



STRATEŠKI PLAN KULTURNE USTANOVE

Međunarodni centar za podvodnu arheologiju u Zadru - UNESCO centar II kategorije

2017

Definiranje vizije, misije i vrijednosti

Međunarodni centar za podvodnu arheologiju (MCPA) u Zadru (Hrvatska) osnovan je 2007. g. u skladu s međunarodnim ugovorom potpisanim između UNESCO-a i Republike Hrvatske. Upravljanje i financiranje centra provodi RH i UNESCO.

Vizija

Vizija Međunarodnog centra za podvodnu arheologiju je očuvanje i promocija podvodne kulturne baštine Hrvatske, Europe i Sredozemlja.

Misija

Misija Međunarodnog centra za podvodnu arheologiju je zaštita, proučavanje i očuvanje podvodne kulturne baštine u Hrvatskoj, Europi i u Sredozemlju; razvitak međunarodne stručno znanstvene suradnje i edukacije u polju podvodne arheologije i očuvanje podvodne kulturne baštine; te predstavljanje i popularizacija podvodne baštine stručnoj i široj javnosti.

Ciljevi

Opći cilj 1. Zaštićena i očuvana podvodna kulturna baština

Posebni cilj 1.1. Promocija i povećanje broja ratifikacija UNESCO Konvencije o zaštiti podvodne kulturne baštine

Posebni cilj 1.2. Uspostava jedinstvenog informacijskog sustava podvodnih kulturnih dobara RH putem baze podataka digitalnog Geografskog informacijskog sustava (GIS) te umrežavanje s ostalim zemljama i razvoj arhivske službe digitalizacijom starih arhiva u Hrvatskoj i inozemstvu

Posebni cilj 1.3. Osiguran optimalni model zaštite i upravljanja arheološkim nalazištima - podvodnim muzejima i njegova primjena u drugim zemljama

Opći cilj 2. Razvoj znanstvene i međunarodne suradnje

Posebni cilj 2.1. Provođenje međunarodnih edukativnih programa, radionica i stručnih tečajeva

Posebni cilj 2.2. Provođenje međunarodnih znanstveno - stručnih istraživačkih projekata

Posebni cilj 2.3. Održavanje međunarodnih znanstvenih i stručnih skupova i konferencija

Posebni cilj 2.4. Uspostaviti formalnu suradnju s odgovornim ustanovama u Europi te sa specijaliziranim ustanovama aktivnim u očuvanju podvodne kulturne baštine

Opći cilj 3. Podizati svijest o važnosti podvodne kulturne baštine

Posebni cilj 3.1. Razvijati programe upućene na podizanje svijesti s ciljem promicanja rada Međunarodnog centra za podvodnu arheologiju te aktivnosti UNESCO-a usmjerenih ka očuvanju podvodne kulturne baštine

Posebni cilj 3.2. Razvoj galerijsko-prezentacijskog postava podvodne arheologije i povijesti pomorstva

Posebni cilj 3.3. Jačanje znanstveno - stručne izdavačke djelatnosti MCPA

Posebni cilj 3.4. Unaprjeđenje digitalne audiovizualne promocije podvodne baštine

MCPA tako ima jedinstvenu ulogu institucije za podvodnu arheologiju u Hrvatskoj ali i razvijanja međunarodne suradnje na projektima podvodne arheologije jadranskog i sredozemnog akvatorija. Osnivanjem Centra u Zadru znatno je unaprjeđena cjelokupna djelatnost istraživanja, zaštite i prezentiranja podvodnih arheoloških nalaza i nalazišta u Hrvatskoj i šire.

Međunarodni centar za podvodnu arheologiju usmjeren je na visoke standarde u pogledu svog djelokruga rada s obzirom na svoj međunarodni karakter aktivnosti i pokroviteljstvo UNESCO-a. Stoga su kvaliteta, obrazovanost i stručnost, višejezičnost, moderno

poslovanje, predanost u radu i entuzijazam osnovne vrijednosti centra, njegovih djelatnika i suradnika.

Analiza stanja / okruženja

Međunarodni centar za podvodnu arheologiju razvija se okviru Međunarodnog ugovora RH-UNESCO te svojeg Statuta, koji određuju njegovo djelovanje i smjer razvoja. Osnivači centra, UNESCO i RH, dijele brigu za proučavanje, zaštitu i javni aktivizam u području podvodne kulturne baštine, što se posebice razabire iz nove UNESCO-ve Konvencije o zaštiti podvodne kulturne baštine (2001) a koju je RH ratificirala kao jedna od prvih zemalja. UNESCO je pokrenuo donošenje Konvencije iz zabrinutosti prema još razmjerno dobro očuvanoj baštini, a koja se posljednjih desetljeća počela u svijetu sve više pljačkati i narušavati. RH je kao pomorska zemlja i sama bogata ovom baštinom te je Konvenciju dočekala razmjerno spremna i jedna je od njenih snažnih pobornika. Hrvatska je jedna od zemalja-uzor u pogledu *in situ* zaštite ove baštine – osnivanjem ovog centra postavila se kao regionalni predvodnik u ovom polju, a utjecaj centra već se osjeća i daleko izvan same regije.

U Hrvatskoj postoji više institucija i osoba koji se bave podvodnom arheologijom, ali unutar većih ustanova koje se bave i drugim djelatnostima. Razvoj MCPA oslanja se na ideju da se centar organizira kao specijalizirano, središnje mjesto koje bi objedinilo sve poslove vezane uz istraživanje, zaštitu, restauriranje, prezentaciju i edukaciju u polju podvodne arheologije.

Tako je u posljednjih desetak godina sklopu samostana i crkve sv. Nikole u Zadru uređena moderna i opremljena radionica za restauriranje i konzerviranje podvodnih arheoloških nalaza, predavaonica za obavljanje edukativnih programa, dormitorij za međunarodne i domaće studente na edukaciji kao i znanstvenike u stručnoj razmjeni i doškolovanju, stručna knjižnica sa ključnim djelima iz područja podvodne baštine, skladište opreme za terenska istraživanja, uredi te manja galerija podvodne arheologije. Sve ove jedinice centra već uspješno djeluju za javnost.

Naredni cilj je dovršiti obnovu zapadnog dijela sklopa koji uključuje i samo bivšu crkvu te na tom prostoru urediti galerijsko - prezentacijski prostor za izlaganje i prezentaciju arheoloških nalaza i pomorske povijesti, paviljon za eksperimentalnu arheologiju te multimedijски centar otvorenog tipa u prizemlju crkve. Ovaj krajnji cilj je trenutno u fazi projektiranja, koje je došlo do svoje polovine.

Centar je trenutno podkapacitiran jer još nije dostigao početno planirani broj zaposlenih. Petoro stalno zaposlenih trenutno obavlja poslove predviđene za mnogo veći broj zaposlenika, a problem nedostatka kadrova rješava se kroz programe stručnog osposobljavanja (pripravništvo) ili angažiranjem vanjskih suradnika, što nije odgovarajući

način za visokokvalificirana radna mjesta. Zapošljavanje stručnjaka na neodređeno vrijeme u MCPA jedan je od glavnih prioriteta u budućnosti.

Razvoj centra pokrenuti će se još više na međunarodnom planu jer se predviđa osnivanje odjela koji bi se bavio međunarodnom promocijom podvodne kulturne baštine, Konvencije iz 2001 te samim radom centra kako bi se povećala javna i međunarodna vidljivost centra i ciljeva UNESCO-a u javnosti. Za to će biti osnovan poseban odjel unutar MCPA. U njemu će se angažirati osoblje koje će se isključivo baviti razvojem međunarodnih projekata, promocijom Konvencije i prikupljanjem sredstava iz raznih fondova i ostalih izvora.

Budući trendovi na tržištu mogu se definirati kao povoljni za turističke ronilačke aktivnosti, što dugoročno može pomoći u podizanju zanimanja i svijesti o važnosti podvodne kulturne baštine iznad sadašnje razine. Atraktivnost ove djelatnosti osigurava dakle interes šire javnosti, a time i više prihode iz turističkih izvora, neovisno od toga da li je riječ o muzejskom sadržaju i raznim javnim događanjima u zgradi ili *in-situ* podvodnim muzejima. U tom pogledu su mogućnosti razvoja još sasvim neiskorištene.

SWOT Analiza

	Pozitivni utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva	Negativni utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva
Unutarnji čimbenici (atributi ustanove)	<p>SNAGE</p> <p>Pokroviteljstvo UNESCO, visoki standardi i kvaliteta u obavljanju radnih zadataka, međunarodni karakter, moderno poslovanje, stručnost i višejezičnost zaposlenika, radna disciplina i radni entuzijazam, stručno znanje i kvalifikacija zaposlenih</p>	<p>SLABOSTI</p> <p>Nedostatak broja zaposlenih za visokokvalificirane poslove, spor ritam razrade dokumentacije za dovršetak sklopa sv. Nikole, nedostatak sredstava za rad na većim međunarodnim projektima</p>
Vanjski čimbenici (atributi okoline)	<p>PRILIKE</p> <p>Ostvarivanje vlastitih prihoda izvan sustava državnog proračuna zahvaljujući djelovanju konzervatorsko-restauratorske radionice i uređenju galerijsko - prezentacijskog prostora u crkvi sv. Nikole, potencijalu u održavanju stručnih tečajeva i upravljanju podvodnim muzejima</p>	<p>PREPREKE</p> <p>Preklapanja u djelokrugu rada između više institucija, raspršenost i nekoordiniranost zadataka i financijskih sredstava između istih, neuklapanje u sadašnji sustav klasičnih institucija, administrativne prepreke</p>

Analiza organizacijskih snaga, slabosti, prilika i prepreka prikazana je u tablici, a pruža odgovor na nekoliko pitanja:

- koje su unutrašnje snage, odnosno što radimo dobro,
- koje su slabosti organizacije, što možemo učiniti da radimo još bolje i uspješnije,
- koje su prilike za ostvarenje organizacijskih ciljeva, koje se promjene događaju u okruženju, a mogu nam pomoći da bolje i efikasnije ostvarujemo zacrtane ciljeve,
- koje događaje iz okruženja moramo shvatiti kao prepreke u ostvarenju naših ciljeva?

Opći ciljevi

Svi ciljevi MCPA su realni, transparentni, razumljivi i u skladu s studijom izvedivosti koju je prihvatio izvršni odbor UNESCO-a na svojoj 177. sjednici u Parizu 31. kolovoza 2007. g. Na osnovu toga potpisan je prvi međunarodni ugovor između UNESCO-a i RH o osnivanju ovog UNESCO-voeg centra 2. kategorije, a sa istom strategijom je 2016. g. potpisan i novi međunarodni ugovor između UNESCO i RH o produženju djelovanja centra.

Sve djelatnosti koje je centar provodio posljednjih godina u potpunosti su u skladu s osnovnim ciljevima te misijom i vizijom institucije. MCPA je dosada organizirao nekoliko međunarodnih znanstvenih i stručnih skupova, predavanja stručnjaka te veći broj međunarodnih tečajeva u svrhu edukacije. Uz to provodi nekoliko međunarodnih arheoloških istraživanja koja dodatno koriste u razvijanju znanstvenih veza ali i edukaciji mlađih kolega. U centru uspješno djeluje visokospecijalizirana konzervatorsko restauratorska radionica koja također provodi edukacijske djelatnosti. Popularizacija podvodne kulturne baštine postiže se elektronskim medijima (internet, TV, radio), ali i tiskanim medijima (dnevni i ostali tisak). Ne zapostavlja se i stručno znanstveno objavljivanje rezultata rada putem izdavanja kataloga, priručnika i monografija koje je popraćeno promocijama knjiga i izložbama otvorenim za širu javnost. Uz to centar radi i na prikupljanju podataka o starim i novim podvodnim arheološkim nalazištima, a sve u svrhu njihove zaštite, dugoročnog očuvanja i prezentacije. Za te potrebe razvija se posebni digitalni GIS sustav kakav za ovu specifičnu djelatnost još nije postojao. Ciljevi su naravno viši i opširniji, a za njihovo ispunjenje, potrebno je ustrojiti centar u potpunosti prema programu rada kako bi on u potpunosti zaživio. Posebice ovdje treba naglasiti potrebu angažiranja većeg broja djelatnika i sredstava kako bi se utjecaj MCPA osjetio čim više na međunarodnom planu.

Što se tiče usklađenosti između studije izvedivosti, međunarodnog ugovora, odluke o osnivanju i samog statuta centra koji su se kao dokumenti donosili tijekom dvije godine,

radom Upravnog vijeća centra u zadnje dvije godine, to je sve usklađeno pa su tako ciljevi ujednačeni i odgovaraju studiji izvedivosti kao prvom i osnovnom dokumentu za osnivanje.

Posebni ciljevi

Radi ostvarivanja općih ciljeva, provodi se niz specifičnih aktivnosti, programa koji imaju definirane vremenske okvire provedbe. Tako postoje programi edukacije koji se odvijaju nekoliko puta godišnje, ali kao višegodišnji projekt, te istraživački terenski programi koji se provode kontinuirano kroz godišnje kampanje. Ovo je međusobno povezano i daje mogućnost studentima da sudjeluju i u pravim projektima te brže i kvalitetnije savladaju nova znanja i vještine.

Osim kontinuiranih godišnjih programa provode se i jednokratni projekti, posebice znanstvena i stručna savjetovanja, konferencije, radionice, skupovi i predavanja.

Pokazatelji uspješnosti

Prema godišnjim izvješćima o provedenim aktivnostima koja se podnose Upravnom vijeću centra postoje jasni dokazi o uspješnosti aktivnosti MCPA-e te o njihovom porastu iz godine u godinu. Također su sve aktivnosti obavljane u skladu s općim ciljevima određenim Statutom MCPA.

Dosada su sve te aktivnosti obavljene u skladu s planiranim obujmom i opsegom, a počesto je rezultat nadilazio planirano. To je se odnosi na primjer na broj sudionika edukativnih projekata i konferencija ali i na rezultate istraživačkih projekata što je vidljivo iz pisanih izvješća o ovim programima.

Niti jedan provedeni projekt nije probio financijsku konstrukciju, a u nekoliko slučajeva potrošeno je i dosta manje novca nego je prvotno planirano što je mjerljivo u vidljivo iz financijskih izvješća.

Svi projekti koje je provodio centar odrađeni su u vremenskom okviru koji je bio predviđen i ugovoren.

Praćenje i evaluacija

Program razvoja Međunarodnog centra za podvodnu arheologiju u Zadru za razdoblje od četiri godine izrađen i predložen od Ravnatelja, a prihvaćen je od upravnog vijeća centra, ministra kulture RH i generalnog direktora UNESCO-a prilikom imenovanja 2010. g. Novi plan je na isti način prihvaćen i 2014. g. prilikom ponovnog imenovanja na razdoblje od četiri godine.

Svi godišnji planovi rada i financiranja predlažu se na sjednicama Upravnog vijeća. Istim putem se i prate i sva godišnja i polugodišnja izvješća o aktivnostima i proračunu centra. Stručna izvješća o istraživačkim aktivnostima podnose se Konzervatorskim odjelima Ministarstva kulture RH.

Praćenje i evaluacija realizacije programa i planova rada provodi se putem financijskih izvješća koja se podnose Ministarstvu kulture koje nosi osnivačka prava u ime RH, Upravnom vijeću centra koje imenuje UNESCO i Ministarstvo kulture RH, te Državnoj reviziji RH i FINA-i.

Također, u veljači 2015. godine provedena je i nezavisna međunarodna evaluacija rada centra od strane konzultantske kuće 'Strategicus Consulting' pod nadzorom UNESCO-a. Rezultat provedene evaluacije je opširno izvješće sa preporukom obnove statusa UNESCO centra II. kategorije, što potvrđuje da centar uspješno djeluje u smjeru ciljeva zbog kojih je osnovan.

Uz niz preporuka i savjeta za još uspješnije i efikasnije djelovanje u budućnosti, izneseni su najvažniji zaključci evaluacije: MCPA je jedini specijalizirani centar za područje podvodne arheologije u regiji, te je upravo to najveća komparativna prednost; međunarodni značaj centra; te razvijeni kapaciteti i aktivnost u promicanju Konvencije iz 2001. godine. Preporuke Evaluacije idu u smjeru povećanja broja zaposlenih, povećanju ukupnog proračuna i većeg angažmana u regionalnim i međunarodnim projektima.

Buduće aktivnosti

Uz dosadašnje aktivnosti, centar će sukladno preporukama iz Evaluacije te zaključcima Vijeća provesti i dodatne aktivnosti i inicijative.

Centar će nastojati potpisati Sporazum o razumijevanju sa svim zainteresiranim zemljama članicama UNESCO-a, koji će regulirati njihovu suradnju, te će dalje unaprijediti svoju suradnju s UNESCO-om i njenim partnerima.

Kako bi što uspješnije promovirao UNESCO Konvenciju iz 2001, MCPA će osnovati poseban odjel za međunarodnu suradnju s osobljem potrebnim za efektivniju međunarodnu promociju i povezivanje s zemljama članicama UNESCO-a.

Kako bi ojačao projektnu djelatnost i prikupljanje sredstava iz raznih fondova, MCPA će predvidjeti u sistematizaciji odjel i zapošljavanje osoblja koje će se tim djelatnostima isključivo baviti.

MCPA će nastojati postići veću razinu financijske i operativne samostalnosti, u skladu s hrvatskim zakonima te prema broju odobrenih i otvorenih radnih mjesta.

Nastojati će se razviti djelatnost prikupljanja sredstava iz privatnih izvora te nastaviti prikupljati sredstva iz edukativnih djelatnosti kao i iskoristiti turistički potencijal zadarske regije za što je potrebno registrirati MCPA i za provođenje turističke djelatnosti.

MCPA će ponuditi svoje usluge u polju restauriranja i konzerviranja i ostale edukativne usluge ostalim zemljama jugoistočne Europe te ih na taj način uključiti u rad centra.

MCPA će nastaviti promovirati izgradnju regionalne mreže stručnjaka i međunarodnog "interventnog tima" koji će provoditi praktične projekte.

Vijeće centra će u suradnji s Ministarstvom kulture RH i UNESCO-m provesti izbor upravljačkog tima i ravnatelja MCPA na način da osiguraju potrebne odgovornosti za budući rad centra

Uz već razvijenu suradnju s jugoistočnom Europom, centar će nastaviti djelovati i na širem međunarodnom prostoru, u Europskoj uniji čiji je Hrvatska član, ali i na svjetskoj razini.

Ur. broj: 597-01-1-008-LB-17

Izrada: dr.sc. Luka Bekić, Mladen Pešić, Marina Mustać

Revidirano u Zadru, 21. kolovoza 2017. godine

Revizija: Krešimir Partl (MK), Siniša Šešum (UNESCO), Arturo Del Rey (UNESCO)