke parashikuar se shuma të tilla mund të merren nga qeveria.

Pra, ndërhyrjet e propozuara në këtë Plan Biznesi për Butrintin janë *tërësisht pozitive* në terma ekonomike.

Se si këto do të konkretizohen varen nga puna, përfshirja dhe synimet e Fondacionit të ri, dhe kjo është në dorë të Bordit të Ri dhe stafit drejtues që do të punësojë ai.

7 Hapat e mëtejshëm

Ky Plan Biznesi ka treguar se nuk ekzistojnë problematika teknike të pakapërcyeshme lidhur me zhvillimin e tij në dobi të Zonës A3.

7.1 Çështjet kyçe për t'u zgjidhur

Çështjet e pazgjidhura lidhur me zhvillimin e një projekti të suksesshëm janë *ligjore* ose *politike*, dhe përqendrohen në:

- Zgjidhjen e çështjes së pronësisë së tokës brenda Parkut Kombëtar, veçanërisht të vendit të propozuar për qendrën e re të vizitorëve
- Nevojën për një Autoritet të ri që të mbikëqyrë menaxhimin e Sitit të Trashëgimisë Botërore dhe të mbarë Parkut Kombëtar, me qëllim mbështetjen e punës brenda Zonës A3
- Transferimin e 2.1 milionë USD, që mbahen nga Ministria e Kulturës, te Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit për punimet kryesore të konservimit të sitit
- Marrëveshjet specifike ligjore dhe menaxheriale midis Fondacionit të Ri dhe Qeverisë
- Zgjidhjen e mospërputhjes së kufijve midis Përcaktimit të Zonave nga Ministria e Kulturës, AKZM-ja dhe UNESCO
- Pamundësinë e qeverisë për të vënë në dispozicion Zonën A3 (mbetet për t'u përcaktuar në ligj) si një pasuri pa barrë, për t'i mundësuar Fondacionit të Ri që të vijojë me planet e zhvillimit dhe strategjitë e investimit
- Pranimin dhe miratimin nga ana e qeverisë të Planit të Menaxhimit të Integruar për Parkun Kombëtar në tërësi.

7.2 Rruga përpara

Në pritje për miratim dhe zgjidhje e vazhdueshme të çështjeve të mësipërme, nevojiten veprimet në vijim për sa i përket këtij Plani Biznesi gjatë vitit të parë, e përkufizuar si Periudha Tranzitore:

1. Fillimi i procesit të ngritjes së Fondacionit të Ri, me të gjitha rregullimet përkatëse ligjore, kushtetuese dhe financiare, duke bashkëpunuar me qeverinë në të gjitha aspektet, duke përfshirë edhe çështjet e përvetësimit të tokës
2. Fillimi i të gjitha punimeve lidhur me periudhën tranzitore; kjo është veçanërisht e rëndësishme për punimet e konservimit të sitit, të cilat nuk mund të menaxhohen nga Fondacioni për Menaxhimin e Butrintit, deri sa ky i fundit të marrë përsipër kontrollin e menaxhimit të sitit
3. Fillimi i aktivizimit të rolit të anëtarëve të autorizuar të bordit (nëse nevojitet) gjatë periudhës tranzitore, në mënyrë që të ruhet shtypa e projektit.

Duke supozuar se 1-3 janë në proces, të realizohen sa më poshtë vijon:

4. Kryerja e një studimi fizibiliteti dhe projektimi fillestar për fazën 1 të qendrës së vizitorëve
5. Bashkëpunim me UNESCO-n dhe agjenci të tjera (lokale, rajonale, kombëtare dhe ndërkombëtare, nëse është e nevojshme) për krijimin e një qendre të re vizitorësh, e cila do të ndërtohet në dy faza, në vendndodhjen e rekomanduar, si dhe për aspekte të tjera të projektit
6. Hartimi dhe përgatitja e udhëzimeve dhe fillimi i zhvillimit të studimeve të mëposhtme të specializuara:
 - Studim hidrologjik mbi të gjithë vijën ujëndarëse të Parkut Kombëtar, për të informuar veprimet e përshtatshme për zbutjen e efekteve të rritjes së horizonteve ujëmbajtëse

- Menaxhimi/mentorimi i mbështetjes për periudhën tranzitore në tërësi, për t'i mundësuar stafit sistemimin e plotë në sit
- Hartimi i një plani infrastrukturor interpretues dhe turistik për mbarë Parkun, rekomandimet e të cilit do të zbatohen, me shumë gjasë, nga palë të tjera
- Studime për menaxhimin e qarkullimit dhe transportit, veçanërisht lidhur me përdorimin e tragetit dhe efikasitetin e transportit alternativ, të përshtatshëm për vizitorët
- Vrojtime për menaxhimin dhe kënaqshmërinë e vizitorëve, që janë edhe çelësi i menaxhimit të suksesshëm afatgjatë të sitit
- Hartimi i planeve të detajuara për trajnimin dhe angazhimin e komunitetit për vendasit dhe të tjerë, në një sërë disiplinash të lidhura me sitin
- Plan biodiversiteti/ekologjik për Zonën A3 dhe Zonën Buferike me monitorim vjetor
- Plane për menaxhimin e shëndetit, sigurisë dhe fatkeqësive, si dhe përditësimi i tyre, veçanërisht lidhur me rrezikun nga zjarri dhe në raste emergjence evakuimin e vizitorëve, stafit dhe artefakteve të lëvizshme, arkivave dhe dokumenteve të tjera.

7. Hartimi dhe përgatitja e udhëzimeve, si dhe fillimi i kryerjes së projekteve për interpretimin e Silit, duke përfshirë muzeun e ri në Kalanë Veneciane, Kalanë Trekëndore dhe sitin në tërësi, varkat për transportimin e pasagjerëve, mjetet ekologjike të transportit etj. (të konsiderohen ose si paketë punimesh, ose në seri)

8. Vijueshmëria e angazhimit të palëve vendase të interesit për të dhënë sugjerimet e tyre, teksa u shpjegoni mundësitë për tregti, që do t'iu ofrohen falë zhvillimeve të propozuara, duke siguruar kështu mbështetjen e tyre, e cila do të jetë jetike në plan afatgjatë

9. Marrja në konsideratë e Markës që do t'i ofrojë Butrinti brezave të ardhshëm, së bashku me mënyrat se si kjo markë do të pasqyrohet dhe konsolidohet si në Zonën A3, ashtu edhe në mbarë Parkun Kombëtar, si Zonën e tij Buferike

10. Marrja në konsideratë e implikimeve për të gjithë stafin ekzistues të sitit dhe mirëqenien e tyre në të ardhmen, si dhe punësimin e personave të rinj, duke përfshirë përshkrime të detajuara të pozicioneve të punës dhe kushteve të shërbimit, si dhe intervistimi dhe fillimi i përzgjedhjes së kandidatëve, siç gjykohet e përshtatshme.

Shumë prej këtyre veprimeve mund, dhe duhet, të ndërmerren paralelisht.

