

# Zarządzanie miejscami światowego dziedzictwa UNESCO w Szkocji – wybrane aspekty w świetle opracowania modelu planu zarządzania

**Anna Fortuna-Marek**

Narodowy Instytut Dziedzictwa  
Oddział Terenowy w Rzeszowie

**Andrzej Siwek**

Narodowy Instytut Dziedzictwa  
Oddział Terenowy w Krakowie

**Bogusław Szmygin**

Politechnika Lubelska

**Słowa kluczowe:** zarządzanie dziedzictwem, światowe dziedzictwo UNESCO, plan zarządzania, Szkocja, New Lanark, most Forth Bridge, zabytki techniki

**Key words:** management of heritage, UNESCO world heritage, management plan, Scotland, New Lanark, the Forth Bridge, industrial heritage

**P**RZYSZŁOŚĆ OCHRONY ZABYTKÓW W CORAZ większym stopniu zależy od metod zarządzania obiektami zabytkowymi. Jest to problem wciąż narastający, ponieważ wzrasta złożoność wartości i funkcji, jakie pełnią zabytki, a jednocześnie nasila się presja, by je przekształcać. Tymczasem tradycyjne metody zarządzania zabytkami, które konserwatorstwo wypracowało na przestrzeni wielu dekad, koncentrowały się przede wszystkim na pełnym zachowaniu historycznej formy i substancji zabytku. Jednak takie podejście w przypadku ogromnej większości zabytków jest już niemożliwe. Ochrona historycznych wartości staje się więc tylko jednym z wielu zadań, które muszą uwzględniać plany zarządzania zabytkami. O takie właśnie plany musi opierać się współczesna ochrona zabytków, a konserwatorzy i zarządcy obiektów zabytkowych muszą nauczyć się je tworzyć i realizować.

Nowoczesnego zarządzania wymagają oczywiście wszystkie zabytki, jednak najpilniejsze jest rozwiązanie tego problemu w obiektach o największej wartości. Takimi obiektami są bez wątpienia dobra wpisane na Listę światowego dziedzictwa UNESCO. W pierwszych dekadach po uchwaleniu konwencji o światowym dziedzictwie (1972 r.) koncentrowano się przede wszystkim na poszerzaniu Listy – na zapewnieniu jej reprezentatywności kulturowej, regionalnej,

historycznej. Gdy cel ten został osiągnięty, szczególną uwagę skierowano na stan dóbr już na nią wpisanych. Powszechnie uznano, że podstawowym celem ruchu światowego dziedzictwa jest jak najdoskonalsza ochrona dóbr znajdujących się na Liście. Nie bez znaczenia był również fakt, że stan zachowania dóbr światowego dziedzictwa ma oczywisty wpływ na wizerunek, popularność i wiarygodność tej inicjatywy. Dlatego obecnie w ruchu światowego dziedzictwa w pełni docenia się znaczenie właściwego zarządzania.

W systemie światowego dziedzictwa od początku istniały instrumenty pozwalające na kontrolę stanu dóbr wpisanych na Listę. Służą temu dwa rodzaje monitoringu – monitoring okresowy (planowy, obejmujący wszystkie dobra w określonym czasie) oraz monitoring zagrożeń (okazjonalny, obejmujący dobra poddane działaniu wyjątkowych czynników). Raporty będące ich efektem pozwalają ocenić generalny stan zasobu dóbr światowego dziedzictwa. I to właśnie te raporty, napływające coraz liczniej do Komitetu Światowego Dziedzictwa z całego świata (żaden region nie jest wolny od problemów), ukazały narastające problemy związane z ochroną wartości dóbr wpisanych na Listę. Dlatego, chociaż zarządzanie dobrami UNESCO jest całkowicie autonomicznym działaniem Państw-Stron, postanowiono jednak ten proces wspomóc, dookreślając wymagania i procedury. Głównym narzędziem w tym zakresie mają być

Plany zarządzania, których opracowanie i wdrażanie stało się obligatoryjnym obowiązkiem zarządców dóbr z Listy UNESCO.

Różnorodność dóbr oraz lokalnych uwarunkowań ich ochrony sprawia, że nie opracowano obowiązującego standardu Planu zarządzania. Teoretycznie zarządcy każdego dobra mają więc wolną rękę w przyjęciu koncepcji, struktury i treści tych planów. W praktyce jednak Wytyczne operacyjne – oficjalny dokument regulujący funkcjonowanie ruchu światowego dziedzictwa – określają szereg elementów, które Plan zarządzania powinien zawierać. Są to wskazania na tyle specjalistyczne, że ich opracowanie wymaga dogłębnej znajomości zasad i specyfiki światowego dziedzictwa. Dlatego też celowe jest tworzenie modelowych Planów zarządzania dla grup dóbr o podobnej charakterystyce lub takich, których ochrona odbywa się w podobnych warunkach. Takie modelowe Plany zarządzania mogłyby być wykorzystywane przez zarządców dóbr, oczywiście po uzupełnieniu o elementy wynikające z charakterystyki danego miejsca. Tym niemniej, patrząc z szerokiej perspektywy światowego zasobu dóbr UNESCO, można uznać, że dobra w Polsce mają podobną charakterystykę i podobne warunki ochrony. Tak więc uzasadnione jest opracowanie modelu Planu zarządzania dla polskich dóbr z Listy UNESCO i w związku z tym Polski Komitet Narodowy ICOMOS podjął się opracowania takiego modelu w ramach jednego z programów, finansowanych z tzw. funduszy norweskich<sup>1</sup>.

Model Planu zarządzania dobrami światowego dziedzictwa powinien przede wszystkim uwzględniać ochronę wartości, które uzasadniły nadanie tego statusu. Ten element w Planach zarządzania ma więc charakter uniwersalny (nie wiąże się z lokalnymi uwarunkowaniami). To oznacza, że można wykorzystywać najlepsze doświadczenia zebrane w różnych miejscach wpisanych na Listę. W praktyce warto więc poznać doświadczenia zarządców z krajów, które mają stabilne i efektywne systemy ochrony zabytków. Bez wątpienia warto więc korzystać na przykład z doświadczeń brytyjskich<sup>2</sup>.

Jako przedmiot analizy wybrano systemy zarządzania trzech miejsc w Szkocji. O wyborze zdecydowała specyfika wartości zabytkowych, sposób użytkowania i zarządzania. Dwa miejsca – historyczne centrum Edynburga oraz zespół mieszkalno-przemysłowy New



Lanark – są już od lat wpisane na Listę UNESCO. Pozwala to więc ocenić praktyczne funkcjonowanie systemu zarządzania. Natomiast trzecie miejsce – most Forth Bridge – jest dopiero poddawane ocenie przez międzynarodowych ekspertów. Jest to więc przykład tworzonego dopiero systemu zarządzania, który wykorzystuje aktualną wiedzę w tym zakresie.

Wszystkie trzy miejsca są interesujące jako przykłady zarządzania najcenniejszymi dobrami w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej, respektowanego prawa własności, długiej tradycji współpracy z interesariuszami oraz oczywiście poszanowania dziedzictwa. Jednak dwa dobra – New Lanark i Forth Bridge – wydają się szczególnie interesujące, gdyż jako zabytki dziedzictwa przemysłowego są odmiennie niż polski zasób dóbr UNESCO. Jednocześnie ze względu na różny charakter i status (dobro wpisane i dobro przygotowywane do wpisu na Listę) dopełniają się, tym samym dostarczają więcej obserwacji ważnych dla charakterystyki procesu zarządzania najważniejszymi zabytkami w Szkocji. Tym dwóm dobrom poświęcamy naszą uwagę w prezentowanym artykule.

## **New Lanark – u źródeł rewolucji przemysłowej i utopii społecznej**

New Lanark jest niewielką osadą na obrzeżach miasteczka Lanark, położoną około 40 km na południowy wschód od Glasgow. Jest to w istocie kilkanaście budynków fabrycznych i mieszkalnych usytuowanych w wąskiej dolinie rzeki Clyde. Cały zespół stanowi spójną całość pod względem funkcjonalnym, architektonicznym i przestrzennym.

Fabryka i osada zostały założone w 1786 roku przez przedsiębiorcę Davida Dale. Miejsce wybrano z rozmysłem, bowiem ówczesne fabryki wymagały energii pozyskiwanej z rzek oraz rąk do pracy, które



zapewniali ubożali górale szkoccy. Było to przedsięwzięcie typowe dla rodzącej się rewolucji przemysłowej. Nowatorskie rozwiązania technologiczne były dziełem angielskiego wynalazcy i przedsiębiorcy Richarda Arkwrighta, jednego ze znamienitych techników, którzy zapewnili skok ilościowy i jakościowy produkcji fabrycznej owych czasów. W New Lanark łączyły się elementy charakterystyczne dla wczesnej fazy rozwoju brytyjskiego przemysłu – maszyny napędzane energią wodną, przeróbka nowego surowca, jakim była bawełna oraz zatrudnianie pracowników, którzy, nabywając kwalifikacji, stawali się robotnikami.

O wyjątkowości New Lanark zdecydowało przekazanie zarządu przedsiębiorstwa w 1800 roku w ręce Roberta Owena. Ten prawdziwie oświeceniowy myśliciel, inicjator reform społecznych oraz filantrop postanowił w osadzie tej zrealizować w praktyce ambitne

idee. Podobnie jak w innych utopijnych koncepcjach społecznych, miały one kompleksowy charakter – praca, mieszkanie, zaopatrzenie, zdrowie i edukacja miały budować harmonijną całość. Dla realizacji tych celów stworzono zespół fabryczno-mieszkalny, w którym połączono wszystkie funkcje potrzebne małej społeczności. New Lanark jest więc bardzo ciekawą materializacją idei łączącej rewolucję przemysłową ze społecznymi ideałami oświeceniowymi.

Pomimo ogromnych zmian technologicznych i ekonomicznych fabryka w New Lanark pracowała aż do połowy zeszłego stulecia. Oczywiście postęp techniczny wymuszał coraz znaczniejsze ograniczenie produkcji. Konsekwencją było również stopniowe opuszczanie starych, ciasnych i substandardowych budynków mieszkalnych. Cały zespół powoli degradował się technicznie, choć wykonane z kamienia budynki okazały się dosyć trwałe.

Jednocześnie od połowy XX wieku narastała świadomość zabytkowej wartości zespołu. Trwająca wciąż niewielka produkcja utrudniała prowadzenie szerszych działań sanacyjnych, ale w 1963 roku powołano New Lanark Association, którego celem była restauracja pierwszych obiektów. Działania te zostały istotnie wsparte w 1971 roku, gdy zabudowa New Lanark została wciągnięta na listę budynków

**1.** Historic Scotland – sztyl instytucji nadzorującej ochronę zabytków w Szkocji. Fot. A. Siwek

**1.** Historic Scotland – sztyl instytucji nadzorującej ochronę zabytków w Szkocji. Fot. A. Siwek

**2.** New Lanark, osada fabryczna ukryta w dolinie. Fot. A. Fortuna-Marek

**2.** New Lanark, osada fabryczna ukryta w dolinie. Fot. A. Fortuna-Marek



historycznych prowadzoną przez Historic Scotland. W praktyce oznaczało to, że zespół został zaliczony do kategorii zabytków przeznaczonych do zachowania<sup>3</sup>.

W 1974 roku działania rozpoczął New Lanark Conservation Trust (obecnie New Lanark Trust), organizacja powołana dla ratowania, konserwacji, zarządzania i udostępnienia całego historycznego zespołu. Trust zabiegał o fundusze, starał się powstrzymać degradację obiektów oraz przekonywać opinię publiczną o znaczeniu i wartości zabudowy w New Lanark. Przełomowy dla ochrony zespołu był rok 1983, gdy przy pomocy funduszy państwowych dokonano przymusowego wykupu zabytkowych nieruchomości od ostatniego właściciela – firmy zajmującej się pozyskiwaniem złomu. Decyzja wynikała z niezrealizowania przez właścicieli nakazów z 1979 roku, które zalecały odpowiednie zabezpieczenie budynków wpisanych na krajową listę zabytków.

Wykupienie zabytku umożliwiło przekazanie go w całkowity zarząd New Lanark Trust. W tej formule pośredni nadzór nad New Lanark sprawuje Historic Scotland, czyli krajowa instytucja nadzorująca i organizująca ochronę zabytków w Szkocji. Trwające już ponad 40 lat działania New Lanark Trust doprowadziły do kompleksowej rewitalizacji i konserwacji całego zespołu.

Potwierdzeniem znaczenia miejsca, a zarazem jakości i poprawności zrealizowanych działań konserwatorskich było wpisanie New Lanark w 2001 roku na Listę światowego dziedzictwa UNESCO. Warto odnotować, że nie od razu to się udało. Pierwsza aplikacja złożona w 1986 roku została odrzucona, między

innymi ze względu na stan zachowania zespołu. Wnioski z tego niepowodzenia zostały wyciągnięte i podjęto prace, które po kolejnych kilkunastu latach pozwoliły na wpisanie zespołu na Listę UNESCO.

Obecnie New Lanark jest ważną atrakcją turystyczną Szkocji. Jest też istotnym punktem na trasie Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (ERIH – The European Route of Industrial Heritage). Dawny zespół fabryczny jest dziś kompleksem wielofunkcyjnym. Oprócz pięciu różnych ekspozycji (w poszczególnych budynkach zespołu) zorganizowano dom handlowy specjalizujący się w lokalnych i tradycyjnych produktach Szkocji, luksusowy hotel w adaptowanym budynku fabrycznym, schronisko młodzieżowe i kawiarnię. Dodatkowo dla turystów zainteresowanych przyrodniczym otoczeniem New Lanark powstał odrębny punkt informacyjny (Fals of Clyde Visitor Centre). Tak wiele i tak różnorodnych funkcji podnosi atrakcyjność miejsca, dłużej zatrzymuje turystów, a tym samym pozwala podnieść dochody zarządcy zespołu.

Działania konserwatorskie prowadzone w zespole można określić jako tradycyjne, w pozytywnym słowa tego znaczeniu. Można uznać, że generalnym celem jest zachowanie historycznej formy i substancji obiektów. Stosując terminologię światowego dziedzictwa, można uznać, że zespół spełnia warunki autentyczności i integralności. Konserwatora-doktrynera może zaskoczyć tylko jedno rozwiązanie – platforma widokowa i ogród na dachu jednego z budynków fabrycznych. Zarządcy zespołu uznali, że taka interwencja jest dopuszczalna w obiekcie, który został przebudowany i pozbawiony piętra już w pierwszej połowie zeszłego stulecia (na długo przed rozpoczęciem prac konserwatorskich)<sup>4</sup>. Odtwarzanie historycznej więźby i dachu uznano za niewłaściwe, a stworzenie ogrodu miało umożliwić zachowanie dotychczasowej, oryginalnej substancji zabytku. Dodatkowym argumentem było przekonanie, że idea ogrodu wpisuje się w ideały Owena, który cenił zielen jako dopełnienie idealnego osiedla przyfabrycznego. Taka interpretacja wydaje się nieco zbyt swobodna, natomiast nie ma wątpliwości, że ogród na dachu stanowi dużą atrakcję turystyczną i pozwala obejrzeć z góry cały zespół. Trzeba też przyznać, że nie jest on widoczny z poziomu terenu.

W New Lanark ważny jest system zarządzania całym zespołem. Całościowym zarządcą od 1974 roku

jest wspomniany już New Lanark Trust, który ma status organizacji pożytku publicznego (*charitable body*). Jasno zdefiniowanym celem działania jest ochrona New Lanark jako miejsca (zespołu historycznych obiektów) i wybranych funkcji (przy udziale lokalnej społeczności). Remonty, konserwacja i adaptacja kolejnych budynków mają tym celem służyć.

Konieczność realizacji zróżnicowanych funkcji w znacznym zakresie określa charakter remontów w zabytkowych budynkach. Funkcjonowanie zespołu (w tym znaczna część prac konserwatorskich) jest bowiem pokrywane z przychodów własnych stowarzyszenia. Stowarzyszenie po prostu musi prowadzić działalność gospodarczą, bazując na wartościach i możliwościach zabytku. Tak więc zarządca w tym przypadku łączy funkcje konserwatora i przedsiębiorcy. Skala działań komercyjnych musi być rozległa, bo dochody z biletów wstępu pokrywają zaledwie 10 procent potrzeb, a dotacje zewnętrzne są niewielkie i kierowane celowo na podstawowe prace remontowo-konserwatorskie.

Zasadniczym źródłem dochodów jest działalność hotelowa (hotel ma wysoki procent tzw. zajętości), organizacja różnego typu imprez (od edukacyjnych, poprzez sympozja, aż do wesel), wynajem nieruchomości (mieszkania i powierzchnie biurowe), wytwarzanie energii elektrycznej (wykorzystanie urządzeń wodnych zasilających pierwotnie produkcję włókienniczą). Poza tym stymulowane jest wytwarzanie lokalnych produktów, od charakterystycznych pamiątek aż do produkcji miejscowych lodów, reklamowanych jako wyroby oparte na tradycyjnych recepturach. Produkty te stanowią istotną część oferty w prowadzonych na miejscu sklepach i kioskach.

New Lanark w granicach uznanych za światowe dziedzictwo obejmuje powierzchnię 146 hektarów.



Wokół dobra wyznaczono też strefę buforową liczącą 667 hektarów. Strefa buforowa to w dużym procencie tereny cenne ze względów przyrodniczych, które pozostają pod kontrolą organizacji zajmującej się ochroną przyrody (Scottish Wildlife Trust). Tak więc dobro wpisane na Listę UNESCO ma w rzeczywistości dwóch zarządców. Aby uniknąć konfliktów, kompetencje i zasięg ich działania jest wyraźnie rozdzielony, choć oczywiście w wielu sprawach muszą oni blisko współdziałać (np. w sprawie promocji).

Ważnym partnerem jest też lokalny samorząd (South Lanarkshire Council). Współpraca ta obejmuje szereg działań istotnych dla funkcjonowania New Lanark. Na przykład samorząd odgrywa kluczową rolę w odsunięciu różnego rodzaju inwestycji, które mogłyby zagrozić ochronie – szczególnie wartości przyrodniczych – tego miejsca. Narzędzia decyzyjne i kontroli są oczywiście w gestii samorządu.

Podobnie ważnym partnerem jest Historic Scotland. W gestii tej instytucji jest sprawowanie nadzoru prawnego i merytorycznego nad ochroną zabytków. Kwestie *stricto* konserwatorskie są więc w New Lanark ustalane we współpracy z partnerem, który dysponuje najlepszym zapleczem eksperckim w zakresie ochrony i zarządzania dziedzictwem.

Zasadnicze aspekty zarządzania New Lanark jako miejscem światowego dziedzictwa zostały określone w Planie zarządzania<sup>5</sup>. Jest to dokument o charakterze strategicznym, określający kierunki i cele działania. Zgodnie ze standardami UNESCO zawiera też informacje charakteryzujące dobro – dane techniczne, lokalizacyjne, organizacyjne, zidentyfikowane czynniki oddziałujące na dobro. Zawiera również informacje

3. New Lanark, kompleks fabryczny. Młyn adaptowany na hotel. Fot. A. Siwek

3. New Lanark, kompleks fabryczny. Młyn adaptowany na hotel. Fot. A. Siwek

4. New Lanark, zabudowa fabryczna związana z biegiem rzeki Clyde. Fot. A. Siwek

4. New Lanark, zabudowa fabryczna związana z biegiem rzeki Clyde. Fot. A. Siwek

na temat warunków skutecznego zarządzania dobrem oraz monitoringu. Dokument ten jest zwięzły i przejrzysty, ogranicza się tylko do informacji najważniejszych. Zakres treści i sposób ich przedstawienia umożliwia jego wykorzystanie nie tylko przez specjalistów zarządzających dobrem, ale i przez nieprofesjonalnych czytelników szukających informacji o miejscu i jego przyszłości.

Pierwsza wersja Planu zarządzania dla New Lanark, już jako miejsca światowego dziedzictwa, powstała w 2003 roku. Dokument był poddawany wielu



konsultacjom, w których uczestniczyły instytucje oraz lokalna społeczność. Kilka lat działań prowadzonych według tego planu pozwoliło zebrać wiele doświadczeń i wniosków. Na tej podstawie zdecydowano o stworzeniu nowego Planu zarządzania.

Kolejny Plan zarządzania powstał na lata 2013-2018 i jest rozwinięciem i kontynuacją poprzedniego dokumentu. Jego cechą charakterystyczną jest połączenie badań i ocen eksperckich z ocenami i potrzebami lokalnej społeczności oraz odwiedzających. Plan zarządzania – w wymiarze zadań i planów – został opracowany tylko na pięć lat, ale zawiera też wieloletnią „wizję” wybiegającą do roku 2040. Cele Planu są rozłożone na roczne działania, formułowane w ramach tzw. Planów działania (*Action Plan*), będących roboczymi narzędziami zarządzania dobrem i jednocześnie przedmiotem monitoringu.

Oczywiście Plany zarządzania, jak i ich realizacja, wynikają ze specyfiki New Lanark. Z tej perspektywy

istotne są aspekty wyróżniające utrzymanie tego dobra. Generalnie, za co najmniej dobry uznać należy techniczny stan zachowania całego zespołu (budynków). XVIII-wieczna architektura zespołu imponuje pomysłem i powiązaniem jako całość założenia, a przy tym jest skromna i oszczędna pod względem detalu architektonicznego. Niewątpliwie upraszcza to działania konserwatorskie, w których nie trzeba angażować specjalistów od konserwacji detali czy polichromii. Jednak ten ascetyzm formy wymusza szczególną dbałość o każdy element i o utrzymanie jednorodności

zespołu. Dlatego rygorystycznie dba się o zewnętrzną formę budynków – chronione są najdrobniejsze detale i elementy. Współczesne ingerencje na zewnątrz ogranicza się do minimum, na przykład wszystkie linie telefoniczne i energetyczne są prowadzone pod ziemią. Wszelkie adaptacje i uzupełnienia wykonywane są wyłącznie przy użyciu tradycyjnych materiałów budowlanych.

Natomiast znacznie większa swoboda widoczna jest w rozwiązaniach wewnątrz. Adaptacje budynków do celów hotelowych, wystawienniczych czy gastronomicznych to umiejętne łączenie współczesnych funkcji z elementami historycznymi ich wnętrz. Zresztą

dzisiejsze utrzymanie obiektu jest skoncentrowane przede wszystkim na pracach prawdziwie konserwatorskich. Działania te są planowane w długiej perspektywie, a problemem jest zapewnienie stałych źródeł finansowania.

Podkreślmy: zapewnienie odpowiednich środków na wszystkie potrzeby związane z utrzymaniem zespołu jest obecnie głównym problemem w zarządzaniu New Lanark. Bezpośrednie – niejako fizyczne – zagrożenie, jakim jest napór inwestycyjny można rozwiązać przepisami. Natomiast zdobywanie środków to niekończąca się, codzienna praca. Finanse zależą przede wszystkim od liczby odwiedzających. Tymczasem w New Lanark odnotowuje się spadek zainteresowania ze strony turystów krajowych. Tego zjawiska nie rekompensuje wzrost liczby turystów zagranicznych, których przyciąga marka światowego dziedzictwa. Dlatego jednym z głównych zadań zarządcy jest ciągle rozpoznawanie potrzeb rynku

turystycznego i kreowanie projektów, które zapewnią dopływ odwiedzających oraz środków na utrzymanie zespołu. Tak więc identyfikacja wartości miejsca, ich interpretacja dla potrzeb odwiedzających, jak również formy prezentacji muszą być integralnym elementem działań zarządcy zabytkowego zespołu.

W tym aspekcie znaczącym czynnikiem w zarządzaniu zespołem jest niewielka liczba stałych mieszkańców New Lanark. Z jednej strony ułatwia to politykę ograniczania ruchu, kontrolę form handlu, brak reklam, ograniczenia w liczbie samochodów czy instalowaniu wyposażenia technicznego (np. anten satelitarnych). Z drugiej jednak strony niewielka liczba mieszkańców powoduje wrażenie opuszczenia, a część pomieszczeń jest po prostu niezagospodarowana. To ważne problemy z punktu widzenia funkcjonowania i finansowego utrzymania obiektu.

Jeszcze jednym elementem w charakterystyce zespołu w New Lanark jest koncentracja własności i zarządzania. Cały zespół – który można porównać do dawnych „rezerwatów architektonicznych” czy zespołu muzealnego – funkcjonuje i jest zarządzany w ramach jednej struktury. Ma to oczywiste zalety – umożliwia kontrolę nad wszystkimi elementami i aspektami działania na tym terenie. Z drugiej jednak strony zarządzanie tak wieloma różnorodnymi funkcjami może być niebezpieczne. W innych bowiem warunkach poszczególne działania (funkcje) są podejmowane przez wyspecjalizowane ekipy, które mogą się skoncentrować tylko na swoich wąskich celach. W przypadku, gdy zarządca działa w tak różnych sferach aktywności, czyli ma różne cele, może to poważnie osłabić skuteczność zarządzania.

Z polskiej perspektywy obecny stan, funkcjonowanie i atrakcyjność zespołu przemysłowego w New



5. New Lanark, kompleks młynów, widoczna luka w zabudowie w miejscu niezachowanego budynku. Fot. A. Siwek

5. New Lanark, kompleks młynów, widoczna luka w zabudowie w miejscu niezachowanego budynku. Fot. A. Siwek

6. New Lanark, koło wodne, historyczny napęd urządzeń fabrycznych. Fot. A. Siwek

6. New Lanark, koło wodne, historyczny napęd urządzeń fabrycznych. Fot. A. Siwek

7. New Lanark, wnętrze przędzalni. Napis na tablicy zachęca do zakupu miejscowych produktów. Fot. A. Siwek

7. New Lanark, wnętrze przędzalni. Napis na tablicy zachęca do zakupu miejscowych produktów. Fot. A. Siwek

Lanark powinny być argumentem na rzecz doceniania zabytków techniki i historycznych zespołów przemysłowych. W Polsce wciąż dysponujemy zasobem tego typu dziedzictwa, jednak świadomość jego wartości nie odpowiada jeszcze europejskim standardom.

Gdy rozpoczynano w New Lanark proces konserwacji i rewitalizacji, stan techniczny zabudowy nie był dużo lepszy od stanu wielu naszych zabytków przemysłowych. Jednak konsekwentne działania, wykorzystanie odpowiednich mechanizmów prawnych i finansowych oraz długofalowa wizja celów umożliwiły osiągnięcie dzisiejszych efektów. Wieloletni proces rewitalizacji zespołu przemysłowego w New Lanark powinien stać się inspirującym przykładem dobrych praktyk dla działań w zespołach zabytkowych o podobnym charakterze.

Pouczający jest też stosunek zarządców tego zespołu do jego obecności na Liście światowego dziedzictwa. Podstawą ochrony i zarządzania zabytkiem jest – jak

wszędzie –krajowy system prawny i organizacyjny. Dla tego światowe dziedzictwo nie jest postrzegane jako zewnętrzny gwarant zachowania i odpowiedniego utrzymania zespołu. Nie pojawia się argument o zagrożeniu „wykreśleniem z listy UNESCO”, ale też nie oczekuje się nadzwyczajnego wsparcia i funduszy. Dominuje wiara w poprawność własnych decyzji i działań weryfikowanych przez sprawny system narodowy. Światowe



8

dziedzictwo jest natomiast traktowane jako wyróżnienie i szansa – szansa na międzynarodową promocję, katalizator współpracy z pokrewnymi miejscami, istotny czynnik rozwoju. Jest elementem budowania wizerunku miejsca, a ów wizerunek jest traktowany jako równie ważny, co fizyczna ochrona zespołu.

New Lanark pokazuje, że podstawą ochrony, również w przypadku dobra światowego dziedzictwa, jest sprawny krajowy system ochrony zabytków. System ten musi jednak tworzyć możliwość kreowania zarządcy dobra, adekwatnego do jego wartości i rangi. W New Lanark tym zarządcą jest New Lanark Trust. Zarządca ten nie dysponuje nadzwyczajnymi instrumentami prawnymi czy finansowymi, ale potrafi w sposób profesjonalny i podporządkowany nadrzędnej idei ochrony miejsca działać w miejscowym systemie.

## The Forth Bridge – most kolejowy jako zabytek techniki

The Forth Bridge to most kolejowy wybudowany nad zatoką Firth of Forth, nad którą leży Edynburg. Most łączy dwa ważne regiony Szkocji – miasto Edynburg i hrabstwo Fife. Zbudowany został w latach 1883-1890

według projektu Johna Fowlera i Beniamina Bakera. Jest to konstrukcja o łącznej długości 2,5 kilometra, składająca się z trzech masywnych dźwigarów wspornikowych oraz czterech mniejszych wiaduktów. Każdy z dźwigarów to ogromna konstrukcja kratownicowa w kształcie rombu, wysokości około 110 metrów i rozpiętości około 520 metrów. Do budowy mostu zużyto 54 000 ton stali, do łączenia jego elementów



9

potrzebowano 6,5 miliona nitów. The Forth Bridge był pierwszym i największym na świecie mostem filarowym o stalowej konstrukcji.

Most, wkrótce po oddaniu do użytku, uznano za jedno z najwybitniejszych dokonań sztuki inżynierskiej XIX stulecia. Obecnie został uznany za wyjątkowy zabytek techniki, przede wszystkim ze względu na wielkość i rozwiązania techniczne. W dokumentacji, która ma być podstawą wpisania mostu na Listę UNESCO, jako tak zwaną wyjątkową uniwersalną wartość (OUV) określono jego wartość historyczną, estetyczną i artystyczną (most jest powszechnie uznawany za symbol estetyki inżynierii XIX stulecia). Dokumentacja podkreśla nowatorstwo rozwiązań konstrukcyjnych i materiałowych. Zwraca też uwagę, że dzięki tym wartościom most stał się jednym z symboli Szkocji (wizerunek mostu umieszczono na 20-funtowym banknocie).

The Forth Bridge jest w dobrym stanie technicznym. To pozwala na jego ciągłe użytkowanie – dziennie przejeżdża po nim 200 pociągów. Z jednej strony jest to oczywiście czynnikiem pozytywnym, bo gwarantuje odpowiednie nakłady na jego utrzymanie i uzasadnia zachowanie. Z drugiej jednak strony jest to pewne zagrożenie, gdyż most musi spełniać coraz





10

wyższe współczesne normy i potrzeby funkcjonalne. To może prowadzić do kolizji z ochroną jego wartości jako obiektu zabytkowego, a w szczególności zagrażać jego autentyczności.

The Forth Bridge był od kilku lat przygotowywany do zgłoszenia na Listę UNESCO. Zgodnie z obowiązującymi procedurami koniecznym etapem tych działań jest zgłoszenie obiektu na tak zwaną Listę informacyjną (*Tentative List*) – władze brytyjskie zgłosiły most w 2012 roku. Kolejnym etapem jest zgłoszenie wniosku i pełnej dokumentacji. Wniosek (*The Forth Bridge Nomination for Inclusion in the World Heritage List. Nomination Document*) oraz Plan zarządzania (*The Forth Bridge Nomination for Inclusion in the World Heritage List. Management Plan*) zostały złożone w Komitecie Światowego Dziedzictwa w styczniu 2014 roku. Trwa procedura oceny nominacji, a ostateczna decyzja dotycząca wpisania mostu na Listę UNESCO zostanie podjęta podczas kolejnej sesji Komitetu Światowego Dziedzictwa<sup>6</sup>.

8. New Lanark, ogród na dachu jednego z młynów.  
Fot. A. Fortuna-Marek

8. New Lanark, ogród na dachu jednego z młynów.  
Fot. A. Fortuna-Marek

9. New Lanark, strefa buforowa miejsca światowego dziedzictwa, ścieżka przyrodnicza w rezerwacie przyrody.  
Fot. A. Siwek

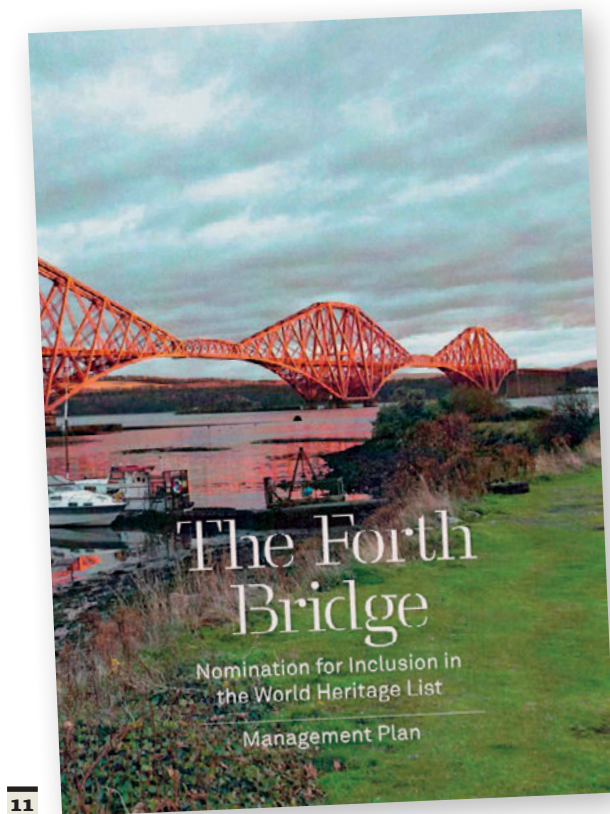
9. New Lanark, strefa buforowa miejsca światowego dziedzictwa, ścieżka przyrodnicza w rezerwacie przyrody.  
Fot. A. Siwek

10. Forth Bridge, panorama z mostem. Fot. A. Fortuna-Marek

10. Forth Bridge, panorama z mostem. Fot. A. Fortuna-Marek

Przygotowaniem wniosku nominacyjnego zajmowała się organizacja odpowiedzialna za ochronę zabytków w Szkocji (Historic Scotland) wraz z samorządem Edynburga (The City of Edinburgh Council). Ważnym elementem tych prac było powołanie grupy sterującej (World Heritage Steering Group), która nadzorowała przygotowanie obiektu i dokumentacji. Do składu grupy zaproszono szereg instytucji: Network Rail (właściciel obiektu), Transport Scotland, Historic Scotland, Fife Council, City of Edinburgh Council, Queensferry Ambition, Queensferry and District Community Council, North Queensferry Community Council, North Queensferry Heritage Trust and Visit Scotland. Tak więc w grupie zebrano wszystkich głównych interesariuszy mających kompetencje do działania przy tym obiekcie. Do zadań grupy należało przede wszystkim: określenie potencjalnych korzyści i wyzwań dla społeczności lokalnych związanych ze statusem światowego dziedzictwa, przeprowadzenie konsultacji społecznych w trakcie procesu przygotowania do nominacji, wskazanie potencjalnych korzyści i konsekwencji wpisania mostu na Listę oraz wspieranie Historic Scotland w procesie przygotowania wniosku. Działania te służyły i miały wpływ na przygotowanie dokumentacji nominacyjnej.

Działanie grupy sterującej zasługuje na szczególną uwagę, gdyż zgodnie z zaleceniami Wytycznych operacyjnych przygotowanie nominacji i jej dokumentacji powinno odbywać się we współpracy z szerokim kręgiem interesariuszy. Dlatego w 2013 roku przeprowadzono proces kilkunastotygodniowych szerokich konsultacji społecznych, obejmując nimi również lokalne



społeczności wszystkich okolicznych miejscowości. Konsultacje polegały na bezpośrednich spotkaniach z mieszkańcami oraz były uzupełnione internetowymi ankietami.

W ramach konsultacji koncentrowano się przede wszystkim na:

- identyfikacji konsekwencji (pozytywnych i negatywnych) wynikających z ewentualnego wpisu na Listę,
- rozwiązaniu problemów wynikających z wpisu,
- wykorzystaniu potencjalnych korzyści wynikających z wpisu.

Ważnym elementem przygotowań nominacji były też konsultacje z agencjami ochrony środowiska i dziedzictwa naturalnego (Scottish Environment Protection Agency i Scottish Natural Heritage). Tego typu konsultacje są obligatoryjne – wynika to z krajowych rozwiązań prawnych – i zostały przeprowadzone w 2013 roku przez Historic Scotland. Wnioski przedstawiono w raporcie, w którym jednocześnie oceniono konsekwencje wpisu na Listę UNESCO z punktu widzenia oddziaływania na środowisko (*Forth Bridge World Heritage Site Nomination and Management Plan. Strategic Environmental Assessment Screening Report*). Generalne wnioski zawarte w raporcie były pozytywne; nie stwierdzono negatywnych czynników oraz nie zalecano opracowywania kolejnego,

odrębnego dokumentu oceny oddziaływania na środowisko.

W toku analiz ustalono też, że prawidłowe zarządzanie mostem jako dobrem światowego dziedzictwa wymaga ustanowienia nowej formy organizacji tego procesu. Dlatego w 2014 roku podpisano porozumienie (*The Forth Bridge – World Heritage Nomination and Partnership Management Agreement*) dotyczące tej kwestii, którego stronami byli: właściciel mostu (Network Rail Infrastructure Ltd.), lokalne samorządy (City of Edinburgh Council, Fife Council) oraz Historic Scotland. Porozumienie związało więc głównych interesariuszy obiektu.

Porozumienie uwzględniło między innymi następujące kwestie:

- społeczno-gospodarcze konsekwencje nominacji obiektu na Listę UNESCO (ze szczególnym uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju),
- polepszenie partnerstwa lokalnych i krajowych organów i agencji oraz usprawnienie procedur zarządzania pomiędzy partnerami,
- realizację potencjalnych korzyści płynących z nominacji dla społeczności lokalnych.

Proces przygotowania nominacji – szczególnie w wyniku tak szerokich konsultacji – był wszechstronnie obserwowany i oceniany. Między innymi zwrócono uwagę, że już samo przygotowywanie nominacji przyniosło pozytywne efekty, na przykład działania edukacyjne prezentujące wartości obiektu wpłynęły na zaangażowanie uczniów okolicznych miejscowości oraz wzrost współpracy pomiędzy społecznościami po obu stronach rzeki.

**11.** Strona tytułowa Planu zarządzania, integralnej części dokumentacji wnioskowej o wpis Forth Bridge na Listę światowego dziedzictwa UNESCO (*Forth Bridge World Heritage Site Nomination and Management Plan. Strategic Environmental Assessment Screening Report, Edinburgh 2013*)

**11.** Strona tytułowa Planu zarządzania, integralnej części dokumentacji wnioskowej o wpis Forth Bridge na Listę światowego dziedzictwa UNESCO (*Forth Bridge World Heritage Site Nomination and Management Plan. Strategic Environmental Assessment Screening Report, Edinburgh 2013*)

**12.** Wizerunek Forth Bridge na monecie 1-funtowej z 2004 r. Świadcstwo popularności obiektu. Reprod. A. Siwek

**12.** Wizerunek Forth Bridge na monecie 1-funtowej z 2004 r. Świadcstwo popularności obiektu. Reprod. A. Siwek

**13.** Wizerunek Forth Bridge na opakowaniu herbaty. Kreowanie zabytku na wizytówkę Szkocji. Reprod. A. Siwek

**13.** Wizerunek Forth Bridge na opakowaniu herbaty. Kreowanie zabytku na wizytówkę Szkocji. Reprod. A. Siwek

12



Z polskiej perspektywy szczególną uwagę warto zwrócić na dokonanie oceny konsekwencji wynikających z uznania mostu za światowe dziedzictwo UNESCO. Wszechstronna analiza tych konsekwencji została opracowana przez firmę audytorską Rebanks Consulting's. W raporcie *Forth Bridge World Heritage Nomination. Realising the Potential Benefits* zostały zidentyfikowane potencjalne korzyści, wyzwania i ograniczenia. Raport analizuje między innymi społeczne i ekonomiczne korzyści, jakie powinna odnieść lokalna społeczność. Podkreśla również wysoki poziom społecznego wsparcia dla nominacji.

Audytorzy zaproponowali też określenie i przyjęcie wizji, która ma towarzyszyć promocji wpisu. Włączenie Forth Bridge na Listę światowego dziedzictwa ma pozytywnie wpłynąć na życie lokalnych społeczności, przyczynić się do podniesienia warunków życia i możliwości pracy. Propagowanie takiej wizji ma wzmacniać wsparcie interesariuszy dla nominacji, a przez to ułatwić zarządzanie i ochronę obiektu. Stworzenie wizji jest przy tym elementem budowania strategii zarządzania, a tym samym jest pomocne dla określania średnio- i długoterminowych celów.

Plan zarządzania opracowany dla Forth Bridge zawiera wszystkie elementy wynikające z obecnych standardów. Jest tam między innymi opis i analiza znaczenia dobra, stan zachowania i prezentacja zakresu ochrony, wskazanie partnerów i interesariuszy, analiza zagrożeń i czynników wpływających na dobro, monitoring. Jednak oprócz tego została też określona lista konkretnych zadań i działań na pierwsze sześć lat (*Strategic Action Plan for First Six Years*). Dla każdego z nich określono czas oraz odpowiedzialnych za realizację.

Warto jeszcze zwrócić uwagę, że w dokumentacji i Planie zarządzania w ogóle nie określono stref buforowych. Jest to niezgodne z jednoznacznymi zapisami Wytycznych operacyjnych i pragmatyką światowego dziedzictwa. Autorzy nominacji uznali jednak, że



13

wyznaczanie stref buforowych, które nie mają oparcia w miejscowym systemie ochrony wzbudzi dyskusje i niepokój interesariuszy. Dlatego też, mimo prawdopodobnych zastrzeżeń w procesie oceny nominacji, zdecydowano się na takie rozwiązanie<sup>7</sup>. To potwierdza przywoływane już przekonanie, że również system ochrony dóbr światowego dziedzictwa powinien mieć pełne oparcie w rozwiązaniach krajowego systemu ochrony.

## Podsumowanie

Korzystanie z zagranicznych przykładów i doświadczeń zawsze wymaga ostrożności. Trzeba bowiem pamiętać, że zarządzanie każdym zabytkiem jest przede wszystkim funkcją sprawności systemu ochrony dziedzictwa danego kraju. Tak więc bezpośrednio przeniesienie metod zarządzania dziedzictwem pomiędzy poszczególnymi krajami nie jest możliwe. Tym niemniej szkodliwe doświadczenia pozwalają na kilka wniosków, które powinny być brane pod uwagę również w przygotowywaniu planów zarządzania dla polskich dóbr UNESCO.

Zarządzanie dobrem powinno zakładać bliską współpracę najważniejszych interesariuszy. W przypadku praktycznie każdego obiektu zabytkowego – w szczególności w przypadku zespołu – wpływ na los obiektu ma wielu (co najmniej kilku kluczowych) partnerów. Poszczególne partnerzy mają różne kompetencje, możliwości i kwalifikacje. Są one „niewymienne”, natomiast dopełniają się.

Tylko system zarządzania, który obejmuje zasadniczych partnerów (mających kompetencje dotyczące

poszczególnych aspektów decydowania) może być skuteczny – pozwala utrzymać i przekształcać dobro w założonym kierunku.

Zagospodarowanie historycznego dobra (w szczególności zespołu, obszaru) powinno mieć charakter wielofunkcyjny. Ograniczenie do funkcji muzealnej (jako ekspozycji i miejsca zwiedzania) nie tworzy wystarczających podstaw ekonomicznych (pozwalających na odpowiednie finansowanie dobra).

Istnieje wiele możliwości stworzenia komercyjnych usług, które mogą być oparte o wartości zabytkowe, które te wartości eksponują i jednocześnie zapewniają ich ochronę.

Połączenie wielu funkcji wykorzystujących wartości historyczne, przy jednoczesnym ich poszanowaniu, jest możliwe, gdy są organizowane (lub nadzorowane) przez zarządcę dobra, który ma formalne i merytoryczne kompetencje do zarządzania nim jako chronionym dziedzictwem (celem zarządcy jest połączenie ochrony z wykorzystaniem dobra).

Zabytek techniki/zabytkowy obiekt przemysłowy może być atrakcyjny jako dziedzictwo; może być podstawą dla wielu funkcjonalnych rozwiązań, wykorzystujących jego zabytkowe wartości; może być podstawą znaczącego ruchu turystycznego.

Możliwe jest zbudowanie zainteresowania i akceptacji lokalnych społeczności dla ochrony zabytku techniki.

Wielofunkcyjne zagospodarowanie zabytku techniki może odbywać się przy zachowaniu akceptowalnego standardu ochrony konserwatorskiej.

Zarządzanie złożonym, wielofunkcyjnym dobrem (takim dobrem jest zabytek techniki/przemysłu) jest skomplikowanym procesem, który powinien być realizowany w oparciu o Plan zarządzania. Plan zarządzania powinien zawierać – oprócz standardowych informacji określonych w Wytycznych operacyjnych – długofalową wizję, kilkuletnią strategię oraz krótkie (jednoroczne) Plany działania.

Plan zarządzania powinien uwzględniać również zagrożenia i możliwości, jakie ochrona dobra tworzy dla lokalnych społeczności, szczególnie gdy wiąże się to ze statusem – takim jak wpisanie na Listę UNESCO. □

---

**Dr hab. inż. Bogusław Szmygin**, profesor Politechniki Lubelskiej, prorektor ds. rozwoju uczelni. Specjalizuje się w teorii i doktrynie konserwatorskiej, problematyce światowego dziedzictwa UNESCO, zarządzaniu dziedzictwem, rewitalizacji miast historycznych oraz ochronie ruin zabytkowych. Prezes PKN ICOMOS, sekretarz generalny Międzynarodowego Komitetu Teorii Konserwatorskiej.

**Dr Andrzej Siwek**, historyk sztuki, doktor z dziedziny architektura i urbanistyka. Kieruje Oddziałem Terenowym NID w Krakowie. Wśród jego zainteresowań znajduje się ochrona dóbr kultury, zwłaszcza krajobrazów historycznych oraz zarządzanie dziedzictwem, w tym problematyka miejsc światowego dziedzictwa UNESCO. Członek Społecznego Komitetu Odnowy Zabytków Krakowa.

**Anna Fortuna-Marek**, historyk sztuki. Kieruje Oddziałem Terenowym NID w Rzeszowie. Specjalizuje się w problematyce ochrony zabytków i zarządzania dziedzictwem, szczególnie w kontekście miejsc światowego dziedzictwa UNESCO. Autorka licznych dokumentacji, opracowań studialnych i strategicznych dla zabytków Podkarpacia.

## Przypisy

- 1 Projekt *Opracowanie modelowego planu zarządzania dobrami kulturowymi światowego dziedzictwa UNESCO*, dofinansowany ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2009-2014. Projekt jest realizowany przez zespół pracowników kilku polskich uczelni oraz Narodowego Instytutu Dziedzictwa. W kwietniu 2014 r. członkowie zespołu uczestniczyli w wizycie studialnej w Szkocji.
- 2 Na poszczególnych etapach realizacji projektu wykorzystano wiele źródeł informacji, przede wszystkim dokumenty obowiązujące w odniesieniu do dóbr światowego dziedzictwa, liczne Plany zarządzania dobrami wpisanymi na Listę UNESCO oraz informacje zebrane podczas wizyt studialnych w Szkocji, Francji i Austrii. W czasie wizyty w Szkocji cennego wsparcia organizacyjnego udzielił Pan Krzysztof J. Churcha (Urban Analyst Edinburgh World Heritage Trust), za co autorzy serdecznie dziękują.
- 3 Historic Scotland, [www.historic-scotland.gov.uk](http://www.historic-scotland.gov.uk) [data dostępu: 15.12.2014].
- 4 Informacji udzieliła Lorna Davidson, dyrektorka New Lanark Trust.
- 5 *New Lanark World Heritage Site Management Plan 2013-2018*, New Lanark 2013.
- 6 Podczas 39. sesji Komitetu Światowego Dziedzictwa w Bonn (28 czerwca – 8 lipca 2015 r.; już po oddaniu artykułu do druku) wniosek został rozpatrzony pomyślnie i The Forth Bridge znalazł się na Liście.
- 7 W procesie ewaluacyjnym zwrócono uwagę na brak strefy buforowej, odnosząc się do wymogu zapisanego w par. 103 i 104 Wytycznych operacyjnych. W związku z tym w dokumentacji nominacyjnej Forth Bridge wprowadzono korekty, uzupełniając wniosek o wyznaczony obszar chroniony, nazwany Forth Bridge Bridgehead Zone. Uznano, że strefa ta – zawierająca chronione prawem lokalnym obszary środowiska kulturowego i naturalnego – *de facto* oznacza wymaganą strefę buforową.

## Bibliografia

10 Year Vision and Strategy, New Lanark Trust, b.r.w.

Forth Bridge World Heritage Site Nomination and Management Plan. Strategic Environmental Assessment Screening Report, Edinburgh 2013.

Historic Scotland, [www.historic-scotland.gov.uk](http://www.historic-scotland.gov.uk) [data dostępu: 15.12.2014].

Konwencje UNESCO w dziedzinie kultury. Komentarz, Zalasieńska K. (red.), Warszawa 2014.

New Lanark World Heritage Site. A Short Guide, New Lanark 2014.

New Lanark World Heritage Site Management Plan 2013-2018, New Lanark 2013.

Rebanks Consulting's Raport Forth Bridge World Heritage Nomination. Realising the Potential Benefits, Edinburgh 2013.

Ringbeck B., *Management Plans for World Heritage Sites. A practical guide*, Bonn 2008.

*The Forth Bridge Nomination for Inclusion in the World Heritage List. Management Plan*, Edinburgh 2013.

*The Forth Bridge Nomination for Inclusion in the World Heritage List, Nomination Document*, Edinburgh 2013.

UNESCO World Heritage Centre, <http://whc.unesco.org> [data dostępu: 12.12.2014].

Wyjątkowa uniwersalna wartość a monitoring dóbr światowego dziedzictwa, Szmygin B. (red.), Warszawa 2011.

Wytyczne operacyjne do realizacji Konwencji Światowego Dziedzictwa, Piotrowska K., Szmygin B. (oprac.), <http://www.icomos-poland.org/index.php/pl/dokumenty-doktrynalne> [data dostępu: 05.01.2015].

Zarządzanie miejscami wpisanymi na Listę światowego dziedzictwa UNESCO w Polsce i Norwegii, Purchla J. (red.), Kraków 2011.

## Summary

### Management of UNESCO World Heritage Sites in Scotland – selected aspects in the light of a development of the management plan model

The future of monument protection depends to a greater extent on methods of managing this resource. This is an ever more difficult problem, since complexity of values and functions of monuments is growing as well as, simultaneously, pressure to convert them. Sites entered to the UNESCO World Heritage List represent a certain test site for management problems concerning objects with the highest value. Management plans, the development and implementation of which became an obligation for administrators of UNESCO sites, are supposed to be the main tool in this regard. Operating guidelines specify a number of elements the management plan should contain, however, there is no universal specimen of such document. It is legitimate to create model management plans for groups of sites with similar characteristics. Above all, a model management plan should take account of the protection of values that justified the designation of a given status. This element has a universal character in management plans. This means that one can use best experiences collected on various sites entered to the List.

New Lanark residential and industrial complex and Forth Bridge management systems have been selected as a subject of analysis. The New Lanark factory settlement was entered to the UNESCO World Heritage List in 2001. The Forth Bridge was entered in 2015. In both cases management plans reflecting the specificity of a site and individual needs of technologi-

cal monuments were developed. Notwithstanding any systemic differences, the Scottish experiences allow us to draw a number of conclusions we should take into account while preparing management plans for Polish UNESCO sites. The site management should provide for close cooperation between the most important stakeholders who can influence the object's destiny. Particular partners have different competences, capacities and qualifications. However unexchangeable, they complement one another. Only the management system that includes substantial partners can be efficient – it enables us to maintain and convert the site in an assumed direction.

Management of a historical resource (particularly a complex) should be multifunctional. Limiting a site to a museum does not create sufficient economic basis. Combination of numerous functions based on using – and respecting – historical values is possible, if organised (or supervised) by a site manager who has formal and substance-related competences in the scope of managing the site as protected heritage. An industrial monument can be attractive as an example of heritage; it can form a basis for plenty of functional solutions using its historic values; it can also form a basis for a intensive tourism. Multifunctional management of an industrial monument can take place at preserving an acceptable conservation maintenance standard. Management of a complex, multifunctional site is a process that should be executed on the basis of a management plan. Such a document – apart from standard information specified in operating guidelines – should contain a long-term vision, a strategy for a couple of years and short (one-year) action plans. A management plan should also take account of risks and possibilities generated by protection to local communities, particularly if it is linked with such status as the entry to the UNESCO List.